

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Kirsi Vuorialho

**OSAAMISEN JOHTAMINEN KARTOITUKSESTA KEHITTÄMISEEN –  
TAPAUSTUTKIMUS**

Pro gradu –tutkielma 2016

Työn ohjaaja/Tarkastaja:

Professori Pia Heilmann

2. Tarkastaja:

Tutkijatohtori Pasi Tuominen

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kirsi Vuorialho
Tutkielman nimi:	Osaamisen johtaminen kartoituksesta kehittämiseen - tapaustutkimus
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2016
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 114 sivua, 12 kuvaa, 9 taulukkoa, 3 liitettä
Tarkastajat	Professori Pia Heilmann, Tutkijatohtori Pasi Tuominen
Hakusanat	osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan osaamista ja osaamisen johtamista jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä kompetenssipohjaisen johtamisen näkökulmasta. Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat merkittävä organisaation kilpailukyvyn lähde. Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sekä organisaation että sen työntekijöiden tulee jatkuvasti uudistaa osaamistaan kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tapausorganisaation asiakaspalveluosaston tämän hetken sekä tulevaisuuden osaamistarpeita sekä syitä muuttuviin osaamistarpeisiin. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella tämän hetken osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä ymmärtää minkälaisia kehitystarpeita niihin kohdistuu. Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin johdon teemahaastatteluiden sekä asiakaspalveluhenkilöstön workshop-tilaisuuden avulla. Nykyiset osaamistarpeet määriteltiin osaamiskartoitusmallin muotoon. Tutkimuksessa löydettiin useita osaamisen kehittämistarpeita. Monet organisaation ulkoiset sekä sisäiset muutosvoimat vaikuttavat muuttuviin osaamistarpeisiin. Osaamista kehitetään tapausorganisaatiossa monin eri keinoin. Kehityskohteiksi löydettiin muun muassa sähköiset oppimisympäristöt kuten virtuaalipelit ja koulutusvideot, kehitysprojekteihin osallistuminen, urapolut, entistä suurempi tehtäväkierto sekä muutoksen hallinta.

## ABSTRACT

Author: Kirsi Vuorialho  
Title: Competence Management from Competence Mapping to Competence Development – Case Study  
Faculty: School of Business and Management  
Master´s Programme: Knowledge Management and Leadership  
Year: 2016  
Master´s Thesis: Lappeenranta University of Technology  
114 pages, 12 figures, 9 tables, 3 appendices  
Examiners: Professor Pia Heilmann, Post-doctoral Researcher Pasi Tuominen  
Keywords: competence, competence management, competence development, competence mapping

This study examines competence and competence management in continuously changing business environment from the point of view of competence-based strategic management. Competence and competence management are significant source of organization´s competitiveness. Employees and organization have to improve their competence continuously to be able to maintain and develop their competitiveness.

The objective of the empirical study was to understand present and future competence requirements in case organization´s customer service department and to understand the reasons behind the changing competence requirements. Furthermore, the objective of the empirical study was to examine the present competence development methods and to understand the development needs of those methods. The study was conducted as a qualitative case study. The empirical data was collected through theme interviews of the management and workshop event organized with the customer service employees. Present competence requirements were defined and competence mapping model was created. There were found several development needs of the competence in this study. Many factors outside and inside the organization have influence in changing competence requirements. Competence is developed in case organization in many different ways. Several targets for development were found, including electronic learning environment, participating in development projects, career paths, even more job rotation than before and change management.

## ALKUSANAT

Noin kaksi vuotta sitten alkaneet opinnot ovat nyt päättymässä pro gradu-tutkielman valmistuttua. Opiskelu-aika on ollut erittäin antoisaa ja mielenkiintoista. Opiskelu on avannut paljon uusia näkökulmia työelämässä sekä tuonut paljon uusia mielenkiintoisia tuttavuuksia.

Haluan kiittää tutkielmani ohjaajia professori Pia Heilmannia sekä tutkijatohtori Pasi Tuomista graduohjauksesta läpi prosessin sekä arvokkaista neuvoista matkan varrella. Haluan kiittää myös mahtavia opiskelukavereita loistavasti sujuneesta tiimityöstä, yhteisistä oivalluksista tiimitöiden parissa sekä toistemme tukemisesta ja kannustamisesta näiden parin vuoden aikana. Yhdessä opiskeleminen on ollut hyvin antoisaa!

Kiitos myös työnantajalleni mahdollisuudesta järjestää perjantaipäivät vapaaksi opiskelua varten. Toivottavasti oppimistani asioista on hyötyä työssäni tulevaisuudessa. Haluan kiittää tapausorganisaation edustajia panoksestanne ja näkemyksistänne tutkimusaiheeseen liittyen.

Suurin kiitos kuuluu aviomiehelleni kaikesta tuesta ja kannustuksesta läpi opintojen!

Vantaalla 18.9.2016

Kirsi Vuorialho

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät .....	11
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	12
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	13
1.4.1	Kompetenssipohjainen johtaminen .....	13
1.4.2	Osaaminen .....	15
1.4.3	Osaamisen johtaminen .....	16
1.4.4	Muutos .....	17
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	18
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	20
2.1	Osaaminen käsitteenä .....	20
2.1.1	Organisaation osaaminen .....	21
2.1.2	Yksilön osaaminen .....	24
2.2	Kompetenssipohjainen johtaminen .....	30
2.3	Osaamisen hallinta .....	32
2.3.1	Osaamisen kartoittaminen ja mittaaminen .....	35
2.3.2	Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen .....	37
3	MUUTOKSET ORGANISAATIOISSA .....	41
3.1	Muutos käsitteenä .....	41
3.2	Muutostyyppejä .....	43
3.3	Ihmisten johtaminen muutosprosessissa .....	47
3.4	Muutos ja oppiminen .....	49
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	53
4.1	Tiedonhankinnan strategia .....	53
4.2	Aineiston hankinta .....	55
4.2.1	Workshop .....	56
4.2.2	Teemahaastattelut .....	58
4.3	Aineiston analysointi .....	59
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	62
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	65
5.1	Tapausorganisaatio .....	65
5.2	Osaamistarpeisiin vaikuttavat muutosvoimat .....	65
5.2.1	Organisaation ulkopuoliset muutosvoimat .....	66

5.2.2	Organisaation sisäiset muutosvoimat .....	68
5.3	Osaamistarpeet tällä hetkellä .....	70
5.4	Osaamisen kehittämistarpeet .....	72
5.5	Nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät .....	83
5.6	Osaamisen kehittämismenetelmiin kohdistuvat kehitystarpeet .....	88
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	95
6.1	Muutosvoimat tulevaisuuden osaamistarpeiden taustalla .....	95
6.2	Nykyiset osaamistarpeet .....	97
6.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet .....	99
6.4	Osaamisen kehittämismenetelmät .....	101
6.5	Osaamisen kehittämismenetelmien kehitystarpeet .....	102
6.6	Tulosten käytännön hyödynnettävyys .....	105
6.7	Jatkotutkimusehdotukset .....	106
	LÄHDELUETTELO.....	108
	LIITTEET	

## **Kuvat**

- Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
- Kuva 2. Tutkimuksen rakenne
- Kuva 3. Organisaatiomuutostyyppejä (Nadler & Tushman 1990, 80)
- Kuva 4. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29)
- Kuva 5. Osaamisalueet (Lönngqvist et al. 2005, 33-34)
- Kuva 6. Yksilön osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Bergenhenegouwen et al. 1996, 31)
- Kuva 7. Ammatillisen osaamisen malli (Cheetham & Chivers 1998, 275)
- Kuva 8. Osaamisen holistinen malli (Deist & Winterton 2005, 40)
- Kuva 9. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147)
- Kuva 10. Osaamisen hallinta käytännössä (Sydänmaanlakka 2007, 157)
- Kuva 11. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261)
- Kuva 12. Tutkimuskysymykset ja haastatteluteemat

## **Taulukot**

- Taulukko 1. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000,12)
- Taulukko 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25)
- Taulukko 3. Yksilön osaamisen ja organisaation kyvykkyyden erottelu (Ulrich 2014, 6)
- Taulukko 4. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155)
- Taulukko 5. Esimerkki luokittelumatriisista
- Taulukko 6. Osaamistarpeisiin vaikuttavat muutosvoimat
- Taulukko 7. Osaamisen kehittämistarpeet
- Taulukko 8. Nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät
- Taulukko 9. Osaamisen kehittämismenetelmiin kohdistuvat kehitystarpeet

# 1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimukseen taustaan, esitetään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset sekä lyhyesti tutkimusmenetelmät. Lisäksi kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

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

Nykypäivän globaalin liiketoimintaympäristön koventuneet kilpailuhaasteet vaativat yrityksiä miettimään kilpailukykyään uudesta näkökulmasta; enää ei riitä, että tekee samoja asioita paremmin kuin kilpailijat, vaan yritysten on erilaistuttava eli oltava asiakkaan silmissä ainutlaatuisia. Toimii yritys millä tahansa markkinoilla, sen nykyinen asema markkinoilla mitä todennäköisimmin tulee muuttumaan seuraavan kymmenen vuoden kuluessa, jonka vuoksi yrityksen on pidettävä itsensä jatkuvasti valppaana ja keksittävä uusia keinoja ylläpitääkseen nykyasemansa markkinoilla myös tulevaisuudessa. Käytännössä tämä vaatii yritykseltä koko toimialan keksimistä uudelleen sekä ydinstrategian uudistamista, sillä asemaa ei ylläpidetä yksistään liiketoimintaprosessien uudistamisella. (Hamel & Prahalad 1994, 16-21)

Organisaatioon kilpailukyvyyn lähteenä kuuluvat itse organisaatio, organisaation ydinosaminen, organisaation ihmiset, organisaatiokulttuuri tai yhteiset arvot sekä tietämys tai oppiminen (Ulrich 2007, 280). Osaaminen on organisaation kilpailukyvyyn DNA. Kilpailukyky koostuu asioista, joita organisaatio tekee aina paremmin kuin sen kilpailijat. Nämä kyvyt voivat olla kovia tekijöitä, kuten teknologia, tai pehmeitä tekijöitä, kuten organisaatio-osaaminen. Organisaatio-osaaminen voi olla esimerkiksi organisaation kyky kehittyä markkinoilla kilpailijoitaan nopeammin. Kilpailijoiden on vaikeampi luoda ja monistaa pehmeiden tekijöiden osaamista, kuin koviin tekijöihin liittyviä kilpailukyvyyn tekijöitä. Pehmeän organisaatio-osaamisen alueelta on tunnistettu neljä kehityssuuntaa: luottamuskyvyyn kasvattaminen, raja-aitojen poistaminen, muutoskyvyyn kehittäminen ja oppiminen. Luottamus kasvaa, kun henkilöt organisaation sisä- ja ulkopuolella voivat uskoa



yrittäjien johdon ja esimiesten lupauksiin. Raja-aitoja voidaan poistaa sallimalla tiedon ja ajatusten kulkea vaivattomasti hierarkkisten, horisontaalisten ja ulkoisten rajojen yli. Muutoskykyä voidaan kehittää hankkimalla jatkuvaan innovointiin tarvittavaa joustavuutta ja ketteryyttä. Oppimisella tarkoitetaan itseään ruokkivan ja ylläpitävän muutoksen aikaansaamista. (Ulrich 2007, 30)

Muutoksen ollessa tänä päivänä enemmänkin pysyvä olotila kuin ohimenevä vaihe, tulee sekä yrityksen että sen työntekijöiden sopeutua tilanteeseen ja uudistaa osaamistaan jatkuvasti. Osaaminen vanhenee nopeasti, sillä on arvioitu, että keskimäärin 15-20 % kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole jatkuvasti uusiutuvaa, vaan osa tiedosta kumuloituu organisaatioon sekä ihmiselle kokemuksena ja perusosaamisena. Kyky kilpailla menestyksekkäästi markkinoilla vaatii sekä organisaatiolta että sen työntekijöiltä kykyä oppia uutta nopeasti sekä valmiutta omaksua uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja nopeasti. Työntekijät voivat varmistaa ja vakauttaa omaa asemaansa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä pitämällä yllä omaa korkeaa osaamistasoaan. Muutokset organisaatioissa edellyttävät jatkuvaa tietojen ja taitojen kehittämistä. (Heilmann 2007, 728; Kauhanen 2010, 144-145) Tänä päivänä yleinen käsitys on, että yksi tärkeimmistä yrityksen tuottavuuden kehittämiseen, innovointikykyyn ja kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä on osaamisen kehittämiseen käytetyt resurssit, (Ellström & Kock 2008, 5) sillä työntekijät tietoisena, taitoisena ja kokemuksena ovat yksi merkittävimmistä organisaation menestyksen edellytyksistä (Aaltonen & Wilenius 2002, 10). Osaamisen johtaminen on nykyään yksi organisaation menestystekijöistä, ja osaamisen kehittämisprosessin hallinta muodostuu kriittiseksi menestystekijäksi (Sydänmaanlakka 2007, 16).

Uuden oppiminen on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on myös oppia pois vanhoista ajattelutavoista. Kun puhutaan unohtamiskäyrästä, eli siitä miten nopeasti yritys pystyy oppimaan pois tavoista, jotka estävät sitä menestymästä tulevaisuudessa, voidaan todeta, että monissa yrityksissä unohtamiskäyrä kulkee vaakatasossa, ja se on yrityksen oppimisen kannalta vakava ongelma. Mitä menestyneempi yritys on ollut, sitä loivempi sen unohtamiskäyrä on. Unohtamiseen on nähtävä yhtä paljon vaivaa kuin oppimiseen. Yrityksen on oltava valmis unohtamaan osa menneisyydestään, jos se haluaa olla tavoittelemassa jatkossakin tulevaisuutta. Useimmiten esteenä yrityksen tulevaisuuden luomiselle ovat vanhakantaiset ajatukset; ehdottomat sovinnaisuussäännöt, lyhytnäköinen

näkemyksistä ja uhista sekä kyseenalaistamattomat ennakkokäsitykset. (Prahalad 1998, 19; Hamel & Prahalad 2006, 96)

Tieto ja osaaminen ovat keskeinen perusta yritysten välisessä kilpailussa. Jotta yritys voi kilpailla menestyksekkäästi markkinoilla, sen tulee joko linjata strategiansa nykyisen osaamisensa puitteissa tai kehittää osaamistaan ja kyvykkyyksiään sen mukaisesti, että se voi toteuttaa strategiansa. Yrityksen tulee strategisesti arvioida osaamis- ja tietoresurssejaan sekä kyvykkyyksiään ja muodostaa selkeä käsitys tieto- ja osaamisstrategiastaan, jotta tarvittavat kehityskohteet tulevat huomioitua. Kun yritys arvioi strategisen johtamisen näkökulmasta, mitä sen tulisi tehdä tulevaisuudessa ja mitä se voi tällä hetkellä tehdä, vastaavasti tiedon strategisen johtamisen näkökulmasta yritys arvioi, mitä yrityksen tulisi osata ja mitä yritys osaa tällä hetkellä. Näiden pohjalta muodostuu nykyisen liiketoiminnan kehittämisstrategia vastaamaan tulevaisuuden liiketoimintatavoitteita, sekä nykyisen osaamisen ja tiedon kehittämisstrategia vastaamaan tulevaisuuden osaamis- ja tietotarpeita. (Zack 1999, 125-142) Yrityksen tieto- ja osaamisresurssien ennakointi ja kehittäminen tulisivat olla olennainen osa jokaista strategiaprosessia (Aaltonen & Wilenius 2002, 11).

Kompetenssipohjaisen johtamisen mukaan yrityksen, joka käy läpi strategista muutostilannetta, tulee pyrkiä samanaikaisesti hyödyntämään tehokkaasti nykyistä osaamistaan ja kehittää kokonaan uudenlaista osaamista. Yrityksen tulee määrittellä selkeästi tulevaisuuden visionsa ja kehittää osaamistaan uuden toimintamallin vaatimusten mukaisesti, sekä kiteyttää näkemyksensä tulevaisuuden menestystekijöistään. Osaamisen kehittämisen tulee perustua tunnistettuun osaamistarpeeseen sekä havaitun nykytilanteen ja tulevaisuuden osaamisen tavoitetason väliseen eroon. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 29-33).

Tämän tutkielman tapausorganisaatio on IT-alalla toimiva palveluyritys. Yrityksen visiona on olla paras toimija valitsemallaan markkina-alueella. Viime vuonna yritys on laajentanut palveluvalikoimaansa aiemmasta sekä organisaation kasvun että yritysostojen kautta sekä kotimaassa että ulkomailla. Varmistaakseen ammattitaitoisen asiakaspalvelun sekä tällä hetkellä, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia ja opetellaan uutta osaamista, että myös tulevaisuudessa, tässä tutkielmassa tarkastellaan tapausorganisaation asiakaspalvelun

osaamistarpeita tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, pyritään ymmärtämään syitä muuttuviin osaamistarpeisiin ja tarkastelemaan tällä hetkellä käytössä olevia osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä niihin liittyviä mahdollisia kehitystarpeita.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkielman tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla osaamista, osaamisen johtamista sekä muutosta ilmiöinä, sekä näiden välistä vuorovaikutussuhdetta eli miten erilaiset organisaatioon vaikuttavat muutokset vaikuttavat osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Tutkielman konkreettisenä tavoitteena on kuvata tapausorganisaation asiakaspalvelun nykyiset osaamisen kehittämistarpeet suhteessa tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin sekä ymmärtää taustalla olevia tekijöitä muuttuviin osaamistarpeisiin. Lisäksi tavoitteena on kuvata osaamiskartoitusmallin muodossa osaamistarpeet tällä hetkellä. Osaamisen tason tuntemus tällä hetkellä on välttämätöntä, jotta tiedetään mahdolliset osaamisen kehittämistarpeet verrattuna tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tavoitteena on myöskin ymmärtää, miten osaamista tällä hetkellä kehitetään, sekä minkälaisia tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu.

Päätutkimuskysymys on:

- Mitkä ovat nykyiset osaamisen kehittämistarpeet suhteessa tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin?

Päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Minkälaiset muutokset voivat vaikuttaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
- Mitkä ovat osaamistarpeet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? (=osaamisen kehittämistarpeet)
- Miten osaamista kehitetään tällä hetkellä ja minkälaisia tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu tulevaisuudessa?

Tutkielmassa ei käsitellä yrityksen muiden osastojen osaamistarpeita, vaan työ rajataan koskemaan asiakaspalvelua. Tutkielman yhteydessä luodaan osaamisen kartoitusta varten malli, mutta osaamista ei kartoiteta tutkielman yhteydessä. Muutos-kappaleessa keskitytään pääasiassa muutokseen käsitteenä, erilaisiin muutostyyppeihin sekä ihmisten johtamiseen

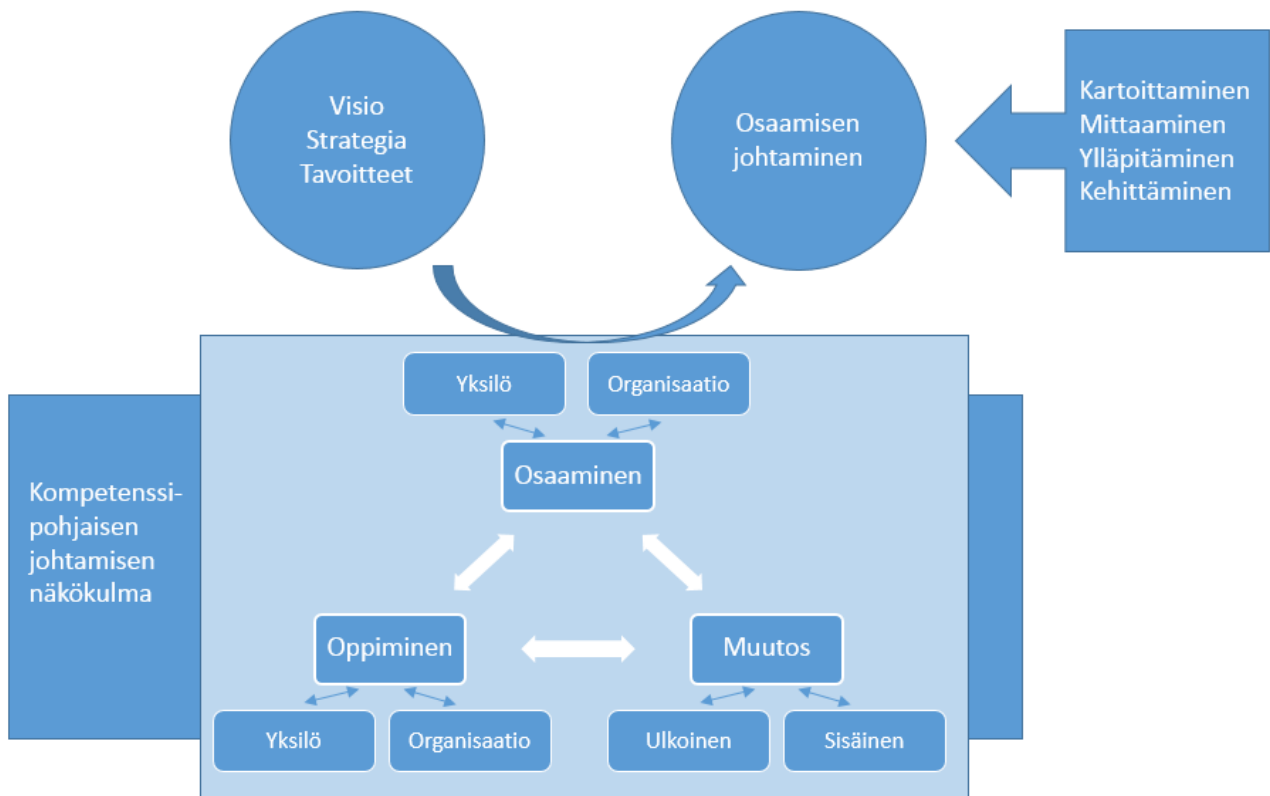
muutostilanteissa. Muutoksen johtaminen laajempaan aihealueeseen on rajattu pois, sillä muutos-kappaleen tarkoituksena on taustoittaa miten erilaiset muutokset vaikuttavat osaamisen johtamiseen.

Tutkielman empiirinen aineisto hankitaan järjestämällä workshop asiakaspalvelun työntekijöille sekä haastattelemalla johtoryhmän edustajia. Asiakaspalvelun workshopissa pyritään ymmärtämään asiakaspalvelun näkökulmasta tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita, sekä miten osaamista kehitetään tällä hetkellä ja mitä tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu tulevaisuudessa. Lisäksi johdon näkökulmasta pyritään ymmärtämään tulevaisuuden osaamistarpeita, organisaatioon ja sen tulevaisuuden osaamistarpeisiin vaikuttavia muutosvoimia sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä nyt ja tulevaisuudessa haastattelemalla johtoryhmän edustajia.

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kuvassa 1 esitetyistä ilmiöistä. Osaamisen johtamista tarkastellaan kompetenssipohjaisen johtamisen näkökulmasta, joka yhdistää yrityksen strategian ja henkilöstön kehittämisen. Kompetenssipohjaisessa johtamisessa osaamisen kehittäminen perustuu aina yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin, jotka näyttäytyvät yksilö-, ja osastotasoilla konkreettisina osaamisina.

Osaaminen, muutos ja oppiminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Osaamisen lisääminen voi johtaa muutokseen, muutos voi vaatia uuden oppimista tai vanhasta poisoppimista ja oppimisen kautta saadaan uutta osaamista. Osaamista voidaan tarkastella yksilö- ja organisaatiotasolla, samoin kuin oppimista voi tapahtua sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Muutokset aiheutuvat erilaisista organisaation ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä, kuten muuttunut kilpailutilanne tai johtamiskulttuurin kehittyminen. Osaamisen kehittämisen työkaluja ja menetelmiä ovat osaamisen kartoittaminen, mittaaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

#### 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa kuvataan tiedon ja osaamisen johtamisen aiemman tutkimuksen tutkimusnäkökulmia lyhyesti. Lisäksi kappaleessa avataan lyhyesti tutkielman keskeisimmät käsitteet kompetenssipohjainen johtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen sekä muutos.

##### 1.4.1 Kompetenssipohjainen johtaminen

Tiedon, osaamisen ja oppimisen hallinnan tutkimus on käynnistynyt useilla eri tieteenaloilla lähes samanaikaisesti 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2000, 11-12) ovat ryhmitelleet tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat neljään eri koulukuntaan; tiedon johtaminen, älykkään pääoman johtaminen, kompetenssipohjainen johtaminen ja oppiva organisaatio. Taulukossa 1 on kuvattu näitä

koulukuntia hallitsevat tutkimusnäkökulmat, tärkeimmät käsiteperustan kehittäjät sekä koulukuntien tärkein anti.

Taulukko 1. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000,12).

<b>Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat</b>	<b>Tunnettuja käsiteperustan kehittäjiä</b>	<b>Fokus, pääasiallinen anti</b>
<b>Tiedon johtaminen</b> (Knowledge Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>• tietojärjestelmätiede</li> <li>• yrityksen taloustiede</li> <li>• tieteenfilosofia, erit. epistemologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nonaka, I.</li> <li>• Sveiby, K.E.</li> <li>• Roos, J. &amp; Roos, G.</li> <li>• Davenport, T. &amp; Prusak, L.</li> <li>• Leonard-Barton, D.</li> </ul>	Tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan
<b>Älykkään pääoman johtaminen</b> (Intellectual Capital Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityksen taloustiede</li> <li>• laskentatoimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edvinsson, L. &amp; Malone, M.S.</li> <li>• Stewart, T.</li> </ul>	Yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaamiseen
<b>Kompetenssipohjainen johtaminen</b> (Competence-based Strategic Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>• strateginen johtaminen</li> <li>• HRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamel, G. &amp; Prahalad, C. K.</li> <li>• Stalk, G., Evans, Ph., Schulman, L. ym.</li> <li>• Ulrich, D. &amp; Lake, D.</li> </ul>	Uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytetään strategiaan
<b>Oppiva organisaatio</b> (Learning Organization) <ul style="list-style-type: none"> <li>• psykologia</li> <li>• kasvatustieteet</li> <li>• organisaatioteoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argyris, C. &amp; Schön, D. A.</li> <li>• Senge, P. M.</li> </ul>	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana

Olen valinnut tämän tutkielman teoreettiseksi tarkastelukulmaksi kompetenssipohjaisen johtamisen, sillä se kytkee henkilöstön kehittämisen yrityksen strategiaan, ja tarkastelee miten organisaation jäsenet hahmottavat yrityksen liiketoiminnan, yrityksen ympäristöön

sopeutumisen ja siinä kehittymisen. Kompetenssipohjaisesta johtamisesta voidaan käyttää myös termiä osaamis pohjainen tai osaamis perusteinen johtaminen. Kompetenssipohjainen johtaminen pyrkii yhdistämään yrityksen sisäiset prosessit ulkoiseen toimintaympäristöön, ja mahdollistamaan samanaikaisesti nykyisten kompetenssien tehokkaan hyödyntämisen ja tulevaisuuden menestyksen edellyttämän uuden osaamisen luomisen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 25-26) Kompetenssipohjaisen johtamisen koulukunta tutkii osaamista strategisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (*HRM, Human Resource Management*) näkökulmista, jotka hahmottavat yrityksen strategiaa sekä kilpailua uudella tavalla ja jonka myötä on syntynyt uusia näkökulmia siitä, miten henkilöstön kehittäminen kytetään strategiaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12). HRM:llä tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2010, 16).

#### 1.4.2 Osaaminen

Tässä tutkielmassa osaamista käsitellään englannin kielisten *competence* ja *competency*-käsitteiden näkökulmasta. Osaaminen on kompetenssipohjaisen johtamisen tutkimusnäkökulman mukaan tärkeä kilpailutekijä, strategisen kyvykkyyden perusta ja koko yritystoiminnan ydin. Osaaminen ja sen jatkuva kehittyminen sekä uusiutuminen on nostettu useiden eri tutkijoiden toimesta yritysten tärkeimmäksi kilpailutekijäksi (esim. McMillan & Schuler 1985; Normann 1985; Prahalad & Hamel 1990; Drucker 1993; Wickström & Normann 1994; Ulrich 1997; Teece 1998; Kaplan & Norton 2001; Pettigrew et al. 2001). (Lehtonen 2002; Viitala 2004).

Osaamista voidaan tarkastella organisaation tai yksilön näkökulmasta. Ensimmäisiä ponnisteluja *organisaation osaamisen* käsitteellistämiseksi alkoi ilmaantua 1990-luvun alkupuolella. Tutkijat ovat johdonmukaisesti viitanneet määritelmässään joihinkin keskeisiin osaamisen osatekijöihin, kuten taidot, kyvykkyys, tieto, oppiminen, koordinointi, organisointi ja ihmisten väliset suhteet. Useat erilaiset osaamisen määritelmät ovat aiheuttaneet sekaannusta, kun on yritetty ymmärtää organisaation osaamisen olennaista olemusta ja kuinka organisaation osaaminen voidaan tunnistaa. Useat eri määritelmät käyttävät usein eri terminologiaa samankaltaisista käsitteistä, viittaavat organisaation toimintojen eri tasoille ja kuvaavat osaamista staattisena käsitteenä, huomioimatta miten osaaminen rakentuu tai

miten sitä voidaan muuttaa organisaation sisällä. Organisaation toimintamallit, prosessit ja rakenteet kehittyvät yksilöiden osaamisen varassa ja yrityksen menestyksen perustana oleva osaaminen on monimutkainen yksilöiden osaamisten kombinaatio. (Sanchez 2004, 519; Lönnqvist et al. 2005)

Yksilön näkökulmasta osaaminen merkitsee perustaa työssä menestymiselle. Myöskin *yksilön osaamisesta* puhuttaessa erilaisten käsitteiden käyttö on kirjavaa, ja yksilön osaamisesta käytetään rinnakkain esimerkiksi käsitteitä taidot, kyvykkyys, pätevyys, ammattitaito tai kompetenssi. Osaamisen tarkastelu on haasteellisempaa yksilötasolla kuin organisaatiotasolla, sillä yksilötasolla organisaatiotason osaaminen on hienojakoisempaa ja vaatii psykologisempaa tarkastelua. Esimerkiksi ”johtamisosaaminen” pitää sisällään yksilötasolla suuren joukon erilaisia valmiuksia. (Viitala 2004, 49-51; Lönnqvist et al. 2005, 33)

#### 1.4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä laajana kokonaisuutena, johon voidaan sisällyttää organisaation osaamista, organisaation oppimista (*organizational learning*) ja oppivaa organisaatiota (*learning organization*) käsittelevät keskustelut (Viitala 2004, 12). Organisaation oppiminen on prosessi, jossa organisaatio havaitsee virheensä ja tekee korjaavia toimenpiteitä havaittuaan virheensä (Argyris & Schön 1996). Oppivassa organisaatiossa työntekijöillä on loistava kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien näkemysten mukaisesti (Garvin 1993, 80; Garvin et al. 2008, 110). Termejä organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio käytetään kirjallisuudessa usein toistensa synonyymeina, vaikka nämä kaksi termiä voidaan myöskin perustellusti esittää kahtena eri käsitteenä, sillä toinen käsittelee prosesseja ja toinen rakennetta (Wallace 2002, 215).

Osaamisen johtaminen on määritelty kirjallisuudessa olevan osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Joissakin määritelmässä on korostettu uuden osaamisen luomista ja jakamista inhimillisten prosessien näkökulmasta



(mm. Nonaka 1992; Coates 1999; Zack 1999). (Viitala 2004, 15) Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joiden tavoitteena on organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen. Lähtökohtana näille toiminnoille on tieto tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Tavoiteltava osaaminen perustuu organisaation strategiaan tarpeisiin ja työn edellyttämään ammattitaitoon. (Viitala 2004, 49) Tuomen (1999, 21) mukaan osaamisen johtamisen kirjallisuudesta voi erottaa kolme erilaista näkökulmaa osaamisen ja tiedon johtamiseen; 1) organisaation kyvykkyys (mitä johdetaan ja tavoitellaan), 2) organisaation kehitys ja strategia (millaisia prosesseja johdetaan) sekä 3) organisaation informaatiojärjestelmät ja informaation prosessointi (millä välineillä johdetaan).

Osaamisen johtamisessa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot sekä organisaation osaaminen ja tavoitteet. HRM ja strateginen johtaminen liittyvät osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen fokuksessa on osaamisen hallinta ja kehittäminen. Osaamisen johtamisen keskeisiä elementtejä ovat organisaation strategisen tason elementit, toiminnan ja organisaatorakenteen mukainen työnjako sekä osaamisen arviointi- ja kehittämisprosessi. Tärkeää osaamisen johtamisessa on tunnistaa yhteinen tulevaisuuteen määritetty tahtotila, joka toimii kiinnekohtana ja antaa suunnan osaamisen johtamiselle. (Hyrkäs 2009, 64-73)

#### 1.4.4 Muutos

Nykyaikana yritykset ovat lähes jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksessa. Muutokseen liittyvässä keskustelussa korostuvat nykyään muutoksen lisääntynyt nopeus ja epälineaarisuus. Organisaatiomuutoksia voi olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita, ja ne voivat kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin, toimiston muuttoon, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen, organisaatiofuusioihin, työtapojen muutoksiin työyhteisöissä tai muutoksiin organisaatiokulttuurissa. Teknologian kehityksestä, asiakastarpeiden vaihteluista markkinoilla, kansainvälistymisestä ja tiedonsaannin helppoudesta johtuva organisaatioihin heijastuva muutosvauhti on vaikuttava. Organisaation kehittyminen ja siirtyminen organisaation elinkaaren vaiheesta toiseen aiheuttaa muutoksia myös organisaation sisäisessä toiminnassa. Esimerkiksi organisaation uudet tuotteet tai palvelut, yrityksen taloudellinen kriisi tai johdon vaihtuminen saattavat

laukaista tarpeen muutokselle. (de Geus 1997, 56; Viitala 2004, 12; Stenvall & Virtanen 2007, 18; Ulrich 2007, 189; Garvin et al. 2008, 109; Peltonen 2008, 131; Juuti & Virtanen 2009, 16-31)

Sekä voittajat että häviäjät markkinoilla joutuvat yhä useammin ennustamattomien muutosten eteen. Näihin muutoksiin ei voi täysin valmistautua, eikä niitä voi myöskään täysin hallita. Ensisijainen ero voittajien ja häviäjien välillä ei olekaan muutosvauhdissa, vaan siinä miten ne kykenevät reagoimaan muutoksiin. Voittajat eivät ylläty odottamattomista muutoksista, sillä niille on kehittynyt kyky sopeutua ja reagoida muutoksiin ja oppia niistä. Häviäjien aika kuluu yrittäessä hallita ja valvoa muutoksia sen sijaan, että ne reagoisivat muutoksiin nopeasti. (Ulrich 2007, 189)

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman ensimmäinen kappale johdattelee lukijan aiheeseen. Johdannossa kerrotaan taustaa tutkielmalle ja tutkielman tavoite. Lisäksi johdannossa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys sekä avataan lyhyesti tutkielman keskeiset käsitteet kompetenssipohjainen johtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen ja muutos. Kappaleet kaksi ja kolme taustoittavat laajemmin tutkielman keskeisiä käsitteitä osaaminen, osaamisen johtaminen ja muutos teoreettisesta näkökulmasta. Kappaleissa avataan osaamisen ja muutoksen käsitteet, perehdytään aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla osaamisen johtamisen ja kehittämisen työkaluihin ja toimenpiteisiin sekä esitellään organisaation muutokseen liittyviä erilaisia muutostyyppejä, tarkastellaan ihmisten johtamista muutostilanteissa sekä pyritään ymmärtämään muutoksen ja oppimisen vuorovaikutussuhdetta keskenään. Kappaleet kaksi ja kolme muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehysten.

Kolme viimeistä kappaletta muodostavat tutkielman empiirisen osuuden. Kappaleessa neljä kuvataan tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto, tutkimusaineiston hankintamenetelmät sekä kuinka aineisto analysoitiin. Lisäksi kappaleessa arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Kappaleessa viisi esitellään lyhyesti tutkimuksen tapausyritys sekä kerrotaan tutkimustulokset. Viimeisessä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin, esitellään

tutkielman johtopäätökset, pohditaan tulosten käytännön hyödynnettävyyttä sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen rakenne on havainnollistettu kuvassa 2.

1. Johdanto	Tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät, teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenne
2. Osaamisen johtaminen	Organisaation ja yksilön osaaminen, kompetenssipohjainen johtaminen, osaamisen kartoittaminen, mittaaminen, ylläpitäminen sekä kehittäminen
3. Muutokset organisaatioissa	Erilaiset muutostyypit, ihmisten johtaminen muutosprosessissa, muutoksen sekä oppimisen välinen vuorovaikutus
4. Empiirinen tutkimus	Tutkimusmenetelmät, aineiston hankintamenetelmät, aineiston analysointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi
5. Tutkimustulokset	Lyhyt tapausorganisaation esittely ja tutkimustulosten esittely
6. Johtopäätökset	Tutkimustulosten analysointi ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen, johtopäätökset, tulosten käytännön hyödynnettävyys sekä jatkotutkimusaiheet

Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa avataan osaamisen käsitettä ja taustoja sekä kuvataan mitä osaaminen tarkoittaa organisaation ja yksilön näkökulmista tarkasteltuna. Lisäksi kappaleessa esitellään osaamisen johtamisen ja kehittämisen erilaisia työkaluja sekä toimenpiteitä, kuten osaamisen kartoittaminen, mittaaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Tässä kappaleessa esitellään myös kompetenssipohjaisen johtamisen näkökulma.

### 2.1 Osaaminen käsitteenä

Osaaminen (engl. *competence*) on johdettu latinan kielisestä sanasta *competentia*, joka tarkoittaa yhdenmukaisuutta. Siellä missä tehtävä ja siinä tarvittava tieto kohtaavat, voidaan puhua osaamisesta. Vain tiettyyn tehtävään liittyvällä tietämyksellä on liiketoiminnallista arvoa. Osaamiselle on siis ominaista sekä tieto että tehtävä. Kompetenssiperustaisen näkökulman lähtökohtana on tieto ja yksilö. Tieto resurssina eroaa muista yrityksen resursseista monin tavoin, sillä sen olomuoto vaihtelee tilanteen mukaan; tieto voi olla dynaamista, siitä voi olla vaikea saada otetta teoreettisessa mielessä ja se on olennainen perusta osaamiselle. (Krogh & Roos 1995, 57-62; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22)

Davenport & Prusak (1998, 1-5) toteavat, että tieto ei ole dataa eikä informaatiota, mutta tieto liittyy dataan ja informaatioon. Tieto käsitteenä on helpompi ymmärtää näiden kolmen eri termin avulla. Data on erillistä, objektiivista faktaa ja olennainen raaka-aine informaation luomisessa. Informaatiota he kuvaavat viestinä, joka on yleensä dokumentin, äänen tai nähtävissä olevan kommunikaation muodossa. Informaation on tarkoitus muuttaa vastaanottajan näkemystä jostain asiasta, vaikuttaa vastaanottajan arviointikykyyn ja käytökseen. Tieto on jotain laajempaa, syvempää ja rikkaampaa kuin data tai informaatio. Tietoon yhdistetään kokemus, arvot, kontekstuaalinen informaatio ja asiantuntijan näkökulma. Tieto sijaitsee ja sitä hyödynnetään tiedon hyödyntäjien mielessä. Organisaatioissa tieto on juurtunut dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin.

Osaamisen merkitys vaihtelee riippuen tarkastelunäkökulmasta. Organisaation näkökulmasta osaaminen on strategisen kyvykkyyden perusta, kun puolestaan yksilön

näkökulmasta osaaminen on työssä menestymisen perusta (Viitala 2004, 49). Yksilön osaaminen ja organisaation kyvykkyys voidaan erotella taulukon 3 mukaisesti. Yksilön tekninen osaaminen (1) edustaa yksilön toiminnallista osaamista, kuten tekninen osaaminen markkinoinnissa tai taloudessa. Yksilön sosiaalinen osaaminen (2) tarkoittaa johtamiskykyjä, kuten esimerkiksi kykyä asettaa suunta, kommunikoida visio ja motivoida ihmisiä. Organisaation tekninen osaaminen (3) koostuu organisaation teknisistä ydinosoamisista, esimerkiksi rahoitusyhtiön ydinosoamisesta on riskien hallinta. Organisaation sosiaalinen osaaminen (4) edustaa organisaation taustalla olevaa DNA:ta, kulttuuria ja persoonallisuutta. (Ulrich 2014, 6)

Taulukko 3. Yksilön osaamisen ja organisaation kyvykkyuden erottelu (Ulrich 2014, 6)

	Yksilö	Organisaatio
Tekninen	1 Yksilön toiminnallinen osaaminen	3 Organisaation ydinosoamiset
Sosiaalinen	2 Yksilön johtamiskyvyt	4 Organisaation kyvykkyudet

Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin osaamiseen organisaation ja yksilön näkökulmista.

### 2.1.1 Organisaation osaaminen

Organisaatioihin liittyvän osaamisen keskustelun voidaan sanoa alkaneen 1980-luvun alussa. Keskustelu on haarautunut organisaation osaamisesta organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosoamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen osaamisen teemoihin. Keskusteluiden taustalla olevat asiat eivät sinänsä ole uusia, mutta tulkinnat ja määrittelyt, joiden avulla ilmiöitä on tehty näkyväksi, ovat uutta. Se, että organisaation osaamiselle löytyy runsaasti erilaisia määritelmiä, kertoo siitä, että inhimillisen osaamisen merkitys organisaation menestykselle on korostunut. Organisaation osaamisen merkityksen korostuminen voi johtua siitä, että tehokkaiden

teknologioiden, prosessien ja toimintamallien rinnalla osaaminen on voinut muodostua pullonkaulaksi. (Viitala 2004, 9)

Sanchez et al. (1996, 8) määrittelevät organisaation osaamisen olevan kyky ylläpitää yrityksen koordinoitujen voimavarojen hyödyntämistä tavoilla, jotka helpottavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Hamel & Prahalad (1994) määrittelivät organisaation ydinosamisen (*core competence*) olevan yhdistelmä kykyjä ja teknologioita, jotka mahdollistavat jonkin edun tarjoamisen asiakkaalle, ja jolla on vaikutusta useiden johtavien tuotteiden tai palveluiden taustalla. Ydinosaminen muodostuu monista yksittäisistä taidoista ja organisaatioyksiköistä kootusta oppimisesta. Ydinosamista ei siis todennäköisesti löydy yksilö- tai pienryhmätasolla. Ydinosaminen erottaa yrityksen kilpailijoista ja sen avulla yrityksellä on edellytyksiä päästä uusille tuotemarkkinoille eli sen avulla voidaan luoda laaja valikoima uusia tuotteita tai palveluita. Organisaation ydinosaminen avaa laajat toimintamahdollisuudet ja antaa mahdollisuuden päästä hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia. Osaamisen arvo muuttuu ajan kuluessa, joten tämän päivän ydinosaminen voi olla seuraavan vuosikymmenen perusosaamista. Sydänmaanlakan (2007, 154) mukaan ydinosaminen luo merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Durand (1997, 129) esittää, että organisaation osaaminen on yrityksen varallisuuden, kyvykkyyksien, tietojen, taitojen ja teknologian lisäksi näiden koordinoitua käyttöä sekä osaamiseen liittyä aina pyrkimys johonkin, toiminnan organisoiminen tai tehokas prosessi sekä tavoitteiden saavuttaminen.

Lehtonen (2002, 77) avaa väitöskirjassaan termien organisaation osaaminen (*competence*) ja organisaation kyvykkyydet (*capabilities*) välistä suhdetta (Sanchez et al. 1996; Sanchez & Heene 1997a): kyvykkyydet ovat makrotason toimintaosaamista, organisaation kyky hyödyntää voimavarojaan. Kyvykkyydet koostuvat liiketoimintaprosesseista ja toimintatavoista. Yrityksen kyvykkyys voi muodostua joukosta toisiinsa liittyviä taitoja, joita käytetään eri työvaiheissa. Organisaation osaaminen tarkoittaa organisaation kykyä käyttää varallisuuttaan ja kyvykkyyksiään koordinoitusti niin, että yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä edellyttää organisaation jäsenten yhteisiä uskomuksia siitä, miten organisaation taitoja ja kyvykkyyksiä voidaan käyttää tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Kompetenssipohjaisen johtajuuden tutkimus on korvannut ydinosamisen käsitteen organisaation osaamisen käsitteellä, joten organisaation osaamista ja ydinosamista

voidaan pitää toistensa synonyymeina. (Lehtonen 2002, 78)

Kyvykkyydet edustavat organisaation kykyä käyttää resursseja ja tehdä asioita tavalla, jotka johtavat tuloksiin. Ne muodostavat yrityksen identiteetin, vaikuttavat tapaan, jolla työt tehdään ja auttavat johtoa luomaan menestyvän organisaation. Kyvykkyys voi olla esimerkiksi innovointikyky tai kyky tarjota laadukkaita asiakaskokemuksia. Kyvykkyydet ovat organisaation taitoja, kykyjä ja ammattitaitoa, eli sitä miten ihmiset ajattelevat ja mihin he kykenevät. (Ulrich & Smallwood 2003,12) Kyvykkyydet liittyvät organisaation visioon eli yrityksen käsitykseen siitä, miksi se on olemassa ja mitä tehtävää se toteuttaa tulevaisuudessa. Strategia tiivistää johdon näkemyksen toimintalogiikasta, jolla tehtävää toteutetaan ja päämäärät saavutetaan. Vision ja strategian ohjaamina sekä pitkälti myös itseohjautuvasti, yrityksen kyvykkyydet kehittyvät riippumattomista tietämysresursseista eli organisaation omistamasta tai hallitsemasta tiedosta ja osaamisesta, kuten tietämyspääoma, sosiaaliset suhteet ja yksilöiden asiantuntijuus sekä tietämysresurssien hyödyntämiseen liittyvistä valmiuksista, kuten rakenteet, prosessit ja kulttuuri. Ydinkyvykkyyksien kehittyminen on monitasoinen ja moniulotteinen prosessi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22)

Mooney (2007, 112) erottelee organisaation osaamisen ydinosamiseen, muista erottuvaan osaamiseen ja kilpailuetuun. Ydinosaminen on yrityksen arvonluonnin kannalta olennainen kyky. Erottuva osaaminen on asiakkaille näkyvä kyvykkyys, joka on kilpailijoiden kyvykkyyksiä parempi sekä vaikeasti jäljiteltävissä. Kilpailuetu on arvokas, sillä se auttaa yritystä suoriutumaan kilpailijoitaan paremmin. Kilpailuetu on kyky tai resurssi, jota kilpailijoiden on myöskin vaikea jäljitellä.

Organisaation osaaminen voidaan luokitella viiteen eri luokkaan seuraavasti: 1) kyky kuvitella vaihtoehtoisia strategioita, 2) kyky kuvitella vaihtoehtoisia johtamisprosesseja, 3) koordinoitukyky resurssien tunnistamiseksi, konfiguroimiseksi ja käyttöön ottamiseksi, 4) kyky hyödyntää resursseja vaihtoehtoisin tavoin ja 5) kyky soveltaa olemassa olevien resurssien taitoja ja kyvykkyyksiä. (Sanchez 2004, 523-527)

## 2.1.2 Yksilön osaaminen

Osaaminen on osa yrityksen aineetonta pääomaa ja aineettomasta pääomasta käytetään myös nimitystä älyllinen pääoma. Aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat organisaation henkilöstöön liittyvät asiat, esimerkiksi osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Suhdepääomaan kuuluvat esimerkiksi suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Rakennepääomaan sisältyvät esimerkiksi arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät, dokumentoitu tieto sekä immateriaalioikeudet. Osaaminen voidaan jakaa kuvan 5 mukaan neljään osaamisalueeseen, jotka ovat 1) substanssiosaaminen, 2) liiketoimintaosaaminen, 3) organisaatio-osaaminen ja 4) sosiaaliset taidot. Substanssiosaaminen on oman ammattialan osaamista ja yleensä henkilö on erikoistunut näihin taitoihin sekä koulutuksensa että uravalintojensa kautta. Liiketoimintaosaaminen on tarpeellista osaamista kaikille yrityksen toimijoille riippumatta erityisalasta eli kyseessä on kaikilta vaadittavat liiketaloudelliset perustiedot eri aloilta, kuten esimerkiksi talous, markkinointi, henkilöstöjohtaminen ja tuotanto. Organisaatio-osaaminen tarkoittaa kyseisen yrityksen liikeidean, strategian, historian tuotteiden tai palveluiden, rakenteen ja järjestelmien tuntemusta, sekä yrityksen ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemusta. Sosiaaliset taidot ovat niitä henkilön taitoja, joita tarvitaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten vuorovaikutustaidot, tunneäly, tilannetaju, ristiriitojen ratkaisukyky, empatiakyky, keskustelutaito ja kokoustekniikka. (Lönqvist et al. 2005, 30-34)

Substanssiosaaminen	Liiketoimintaosaaminen	Organisaatio-osaaminen	Sosiaaliset taidot
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oman ammattialan osaaminen</li><li>• Opitaan koulutuksen ja uravalintojen kautta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaikilta vaadittavat perustiedot eri aloilta, kuten talous, markkinointi, HR</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisaation liikeidean, strategian, historian, tuotteiden, palveluiden, rakenteen ja järjestelmien tuntemus</li><li>• Organisaation ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vuorovaikutustaidot, tunneäly, tilannetaju, ristiriitojen ratkaisukyky, empatiakyky, keskustelutaito ja kokoustekniikka</li></ul>

Kuva 5. Osaamisalueet (Lönqvist et al. 2005, 33-34)

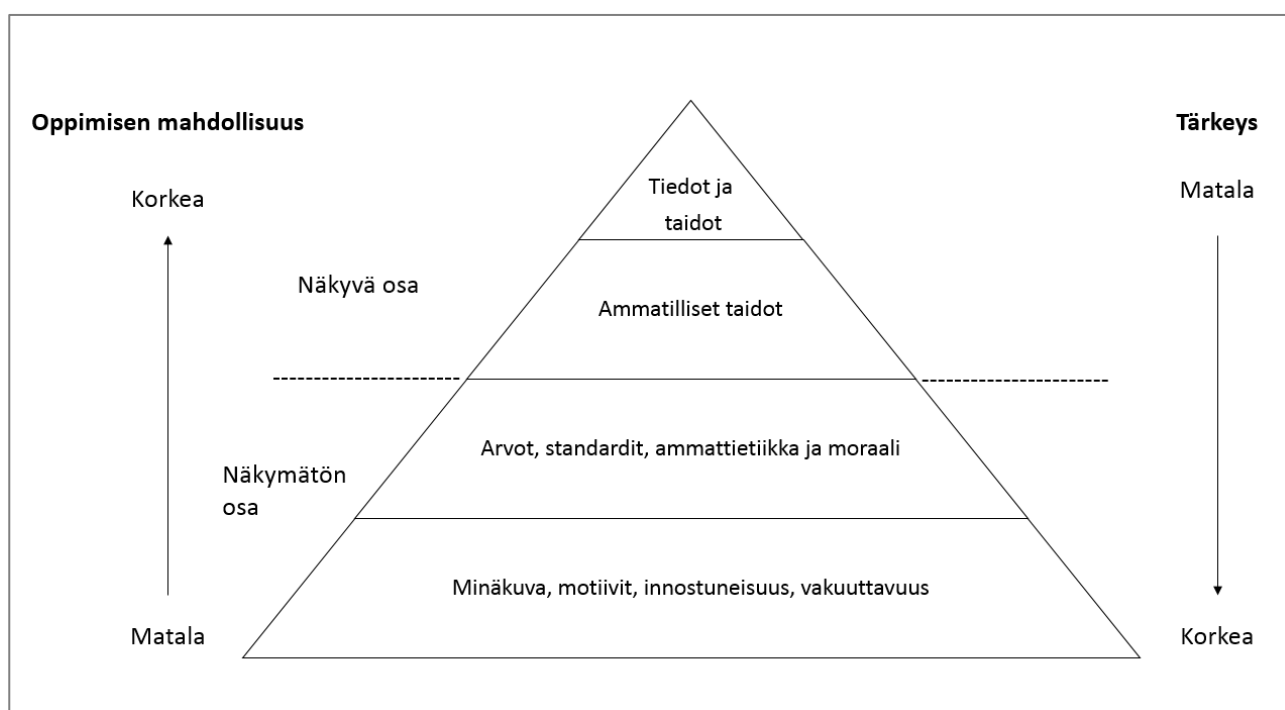


IC Partners (2004, 12) puolestaan jakaa osaamisen edellä mainittujen substanssiosaamisen, liiketoimintaosaamisen ja organisaatio-osaamisen lisäksi tuotantoprosessiosaamiseen ja asiakas- ja partneriosaamiseen. Organisaatio-osaaminen sisältää edellä mainittujen organisaatio-osaamisen ja sosiaalisten taitojen lisäksi esimerkiksi esimiestäidot, tiimityöskentelytaidot, tiedon jakamisen, projektinhallinnan, organisaation ja prosessien sekä palvelujen ja tuotteiden kehittämistäidot. Tuotantoprosessiosaaminen tarkoittaa tuotantoprosessien hallintaa, materiaalien hankintaa, tuotantomenetelmien kehittämistä ja logistiikkaosaamista. Asiakas- ja partneriosaaminen koostuvat markkinointi- ja myyntiosaamisesta, vuorovaikutustaidoista, asiakkaiden tuntemuksesta, partneriverkon tuntemuksesta, neuvottelutaidoista, koulutus- ja konsultointiosaamisesta sekä kielitaidosta.

Ulrich (1998) esittää, että älyllinen pääoma = osaaminen x sitoutuminen. Osaaminen pelkästään ei siis takaa älyllistä pääomaa. Työntekijät voivat olla osaavia, mutta eivät sitoutuneita, tai vastaavasti työntekijät voivat olla sitoutuneita, mutta osaamistaso voi olla heikko. Kumpikaan yhdistelmä ei ole hyvä, sillä älyllinen pääoma vaatii sekä osaamista että sitoutumista. Koska älyllisen pääoman yhtälö on enemmän kertolaskun tulo kuin yhteenlaskun summa osaamisesta ja sitoutumisesta, heikko taso kummassa tahansa tekijässä vähentää merkittävästi älyllistä pääomaa. Ulrich (2014, 2-4) laajentaa yhtälöä edelleen seuraavasti: lahjakkuus = osaaminen x sitoutuminen x panos. Yksilö ei ole valmis panostamaan työhönsä, ellei hän tunne, että hänen henkilökohtaiset tarpeensa kohtaavat organisaation tarpeiden kanssa. Yksilön täytyy löytää työlleen merkitys.

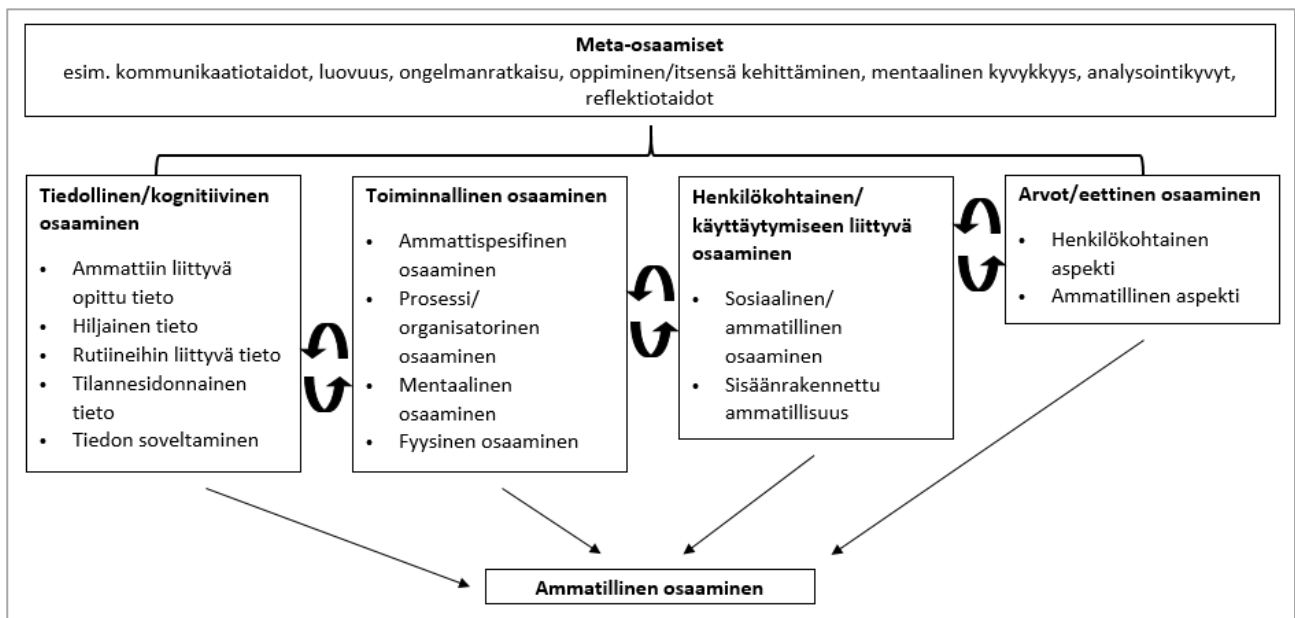
Yksilön osaaminen pitää sisällään tiedot, taidot ja arvot, joita tarvitaan tämän päivän ja huomisen työssä. Yksilön osaaminen voidaan määritellä oikeiksi taidoiksi, oikeassa paikassa, oikeaan työhön ja oikeaan aikaan. (Ulrich 2014, 2) Spencer ja Spencer (1993, 9-12) ovat kuvanneet yksilön osaamista osaamisen jäävuorimallina, jossa jäävuoren näkyvän osan muodostavat yksilön tiedot, taidot ja toiminta. Jäävuoren näkymätön osa koostuu yksilön motiiveista, minäkuvasta sekä yksilöllisistä ominaisuuksista ja se muodostaa perustan yksilön osaamiselle eli näkyvälle toiminnalle. Näitä pinnan alla olevia asioita on vaikea mitata ja kehittää, mutta ne vaikuttavat eniten yksilön osaamiseen. Jäävuoren näkyvän osan tietoja ja taitoja on helpompi opetella, mutta niiden tärkeys ei ole yhtä merkittävä.

Osaaminen voidaan jakaa eri tasoihin osaamisen jäävuorimallissa. Nämä tasot on havainnollistettu kuvassa 6. *Ensimmäisen* tason tiedot ja taidot liittyvät varsinaisen työn tekemiseen, ja niitä tarvitaan, jotta kyseistä työtä pystyy kunnolla tekemään. Nämä tiedot ja taidot ovat osaamista, joka opitaan ammatillisessa koulutuksessa. Ammatillinen koulutus on yleensä välttämätöntä tehtävän suorittamiseksi ja usein kynnyskriteeri rekrytoitaessa uusia henkilöitä yritykseen. Jäävuoren *toisen* tason osaaminen liittyy sellaisiin ammatillisiin taitoihin kuin esimerkiksi sosiaaliset taidot, kommunikointitaidot, yleinen tekninen ja ammatillinen osaaminen, organisaation ominaisuudet sekä menettelytavat. Ensimmäinen ja toinen taso yhdessä muodostavat ammatillisen osaamisen. *Kolmas* taso muodostuu arvoista ja standardeista sekä yksilön, organisaation ja tiimin ammattietiikasta ja moraalista. *Neljäs* ja alin yksilön osaamisen taso muodostuu syvemmistä henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten minäkuva, motiivit ja asiat, joista yksilö innostuu työssään, sekä ponnistukset, joita yksilö on valmis tekemään työnsä eteen. Tämä osaamisen taso määrittelee hyvin pitkälle, kuinka yksilö käyttäytyy tietyissä työhönsä liittyvissä tilanteissa. Tietojen ja taitojen tärkeys ei ole yhtä merkittävä kuin alimpien tasojen osaamiset, sillä tietojen ja taitojen suhteen monet ovat samanarvoisia, kun tarkastellaan työkokemusta, työtuloksia ja tutkinto- tai kurssitodistuksia. Työntekijän ponnistuksilla, innostuksella, motivaatiolla ja minäkuvalla sen sijaan on suurempi merkitys, sillä nämä ominaisuudet tekevät työntekijästä menestyvän. (Bergenhengouwen et al.1996, 30-31; Viitala 2005, 116)



Kuva 6. Yksilön osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Bergenhengouwen et al. 1996, 31)

Cheetham & Chivers (1998) muodostivat ammatillisesta osaamisesta mallin (kuva 7), jonka ytimessä on neljä ydinkomponenttia, jotka ovat tärkeitä työn tehokkaan suorittamisen kannalta: 1) tiedollinen/kognitiivinen osaaminen, 2) toiminnallinen osaaminen, 3) henkilökohtainen /käyttäytymiseen liittyvä osaaminen ja 4) arvot/eettinen osaaminen. Kukin näistä ydinkomponenteista koostuu useammasta osatekijästä ja näistä yhdessä koostuu ammatillinen osaaminen.



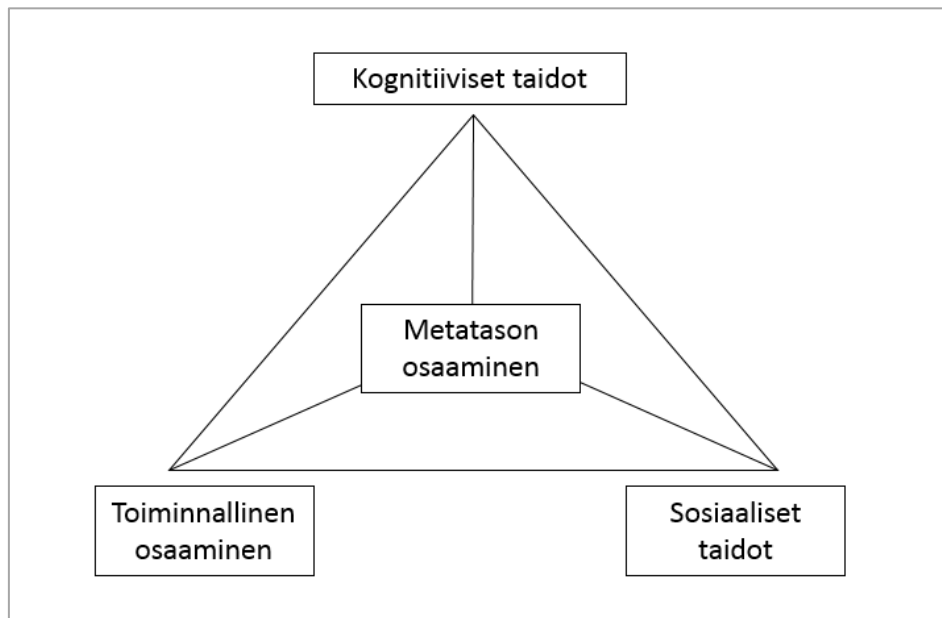
Kuva 7. Ammatillisen osaamisen malli (Cheetham & Chivers 1998, 275)

*Tiedollinen/kognitiivinen* osaaminen koostuu ammattiin liittyvästä opitusta tiedosta, hiljaisesta tiedosta, rutiineihin liittyvästä miten-, mitä-, kuka-, ja milloin-tiedosta, tilannesidonnaisesta esimerkiksi organisaatioon tai asiakkaaseen liittyvästä tiedosta sekä tiedon soveltamisesta. *Toiminnallinen* osaaminen muodostuu ammattispesifisestä osaamisesta (tehtävät), prosessi/organisatorisesta osaamisesta (suunnittelu, valvonta, implementointi, delegointi, arviointi, itsensä johtaminen ja ajan hallinta), mentaalista osaamisesta (luku- ja kirjoitustaito, laskutaito, IT-taidot) ja fyysisestä osaamisesta (silmän ja käden koordinaatio, näppäryys). *Henkilökohtainen/käyttäytymiseen* liittyvä osaaminen koostuu sosiaalisesta/amatillisesta osaamisesta (itseluottamus, sinnikkyys, nopea reagoitokyky, tunteiden ja stressin hallinta, kuuntelutaidot, tehtäväkeskeisyys, ihmissuhdetaidot, empatiakyky) ja sisäänrakennetusta ammatillisuudesta (kollegiaalisuus ja ammatillinen käyttäytyminen). *Arvot/eettinen* osaaminen sisältää henkilökohtaisen aspektin

(lakien, moraalisten sääntöjen noudattaminen tai toisten vakaumuksen, kuten uskonnon kunnioittaminen ja herkkyys huomioida toisten tarpeet) ja ammatillisen aspektin (asenne, ammatillisten velvoitteiden noudattaminen, itsekontrolli, herkkyys huomioida ympäristö, asiakaskeskeisyys, eettisyys, omien rajojen tunnistaminen, velvollisuus pysyä aikatauluissa ja auttaa uusia työntekijöitä). (Cheetham & Chivers 1998)

Näitä kaikkia osaamisia yhdistävät erilaiset metatason osaamiset, kuten kommunikaatiotaidot, luovuus, ongelmanratkaisu, oppiminen/itsensä kehittäminen, mentaalinen kyvykyys, analysointikyvyt ja reflektiotaidot (Cheetham & Chivers 1998).

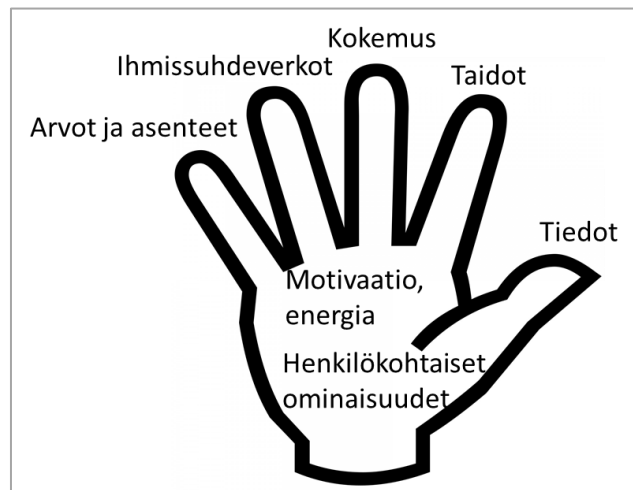
Deist & Winterton (2005, 39-40) kuvaavat osaamisen holistisena mallina (kuva 8), jossa metatason osaaminen yhdistää kognitiiviset taidot, sosiaaliset taidot ja toiminnallisen osaamisen. Kognitiiviset taidot, toiminnallinen osaaminen ja sosiaaliset taidot ovat yhdenmukaisia tietojen, taitojen ja asenteen kanssa – tietoa saadaan kognitiivisilla taidoilla, taitoja toiminnallisella osaamisella ja asenne liittyy sosiaalisiin taitoihin. Metatason osaaminen eroaa kolmesta edellä mainitusta, sillä se helpottaa muiden osaamisten hankkimista.



Kuva 8. Osaamisen holistinen malli (Deist & Winterton 2005, 40)

Kauhasen (2010, 146-148) mukaan yksilön pätevyys eli kompetenssi tarkoittaa hyvin monia eri asioita ja hän kuvaakin yksilön pätevyyttä kädellä, sillä käsi ja käden taidot ovat olleet aikoinaan työntekijän tärkein työväline ja osaamisen osoittaja (kuva 9). Kämmen kuvaa

ihmisen omaa henkistä ja fyysistä energiaa sekä niin sanottuja henkilökohtaisia taitoja. Sormet kuvaavat kompetenssin eri osia.



Kuva 9. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147)

Tiedot ja taidot käsittävät ammattitaidot, sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Yleisen ammattitaidon lisäksi kielitaidolla ja tietotekniikan sekä tietojärjestelmien hyödyntämistaidoilla on suuri merkitys, kuten myöskin yhteistyötaitoilla sekä sosiaalisella joustavuudella. Tietoihin sisältyy tosiasiat, menetelmät, mallit ja teorit. Kokemuksella on keskeinen osa kokonaisosaamisessa, sillä se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin uutta. Kuitenkaan pitkä työkokemus sinällään ei ole enää tänä päivänä meriitti, vaan kokemusta tulee osata hyödyntää uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Yksilön asiantuntemus muodostuu tiedoista, taidoista, ja kokemuksesta. (Kauhanen 2010, 146-148)

Työ vaatii asioiden osaamisen lisäksi kykyä selviytyä erilaisista vastaan tulevista tilanteista, joissa voi olla ratkaisevaa kuinka helposti ja nopeasti yksilö saa käyttöönsä uutta tarvittavaa tietoa, tai miten yksilö kykenee solmimaan ja ylläpitämään ihmissuhteita organisaatiossa. Ihmissuhdeverkko mahdollistaa laajasti tietojen ja kokemusten vaihtamisen ja sitä kautta uusien asioiden nopean oppimisen. Myöskin arvot ja asenteet ovat kiinteä osa ihmisen osaamista. Arvot muodostavat pohjan ihmisen maailmankatsomukselle. Asenteet kertovat sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko hän itse valmis panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Myöskin vastuuntuntoinen asenne sekä omista että koko työyhteisön asioista on tärkeää. Nykyään asenteet ovat hyvin tärkeitä kriteereitä

rekrytoinnissa. Organisaatiot hakevat työntekijöitä, joiden arvot sopivat yhteen tehtävän ja organisaation kanssa. Monet organisaatiot ovatkin todenneet, että on tärkeämpää palkata sopivan asenteen omaavia työntekijöitä kuin täydellisiä tehtävän sisällön osaajia. (Kauhanen 2010, 146-148)

Ammatillisen osaamisen kehittäminen on helpompaa kuin henkilön asenteiden muuttaminen. Motivaatio muodostuu pitkälti henkilön arvomaailman ja elämänkaaren vaiheen pohjalle, mutta myöskin työn sinällään ja organisaation käyttämät motivoitikeinot vaikuttavat henkilön motivoitumiseen. Motivaatioon vaikuttavat myös henkilön fyysinen ja psyykinen energia, ja toisaalta motivaatio vaikuttaa psyykkisen energian käyttämiseen. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus. Nämä kaikki edellä mainitut tekijät yhdessä muodostavat yksilön pätevyyden. (Kauhanen 2010, 146-148)

## 2.2 Kompetenssipohjainen johtaminen

Kompetenssipohjaisen johtamisen näkökulmasta osaaminen ei ole pelkästään tärkeä kilpailutekijä, vaan koko yritystoiminnan ydin. Kompetenssipohjaisen johtamisen keskeisiä käsitteitä ovat organisaation osaaminen, kyvykkyys ja taidot, sekä osaamisen johtamiseen liittyvät osaamisen ylläpito, hyödyntäminen ja rakentaminen. Kompetenssipohjaisen johtamisen tutkimus on saanut alkunsa Hamel & Prahaladin artikkeleista (1989-93), jotka käsittelevät ydinosaaamista. (Sanchez & Heene 1997a, 1; Lehtonen 2002, 19) Ydinosaaamista käsiteltiin kappaleessa 2.1.1, jossa esiteltiin Hamel & Prahaladin (1994, 217-222) ydinosaaamisen määritelmä: yhdistelmä kykyjä ja teknologioita, jotka mahdollistavat jonkin edun tarjoamisen asiakkaalle, ja joilla on vaikutusta useiden johtavien tuotteiden tai palveluiden taustalla. Organisaation ydinosaaaminen avaa laajat toimintamahdollisuudet ja antaa mahdollisuuden päästä hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Sanchez, Heene & Thomas ovat määritelleet vuonna 1996 kompetenssipohjaisen johtamisen käsitteistön (Lehtonen 2002, 20). Kompetenssipohjaisen johtamisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää uusi strategisen johtamisen teoria, jonka keskeinen käsite on organisaation osaaminen (Sanchez & Heene 1997a, 2). Hamel & Heene 1994 ja Sanchez et al. 1997 ovat pyrkineet kehittämään ydinosaaamisen käsitteeseen liittyviä ideoita seuraavasti (Lehtonen 2002, 20):

- keskitytään prosesseihin, jotka vaikuttavat osaamisen kehittymiseen ja hyödyntämiseen muuttuvassa kilpailuympäristössä sen sijaan, että keskityttäisiin jonkun tietyn osaamisen tai tietämyksen tuovaan kilpailuetuun
- strategiatutkimus pyritään tietoisesti yhdistämään oppivan organisaation tutkimukseen
- strategiatutkimuksen kahtiajaon (toimialan rakenne vs. yrityksen voimavarat) ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu uudenlaisen synteessin kautta
- uuden teorian avulla halutaan osoittaa suuntaa sellaisen organisaation ja toimintamallien rakentamiselle, jotka auttavat hajanaisten osaamisresurssien systemaattisessa hyödyntämisessä.

Perinteinen strategisen johtamisen teoria tarjoaa lukuisia erilaisia malleja, joiden avulla voi analysoida organisaatiota joko sen sisäisestä tai ulkoisesta näkökulmasta, mutta se ei tarjoa yhtäkään viitekehystä, jossa yhdistyisi lukuisat sisäiset ja ulkoiset tekijät, joita strategisessa johtamisessa väistämättä joudutaan kohtaamaan ja jollain tavalla yhdistämään. Kompetenssipohjaisen johtamisen lähtökohtana on se, että organisaation kyvykkyys vaatii tehokasta sisäisen organisaation ja ulkoisen kilpailudynamiikan integraatiota. (Sanchez & Heene 1997b)

Sanchez et al. (1996, 8) määrittelevät osaamisen seuraavasti: Osaaminen on kyky ylläpitää yrityksen koordinoitujen voimavarojen hyödyntämistä tavoilla, jotka helpottavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Tämä määritelmä pitää sisällään osaamis pohjaisen johtamisen teorian neljä kulmakiveä, jotka pyrkivät tunnistamaan organisaation osaamisen dynaamisen, systeemisen, kognitiivisen ja holistisen luonteen. Nämä neljä kulmakiveä tuovat myös esille neljä erilaista tapaa johtaa osaamista.

*Ensimmäiseksi*, osaamiseen tulee sisältyä kyky vastata organisaation ulkoisen ympäristön ja sisäisten prosessien dynaamiseen luonteeseen. Tämä viittaa määritelmän vaatimukseen ylläpitokyvystä. Jotta yrityksen liiketoiminta on kestäväällä pohjalla, osaamisen tulee vastata ulkoisesta ympäristöstä tuleviin tarpeisiin. Tämä mahdollistaa organisaation kyvyn luoda lisäarvoa asiakkaalle muuttuvilla markkinoilla. Tarkasteltaessa asiaa yrityksen sisäisestä näkökulmasta yrityksen täytyy kiinnittää jatkuvasti huomiota organisaatiolle lisäarvoa tuottavien prosessien ylläpitämiseen ja parantamiseen. Jos näin ei toimita, organisaatio

luisuu kaaoksen tilaan kadottaen asteittain organisaation fokuksen ja pikkuhiljaa heikentäen organisaation suorituskykyä. (Sanchez 2004, 521)

*Toiseksi*, osaamiseen tulee sisältyä kyky hallita organisaation systeemistä luonnetta ja organisaation vuorovaikutusta muiden organisaatioiden kanssa. Määritelmän vaatimus voimavarojen koordinoimisesta viittaa tähän. Ensisijaisesti organisaatiolla tulee olla kyky koordinoida omaa yritysspesifistä osaamistaan. Lisäksi organisaation tulee kyetä koordinoimaan organisaation rajojen ulkopuolella olevaa osaamista, jotka liittyvät muun muassa tavarantoimittajiin, jakelijoihin, konsultteihin, rahoituslaitoksiin sekä asiakkaisiin. (Sanchez 2004, 521)

*Kolmanneksi*, osaamiseen tulee sisältyä kyky hallinnoida organisaation kognitiivisia prosesseja. Määritelmän vaatimus voimavarojen hyödyntämisestä viittaa tähän; organisaation voimavarojen osoittaminen tarkoin määriteltyihin arvoa tuottaviin toimintoihin. Organisaation tulee varmistaa, että sen toiminnot ovat tehokkaita ja valita strategia, joka mahdollistaa lisäarvon tuottamisen markkinoilla toimimalla tehokkaasti. (Sanchez 2004, 521)

*Neljänneksi*, osaamiseen tulee sisältyä kyky johtaa organisaation holistista luonnetta avoimena systeeminä. Tämä viittaa määritelmän vaatimukseen tavoitteiden saavuttamisesta sekä yksilöiden ja instituution monimuotoisista mielenkiinnon kohteista. (Sanchez 2004, 521)

### 2.3 Osaamisen hallinta

Samoin kuin osaamisen tutkimuksen käsitteistö, niin myös osaamisen johtamisen tutkimuksen käsitteistö on sekavaa, sillä samoja asioita on nimetty eri teksteissä eri käsitteillä ja samalla käsitteellä on saatettu tarkoittaa eri asioita. Osaamisen johtamisen käsite on siis suhteellisen vakiintumaton ja moniulotteinen. Kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetään pääasiassa *knowledge management* (KM) – termiä, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Knowledge management on kääntynyt suomeksi osaamisen tai tietämyksen johtamiseksi, tiedon johtamiseksi tai tietojohdamiseksi. Knowledge management voi viitata siis sekä tietoon että osaamiseen, eikä kansainvälinen tutkimuskirjallisuus erota välttämättä tietojohdamista ja osaamista toisistaan. (Viitala 2005,

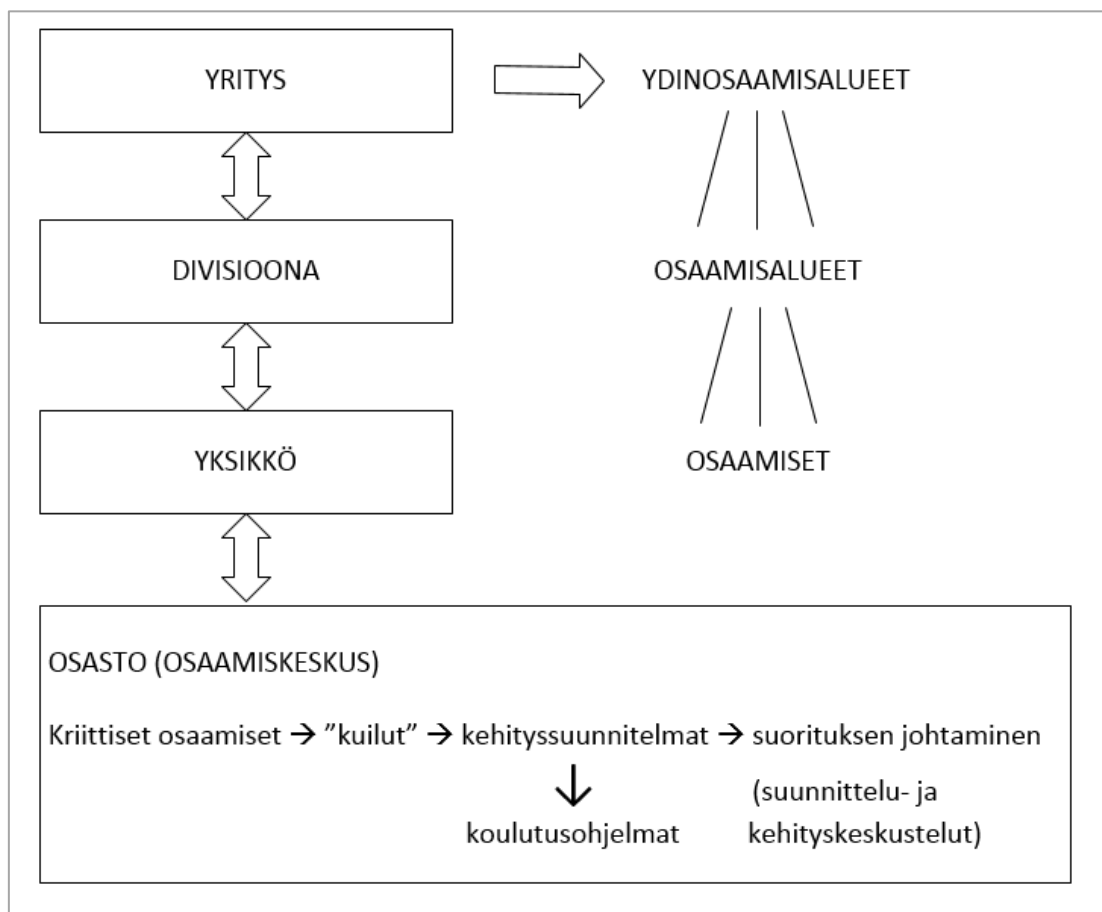


32; Hyrkäs 2009, 16) Oman haasteensa käsitteisiin tuo siis se, miten ne on käännetty englannista suomeksi. Toinen haaste käsitteiden määrittelyssä juontuu siitä, että useat eri tieteenalat ovat vaikuttaneet tietojohdamisen tieteenalaan sekä teoriassa että käytännössä, ja tästä johtuen tietojohdamiselle löytyy koko joukko erilaisia määritelmiä. Yhteistä kaikille tietojohdamisen määritelmille on se, että tietojohdaminen tarjoaa viitekehyksen, joka rakentuu aiempien kokemusten pohjalle ja luo uusia mekanismeja tiedon jakamiseen ja luomiseen. (Kakabadse et al. 2003, 79) Sydänmaanlakan (2007, 19) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa, että organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen, sekä miten näitä osaamisia kehitetään systemaattisesti. Osaamisen tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa (Ulrich 1998, 17).

Osaamisen elinkaari koostuu neljästä suuremmasta osa-alueesta; osaamisen kartoitus, arviointi, kehittäminen ja seuranta. Jokaisella osa-alueella pyritään jatkuvaan osaamisen kehittämiseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Osaamiskartoituksen avulla organisaatio saa kuvan tarvittavista osaamisista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarvittavat osaamiset määräytyvät liiketoimintasuunnitelman ja työtehtävien vaatimusten mukaisesti. Osaamisen arviointi tarkoittaa osaamisen sen hetken tilanteen arviointia ja tarvittavien osaamistasojen määrittelyä. Osaamisen kehittäminen on osaamisen lisäämiseen liittyvien toimenpiteiden aikataulutusta perustuen osaamisen arvioinnin pohjalta tiedossa oleviin osaamiskuluihin. Seuranta on jatkuvaa osaamisen kehittämisen toimenpiteiden tulosten arviointia. (Draganidis & Mentzas 2006, 54)

Osaamisen hallinta käytännössä tapahtuu organisaation eri tasojen välisenä vuorovaikutusprosessina. Tätä vuorovaikutusprosessia on havainnollistettu kuvassa 10. Kun yritystasolla on määritelty visioon, strategiaan ja tavoitteisiin linkatut ydinosaamiset, nämä jakaantuvat osaamisalueisiin ja edelleen konkreettisiin osaamisiin yksikötasolla. Osaamisten systemaattinen määrittely tehdään ylhäältä alas-periaatteen jälkeen alhaalta ylös-periaatteella, eli katsotaan mitä osaamista on yksilötasolla sekä miten se kumuloituu tiimi- ja osastotasolla ja edelleen yksikkö- ja organisaatiotasolla. Tämän prosessin myötä voidaan löytää uutta ydinosaamista ja toisaalta voidaan huomata, että joidenkin ydinosaamisten sisältö on voinut muuttua olennaisesti tai jotain ydinosaamista on voinut poistua. Muutaman kierroksen jälkeen ydinosaamiset kirkastuvat ja niiden merkitys korostuu koko organisaation osaamisen kehittämisessä kaikilla eri tasoilla. Konkreettinen osaamisten

määrittely tapahtuu osastotasolla ja jokaisella osastolla tulee olla jotain konkreettista osaamista, joka luo lisäarvoa koko organisaatiolle. Osaamisten luokittelu ilman mitään pohjaa tai mallia voi olla hapuilevaa ja viedä aikaa, mutta useimmiten lopputulos on parempi, kuin käyttämällä valmista pohjaa. Osastopäällikön tehtävänä on oman osaston osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen linjassa strategian ja vision kanssa. Hänen tehtävä on myös varmistaa, että osaamisen kehityssuunnitelmat siirtyvät suunnittelu- ja kehityskeskustelun kautta yksilöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Osasto määrittelee kriittiset osaamiset ja konkreettiset kehityssuunnitelmat osaamiskuilujen perusteella. Osaston kehityssuunnitelmat ohjaavat kehityskeskustelun yhteydessä tehtävää yksilön henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. On tärkeää, että osaamisen johtaminen on useasti toistuva prosessi. (Sydänmaanlakka 2007, 154-161; Viitala 2005, 120)



Kuva 10. Osaamisen hallinta käytännössä (Sydänmaanlakka 2007, 157)

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan miten osaamista voidaan kartoittaa ja mitata, sekä minkälaisia osaamisen ylläpidon ja kehittämisen menetelmiä yritys voi hyödyntää hallitessaan osaamistaan.

### 2.3.1 Osaamisen kartoittaminen ja mittaaminen

Osaamisen kartoittaminen tarjoaa tilannekuvan yrityksessä käytössä olevista tiedoista ja taidoista sekä siitä, missä ne sijaitsevat. Kartoituksen pohjalta luotu osaamismatriisi tarjoaa myös pohjan uuden osaamisen luomiselle ja kehittämiselle sekä olemassa olevan osaamisen ylläpitämiselle. Osaamisen arviointi mahdollistaa osaamisen tehokkaan hyödyntämisen sekä toimii myös henkilön oppimismotivaation virittäjänä. (Krogh & Roos 1995, 66; Viitala 2005, 153) Organisaation näkökulmasta osaamisen kartoitus on olennainen muun muassa henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin, työkierron, kasvupolkujen ja vuosilomien sekä muiden sijaisuuksien suunnittelemiseksi, työkuormituksen jakamiseksi sekä palkitsemisen perustaksi. Organisaation koon kasvaessa todennäköisyys sille kasvaa, että organisaation eri puolilla ei tiedetä, millaista osaamista yrityksessä on olemassa. Jos ei tiedetä tarkasti, minkälaista osaamista on käytettävissä ja missä, ei osaamista voida kunnolla hyödyntää, eikä myöskään tiedetä, mitä osaamista tarvitaan lisää. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitus on hyödyllinen esimerkiksi siksi, että se antaa selkeän käsityksen omasta sekä tiimin työnkuvasta ja osaamisesta. Se auttaa oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelussa ja seuraamisessa sekä sen avulla voidaan antaa kannustavaa palautetta. (Kauhanen 2010, 149; Viitala 2005, 153)

Osaamiskartoituksessa selvitetään mikä on henkilöstön osaamistaso verrattuna ammatilliseen tavoiteprofiiliin. Tarvittavien osaamisten määrittely lähtee liikkeelle yrityksen mission, vision ja strategian edellyttämistä osaamisista, joista johdetaan yksikkö/ryhmätasoiset osaamiset sekä edelleen yksilökohtaiset osaamiset ja kehitysalueet. Yksilötasolla osaamistason arviointi suhteessa tuleviin osaamistarpeisiin tapahtuu yleensä kehityskeskusteluissa, jonka pohjalta luodaan ja aikataulutetaan osaamisen kehittämissuunnitelmat sekä seurataan osaamisen kehittymistä kehittämissuunnitelmaan peilaten. (Viitala 2005, 154-155)

Osaamiskartoituksen tulisi listata työn kannalta oleelliset työtehtävät ja osaamisalueet sekä määritellä arviointikriteerit eri osaamistasoille. Osaamistasojen skaala on yleensä 1-5. Osaamista voidaan arvioida monin eri tavoin, esimerkiksi itsearviointilla, esimiehen arviointilla, 360° arviointilla, sisäisten tai ulkoisten asiakkaiden arviointilla sekä alaisten arviointilla. Osaamistasojen arvioinnissa keskeisenä lähtökohtana on osaamista koskeva taso-olettamus, jonka mukaan osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten vähitellen matalalta

korkeammalle tasolle. Usein osaamistasojen kuvaamiseen käytetään verbaalisia kuvauksia, etenkin jos kuvauksen kohteena on laaja ammattitaitoalue. Luokitteluja voidaan verbaalisesti kuvata muun muassa seuraavasti:

- tyydyttävä – hyvä – kiitettävä / aloitteleva, hyvä, kiitettävä
- harjaantuva, osaava, erittäin hyvin hallitseva
- tietää – ymmärtää – pystyy soveltamaan – pystyy analysoimaan – pystyy yhdistämään – pystyy arvioimaan – pystyy kyseenalaistamaan
- ei tiedä asiasta – tietää asiasta – osaa asian – hallitsee asian – on specialisti ko. tehtävässä

Numeraalinen tai kirjaimella nimetty tasoluokittelu on vaarallinen motivaation kannalta. Numeroiden tai kirjainten sisältö tulisikin kuvata selvästi ja antaa konkreettisia esimerkkejä siten, että pystytään hahmottamaan selvästi, miten tason ilmaisema osaaminen näkyy käytännössä tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. (Kauhanen 2010, 150; Viitala 2005, 156-157)

Yksilön henkilökohtaisista tiedoista ja taidoista työssä on useimmiten hyötyä vain, jos hänen asenteensa on myönteinen. Tästä johtuen yksilöosaamisen arvioinnin tulisi kattaa sekä tiedot, taidot, että asenteen. Se kuinka yksilön osaaminen liittyy ryhmän osaamiseen, vaatii omat mekanisminsa, joiden toimivuutta olisi myös arvioitava. Tällöin arvioidaan sosiaalisia prosesseja, kuten yksilön kykyä toimia yksin ja ryhmässä, ryhmän jäsenenä sekä johtajana. Ryhmän toiminnassa arvioidaan kykyä yhteiseen reflektioon, yhteistyöhön sekä osaamisen jakamiseen ja tuottamiseen yhdessä. (Viitala 2005, 160)

Osaamista voidaan arvioida yritys-, osasto- tai yksilötasolla (Ulrich 1998, 16). Osaamisen arviointia tarvitaan, sillä vahvistamista vaativat osaamisalueet on paikannettava, jotta johto osaa kohdistaa niihin voimavaroja. Kompetenssikartoitusten avulla selvitetään henkilöstön ja yksilöiden kehittymistarpeet, jotta osaaminen vastaisi ammatillista tavoiteprofiilia. Tarvittavien kompetenssien määrittely alkaa yrityksen vision ja strategian edellyttämistä osaamisista ja päättyy yksilöosaamisten kehittämissuunnitelmiin. Esimiehet tutkivat alaistensa kanssa yhdessä yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkkaan, myös yksilötasolla. Tämän jälkeen arvioidaan työntekijöiden osaamistaso peilaten tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Näistä saadaan sekä

yksilötason että koko yksikön osaamisen kehittämistarve. Osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta, mutta osaamista kannattaa silti mitata, kuitenkin tietoisena sen ongelmista sen sijaan, että osaamista ei mitata ollenkaan sen haasteiden takia. (Viitala, 2005, 153-155)

### 2.3.2 Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Jatkuvasti koveneva yritysten välinen kilpailu haastaa organisaatiota suuntaamaan katseensa pitkälle tulevaisuuteen ja olemaan koko ajan askeleen edellä kilpailijoitaan. Markkinoilla voi tapahtua nopeitakin muutoksia ja yrityksellä tulee olla valmius reagoitua niihin pikaisesti. Jotta yritys voi saavuttaa kärkiaseman ydinosaamisessa, se edellyttää paljon riskinottoa, investointeja ja aikaa liiketoimintayksiköltä. Ydinosaamisen varmistaminen on elintärkeää, sillä ydinosaamisen avulla parannetaan yrityksen tuotteiden ja palvelujen kilpailukykyä. Mikäli yritys ei pärjää osaamisellaan kilpailijoille, sillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kasvupotentiaaliin ja kykyyn erilaistua kilpailijoista. Tämän vuoksi yrityksen ylimmän johdon on varmistettava, että ydinosaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen käytetään tarvittavat resurssit ja investoinnit. (Hamel & Prahalad 1994, 221-222)

Osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja työvälineet liittyvät henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen (kouluttautuminen, tuloskeskustelut ja mentorointi) ja johtamisen kehittämiseen (johtamistyön kehittäminen, muutosten hallinnan kehittäminen ja yhteistyön kehittäminen). Osaamisen kehittämismenetelmiä ja työkaluja ovat muun muassa tasapainotettu tulostittari (BSC, Balanced Scorecard), osaamiskartoitus, ydinosaamisalueiden määrittely, kehityskeskustelut, 360° arvioinnit, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, työnkuvat, persoonallisuusprofiilit, koulutussuunnitelmat, työtyytyväisyys- ja ilmapiiritutkimukset sekä perehdyttämisohjelmat. (Hyrkäs 2009, 82; IC Partners 2004, 7)

Organisaatio voi ylläpitää ja kehittää osaamistaan joko kehittämällä henkilökunnan osaamista tai rekrytoimalla uutta osaamista. Jokaisella organisaatiossa tulee olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelma kattaa sekä nykyisen työn osaamistarpeet, että valmistautumisen tuleviin, tiedossa oleviin osaamistarpeisiin. Kehityssuunnitelman tulee kattaa aiemmin

esitellyn osaamisen jäävuorimallin ylimpien ammatillisen osaamisen tasojen lisäksi myös alempien tasojen osaamisen liittyen yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Kauhanen 2010, 153)

Osaamisen ylläpitämisellä yritys sopeutuu jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Sanchez et al. (1996) määrittelevät osaamisen ylläpidon organisaation ja sen kyvykkyyksien jatkuvaksi sopeuttamiseksi ja päivittämiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen ylläpitäminen on siis toiminnan tason varmistamista, ja välttämätöntä organisaation kilpailuaseman säilyttämiseksi (Lehtonen 2002, 80). Organisaation osaamista voidaan lisätä neljän askeleen mallilla: 1) asettamalla vaatimustaso, 2) arvioimalla yksilöitä ja organisaatiota, 3) investoimalla osaamisen kehittämiseen ja 4) seuraamalla osaamista. Ensimmäinen viittaa siihen, että keskitytään asiakkaiden tulevaisuuden odotuksiin ja tehdään niistä henkilöstölle tämän päivän vaatimuksia ennemmin kuin keskitytään siihen, mikä on toiminut historiassa vertaamalla hyvin ja heikommin suoriutuneita työntekijöitä. Yksilöiden ja organisaation arvioiminen tarkoittaa esimerkiksi 360° arviointeja asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille. Osaamisen kehittämiseen investoiminen voidaan tehdä kuudella eri keinolla: ostamalla, rakentamalla, lainaamalla, ylentämällä, luopumalla ja sitouttamisella. Osaamisen seuraaminen tarkoittaa, että organisaatiolla on käsitys miten henkilöstö kehittää itse taitojaan ja organisaatio talenttejaan. Henkilöstöltä voidaan tiedustella heidän urasuunnitelmiaan ja heidän kyvyistään saavuttaa suunnitelmat. Avainrooleihin tulee määritellä varahenkilöt. (Ulrich 1998, 17; Ulrich 2008, 33).

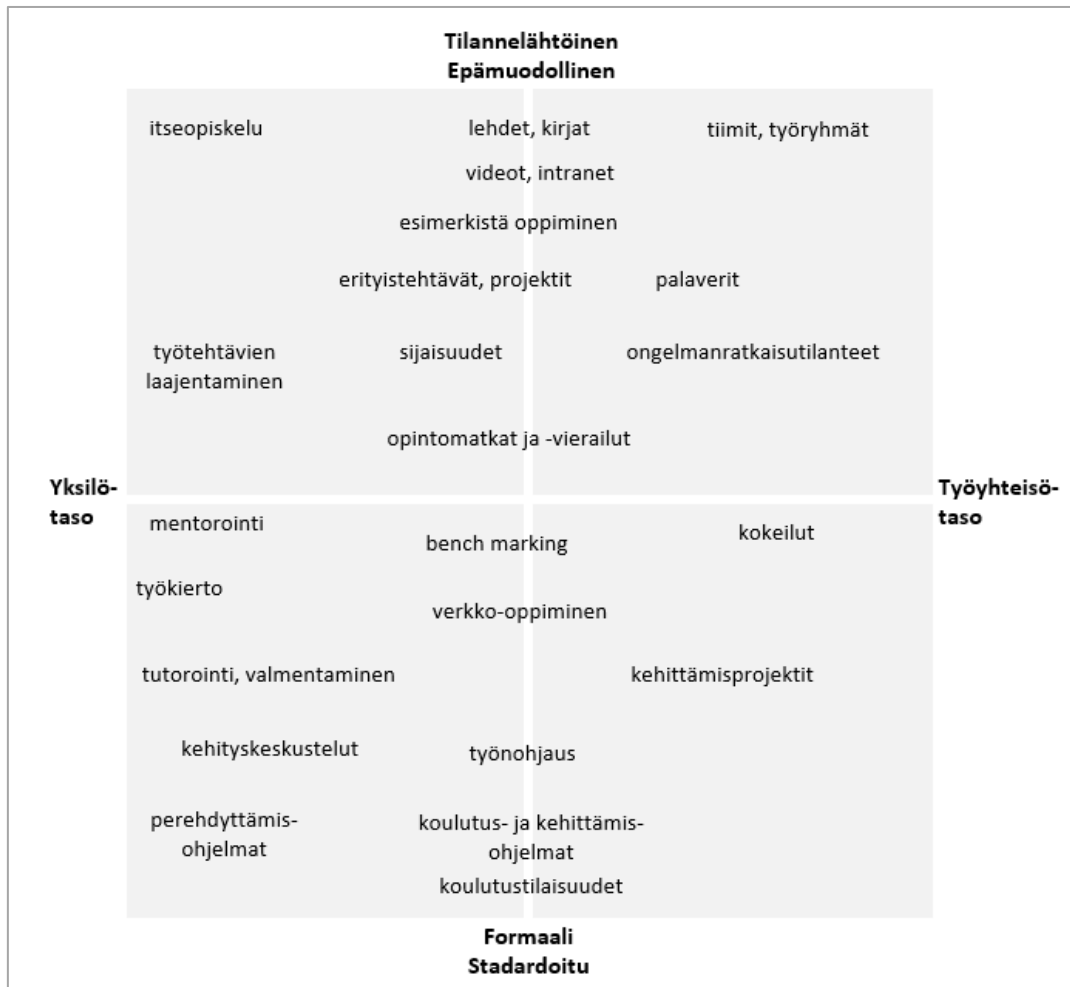
Jokainen on itse vastuussa itsensä kehittämisestä ja uuden oppimisesta. Organisaation tehtävänä on tarjota mahdollisuudet oppimiseen ja tukea oppimisessa. Henkilöstön kehittämismenetelmiä voidaan jakaa kahteen ryhmään: työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettava henkilöstön kehittäminen. Taulukossa 4 on esitelty tarkemmin sekä työpaikalla että työpaikan ulkopuolella toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä. Yleisesti vain työpaikan ulkopuolella tapahtuva henkilöstön kehittäminen mielletään henkilöstön kehittämisen toimenpiteiksi, mutta myös työpaikalla toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä on olemassa runsaasti. (Kauhanen 2010, 153-155)

Taulukko 4. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155)

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisuudet</li> <li>• työkierto</li> <li>• projektityöskentely</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• toimiminen kouluttajana</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• mentorointi</li> <li>• jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelut)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opintokäynnit</li> <li>• ammattilehtien lukeminen</li> <li>• ammattikirjallisuuden lukeminen</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>• opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla</li> <li>• monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)</li> </ul>

Taulukossa 4 mainittujen työpaikalla toteutettavien henkilöstön kehittämismenetelmien lisäksi tärkeitä ovat myös tiimityöskentely sekä tekemällä oppiminen. Työssä tapahtuvaa oppimista voi tapahtua vuorovaikutuksessa mm. kollegoiden, esimiesten ja asiakkaiden kanssa. (Heilmann 2007, 737).

Kuvassa 11 on eritelty henkilöstön kehittämisen muotoja sen mukaan, kohdistuvatko ne ensisijaisesti yksilön vai kollektiivisen osaamisen kehittämiseen, ja sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työn äärellä ja siihen kiinteästi liittyen vai sen ulkopuolella. Osa henkilöstön kehittämisen muodoista on sopivia yksilöllisten osaamisten kehittämiseen. Osa niistä voidaan toteuttaa tiiviisti työhön liittyen tai osana niitä, kun taas osa tapahtuu osittain tai kokonaan työn ulkopuolella. Kollektiivisen osaamisen kehittäminen voi koskea koko henkilöstöä tai jotain henkilöstöryhmää. Työyhteisötason osaamista voidaan kehittää työn äärellä epämuodollisella tavalla tai sen ulkopuolella muodollisemmilla keinoilla. (Viitala 2005, 261)



Kuva 11. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261)



### 3 MUUTOKSET ORGANISAATIOISSA

Osaamisen kehittämistarpeet suhteessa tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin liittyvät organisaation muutokseen, sillä erilaiset organisaatioissa tapahtuvat tai organisaation ulkopuolelta vaikuttavat muutokset vaikuttavat sen osaamistarpeisiin. Tässä kappaleessa avataan muutosta käsitteenä sekä esitellään erilaisia organisaation muutostyypppejä. Lisäksi tässä kappaleessa tarkastellaan ihmisten johtamista muutostilanteessa sekä kuvataan muutoksen ja oppimisen keskinäistä vuorovaikutussuhdetta.

#### 3.1 Muutos käsitteenä

Muutos käsitteenä on hyvin moniulotteinen; yleisen suomalaisen asiasanaston mukaan muutokseen liittyviä rinnakkaisia termejä ovat asennemuutos, kehittäminen, kehitys, kulttuurin muutos, poliittinen muutos, rakennemuutos, sosiaalinen muutos, uudistukset, vaihtelu ja yhteiskunnallinen muutos (Finto 2016). Lisäksi Ulrich (2007, 32) esittää organisaation muutoksen rinnakkaisina termeinä muodonmuutos, uudelleensuunnittelu, uudelleenkeksiminen, sopeutuminen, joustavuus, nopea oppiminen ja ketteryys. Muutoksen käsitteen merkitykseen liitetään ulkoista ja sisäistä muuttumista sekä kehitystä ja kehittämistä. Muutos-käsitteelle on vaikea luoda täsmällistä määritelmää, sillä organisaatioissa toteutettavat muutokset ovat aina tapauskohtaisia ja vaihtelevia, mutta olennaista on täsmentää mikä on muutoksessa eli mikä on muutoksen kohde ja alkutila. Muutos on siirtymistä kohti jotain uutta, jolloin luovutaan vanhasta ja aloitetaan uutta siirtymällä tilasta tai tilanteesta toiseen. Muutoksen olemukseen sisältyy kohteen suhde omaan itseensä, entiseen, muihin tai ympäristöön kokonaisuutena. Muutos ei välttämättä ole tietoisista ja näkyvää, vaan se voi tapahtua myös hyvin huomaamattomasti ja hitaasti. Muutos sinänsä kuuluu ihmisyyteen ja elämään, sillä kasvamme, opimme, kehitymme ja ajatuksemme muuttuvat. Muutoksen tavoite on lähes aina positiivinen eli tavoitellaan nykyistä parempaa tilannetta. Organisaatiokontekstissa muutos, kehitys ja kehittäminen ovat hyvin läheisiä käsitteitä ja voikin olla vaikea tunnistaa käsitteiden eroja muutostilanteessa olevassa organisaatioissa. (Juuti & Virtanen 2009, 30; Vakkala 2012, 35-49)

Muutos on tänä päivänä aina läsnä oleva elementti, joka vaikuttaa kaikkiin organisaatioihin. Tutkimuskirjallisuudessa ollaan laajalti yhtä mieltä siitä, että muutosvauhti ei ole ollut

koskaan yhtä suuri kuin se on nykyisessä jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä. On arvioitu, että 46 prosentissa organisaatioista tapahtuu kolme tai useampia monitahoisia muutoksia yhdellä kertaa, (Todnem By 2005, 378) ja että 70 % kaikista muutoshankkeista epäonnistuu (Beer & Nohria 2000, 133). Seuraavassa kappaleessa Kotterin (2007) kahdeksan askeleen malli kuvailee, mitä syitä muutoshankkeiden epäonnistumisten taustalta voi löytyä.

Kotter (2007) esittelee alun perin 1995 julkaistussa artikkelissaan kahdeksan askeleen mallin, jossa näitä kahdeksaa askelta oikeassa järjestyksessä noudattamalla, askeleet auttaisivat muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. *Ensimmäinen* askel on muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen koko organisaation laajuudelta. Noin 50 % yrityksistä epäonnistuu jo tässä vaiheessa. *Toinen* askel on muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen. Ryhmän jäsenillä tulee olla riittävästi valtaa muutoksen läpiviemiseen. *Kolmas* askel on selkeän vision ja strategian luominen. *Neljäs* askel on vision viestintä. Viestin tulee olla uskottava ja johdonmukainen sekä siitä tulee viestiä usein ja eri kanavien kautta. *Viides* askel on henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan ja mahdollisten muutoksen esteiden poistaminen. *Kuudes* askel on lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelu ja luominen sekä tunnustuksen antaminen ja palkitseminen onnistumisista. *Seitsemäs* askel on tapahtuneen kehityksen vahvistaminen mm. muuttamalla järjestelmiä, rakenteita ja toimintatapoja, jotka eivät tue visiota. Viimeinen *kahdeksas* askel on uusien menettelytapojen vahvistaminen ilmaisemalla uusien toimintatapojen ja yrityksen menestyksen yhteys.

Pelkästään muutoksen johtaminen ei riitä, vaan muutoksessa tulee myös johtaa ihmisiä muutoksessa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen muutoksessa tarkoittaa vastausten etsimistä muutoksen tarpeellisuudesta (muutoksen tavoite ja sen perustelut) sekä muutoksesta johtuvista uusista käytännöistä (mikä muuttuu ja keitä kaikkia muutos koskettaa) liittyviin kysymyksiin. (Luomala 2008, 3)

Muutokset organisaatioissa voivat johtua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muuttuminen, tai muutokset toimintaympäristössä. (Stenvall & Virtanen 2007, 27) Organisaation ulkoisia

tekijöitä voidaan tarkastella jakamalla organisaation ympäristö sosiaaliseen, kulttuurilliseen, oikeudelliseen, poliittiseen, taloudelliseen, teknologiseen ja fyysiseen ympäristöön (Hatch & Cunliffe 2006, 68). Sisäisiä tekijöitä saattavat olla esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation päätöksentekomallien muospaineet tai asiakasrajapinnassa havaitut puutteet (Stenvall & Virtanen 2007, 27).

Seuraavassa kappaleessa esitellään erilaisia organisaatiomuutostyyppjä Nadlerin & Tushmanin (1990) ja Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan, sekä kuvataan organisaation muutostyyppin mukaan muutoksessa huomioitavia asioita.

### 3.2 Muutostyyppjä

Muutos voi olla nopea tai hidas, asteittainen tai radikaali, voimakas tai vähäinen, jatkuva tai projektimainen, reaktiivinen tai ennakoiva, tietoinen ja tarkoituksenmukainen tai tiedostamaton. Muutos voi olla suunniteltu, hiljalleen kasvava tai satunnainen. Se voi merkitä etenemistä tai taantumista positiivisista tavoitteista huolimatta. (Todnem By 2005; Vakkala 2012, 49).

Nadlerin & Tushmanin (1990, 79-80) mukaan organisaatiomuutokset vaihtelevat kahden eri ulottuvuuden mukaan; strateginen ja inkrementaalinen sekä ennakoiva ja reagoiva. Inkrementaaliset muutokset kohdistuvat vain tiettyyn osaan organisaatiota ja niiden tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta nykyisen strategian, toimintamallien ja arvojen puitteissa. Esimerkiksi muutokset organisaatorakenteessa ja henkilöstökäytännöissä tai uuden teknologian käyttöönotto ovat yleensä isoja muutoksia, mutta kuitenkin inkrementaalisia, sillä ne tapahtuvat nykyisen organisaation viitekehysessä. Puolestaan sellaiset muutokset, joilla on vaikutusta koko organisaatioon ja ne määrittelevät organisaation olemuksen uudelleen (strategia, rakenne, ihmiset, prosessit ja joskus myös arvot) ovat strategisia organisaatiomuutoksia. Muutokset, jotka johtuvat jostain ulkoisesta tapahtumasta, joka pakottaa organisaatiota muuttumaan, ovat reaktiivisia muutoksia. Ennakoivilla muutoksilla puolestaan pyritään saamaan kilpailuetua ennakoimalla tulevia tapahtumia. Yhdistämällä nämä kaksi eri muutoksen ulottuvuutta muodostuu neljä

erilaista muutostyyppiä (kuva 3), jotka ovat *virittäminen* (inkrementaalinen ja ennakoiva), *sopeutuminen* (reaktiivinen ja inkrementaalinen), *uudelleen suuntautuminen* (strateginen ja ennakoiva) ja *uusiutuminen* (reaktiivinen ja strateginen). Virittämisessä muutokset kohdistuvat tiettyihin osiin organisaatiossa, ja ne pannaan alulle ennakoiden tulevia tapahtumia. Puolestaan ne muutokset, jotka käynnistetään reagoiden muutoksiin, ovat sopeutumista. Strategiset muutokset, jotka ennakoivat tulevaa, ovat uudelleen suuntautumista. Muutos, jonka on saanut aikaan pakottava tarve, on uusiutumista.

	Inkrementaalinen	Strateginen
Ennakoiva	<b>VIRITTÄMINEN</b>	<b>UDELLEEN SUUNTAUTUMINEN</b>
Reaktiivinen	<b>SOPEUTUMINEN</b>	<b>UUSIUTUMINEN</b>

Kuva 3. Organisaatiomuutostyyppiä (Nadler & Tushman 1990, 80)

Strategiset organisaatiomuutokset ovat välttämättömiä. Ne ovat yleensä ympäristöstä lähtöisiä. Erilaiset muun muassa kilpailukykyyn tai teknologiaan liittyvät tekijät pakottavat organisaation tekemään koko organisaatiota koskevia muutoksia joko ennakoivasti tai reaktiivisesti. Strategiset muutokset eivät takaa menestystä, mutta organisaatiot jotka epäonnistuvat muutoksessa, eivät yleensä selviydy hengissä. Uusiutuminen on riskialttiimpaa kuin uudelleen suuntautuminen, sillä uusiutuminen toteutetaan kriisitilanteissa ja tiukoissa aikarajoissa. Uusiutuminen vaatii yleensä aina muutoksen yrityksen perusarvoissa ja koska arvot ovat hyvin uudistusvastaisia, ne laukaisevat aina merkittävää työntekijöiden muutosvastarintaa ja lisäävät organisaation sisäistä politikoimista. Uudelleen suuntautumiseen voidaan käyttää aikaa ja rakentaa yhteistyökumppanuuksia sekä antaa mahdollisuus työntekijöille toimia tehokkaasti uudessa organisaatiossa. Johto voi myös ajan kanssa muokata yrityksen perusarvoja vastaamaan tarkistettua strategiaa, rakennetta ja prosesseja. Uudelleen suuntautuminen sisältää kuitenkin myös riskejä, sillä muutosten menestys riippuu siitä, miten osuvasti johto on onnistunut rakentamaan tulevaisuuden strategian. Tämä vaatii johdolta tulevaisuuden

visiointikykyä. Etuna uudelleen suuntautumisessa on pitkä toimeenpanoaika ja mahdollisuus matkan varrella oppia virheistä sekä muuttaa toimintaa virheistä oppimalla. (Nadler & Tushman 1990, 78-81)

Onnistunut organisaation muutos vaatii yrityksen johdolta kykyä muuntaa visio organisaation toiminnaksi. Inkrementaalisia muutoksia voidaan yleensä johtaa olemassa olevien rakenteiden ja prosessien avulla. Strategisissa muutoksissa sen sijaan johtamisen prosessit ja rakenteet ovat muutoksen kohteena ja ne ovatkin yleisesti johdettu uusien johtajien toimesta, jotka tulevat yleensä organisaation ulkopuolelta. (Nadler & Tushman 1990, 78-81) Johtajuus on olennainen elementti pyrittäessä viemään läpi muutoksia organisaatiossa. Johtajan tehtävä muutostilanteessa on viestiä henkilöstölle muutoksen tarve, esitellä uusi toimintatapa sekä varmistaa työntekijöiden sitoutuminen uusiin arvoihin ja strategioihin. (Peltonen 2008, 131-132).

Stenvall & Virtanen (2007, 24-26) esittelevät organisaatiomuutosten viitekehyksen, jossa esiintyy kaksi keskeistä muuttujaa: aikahorisontti ja kohdentaminen (taulukko 2). Tarkasteluulottuvuudet nopea – hidas ja suppea – laaja-alainen ovat ulottuvuuksien ääripäät, mutta tosielämässä muutos löytyy useimmissa tapauksissa jostain näiden ulottuvuuksien väliltä. Nopeasta muutoksesta voidaan puhua, kun muutoksen toteutus kestää viikoista kuukausiin. Hitaasta muutoksesta on kyse, jos muutos kestää useista kuukausista vuoteen tai jopa useisiin vuosiin. Muutosten kohdistaminen tarkoittaa, että muutos voi kohdistua koko organisaation toiminnan näkökulmasta laaja-alaisesti koko organisaation toimintaan tai suppeasti kohdistuen osaan organisaation toiminnasta. Suppeasta muutosten kohdistamisesta käytetään myös termiä inkrementaalinen ja laaja-alaisesta muutosten kohdistamisesta termiä radikaali muutos. Taulukon 2 muutostyypit eroavat toisistaan myös muutokseen liittyvien riskien, muutoksen tavoitteiden ja muutosjohtajuuden vaatimusten suhteen. Muutokset voivat olla hyvin erilaisia keskenään riippuen siitä, millaisella aikajänteellä muutos toteutetaan ja miten muutos kohdistetaan. Tämä on haaste sekä organisaatiomuutosten toteuttamiselle, että sille, miten muutosten onnistumista tulisi arvioida.

Taulukko 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdistaminen ↓	Nopea	Hidas
Suppea	<p><i>MUUTOSTYYPPI 1</i></p> <p>LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskit realistisia</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	<p><i>MUUTOSTYYPPI 2</i></p> <p>INKREMENTAALINEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Olemattomat riskit</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>
Laaja-alainen	<p><i>MUUTOSTYYPPI 3</i></p> <p>RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄVÄ MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	<p><i>MUUTOSTYYPPI 4</i></p> <p>RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>

Tyyppin 1 muutos voi olla laajuudeltaan inkrementaalinen, mutta se toteutetaan nopeassa aikataulussa. Tähän muutostyyppiin kohdistuu realistisia riskejä, joihin tulee kiinnittää huomiota. Muutoksella tavoitellaan laaja-alaisia muutoksia ja muutoksen johtamiseen kohdistuu paineita. Tyyppin 2 muutosta voidaan kutsua inkrementaaliseksi muutokseksi, sillä muutos kohdistuu ainoastaan osaan organisaation toiminnasta. Muutos toteutetaan pitkällä

aikajänteellä ja sillä tavoitellaan toimintatapoihin liittyviä muutoksia, joten siihen ei kohdistu merkittäviä riskejä eikä se vaadi erityisiä muutosjohtamisen taitoja. Tyypin 3 muutos on radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos. Muutos kohdistuu koko organisaation toimintaan ja riskit ovat korkeita muutoksen toteutuksen lyhyestä aikajänteestä johtuen. Tyypin 4 muutos on radikaali pitkän aikajänteen muutos ja se muistuttaa tyypin 3 muutosta, mutta toteutuksen aikajänne on pidempi. Riskien tunnistaminen on oleellista, sillä muutoksella tavoitellaan laajoja toiminallisia muutoksia ja jopa organisaatiokulttuurin muuttamista. Riskienhallinta nousee keskeiseen asemaan tässä muutostyypissä ja riskien tunnistaminen sekä hallinta ovat olennainen osa muutosjohtajuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 26-27)

Organisaatiomuutoksia arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin (Stenvall & Virtanen 2007, 27):

- muutoksen laaja-alaisuus (kuinka monia organisaatioyksiköitä muutos koskee)
- muutoksen syvällisyys (toimintatapojen vai organisaatiokulttuurin muutos)
- muutoksen innovatiivisuus sisällöltään ja toteutustavaltaan (missä määrin tavoitellaan moderneja ja uusia toimintatapoja ja minkälaisia muutostekniikoita toteutuksessa sovelletaan)
- muutoksen toteutuksesta vedettävät johtopäätökset (muutosten yleistettävyyys tai kontekstisidonnaisuus)
- muutoksen toimeenpanon kesto (läpivientiaika)
- miten muutoksen toimeenpano on näyttäytynyt organisaation sisältä ja ulkopuolelta tarkasteltuna.

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan ihmisten johtamista muutostilanteissa; kuinka ihmiset saadaan sitoutumaan muutokseen ja mitä muutos vaatii johtamisen näkökulmasta.

### 3.3 Ihmisten johtaminen muutosprosessissa

Muutoksen aikaansaamisessa on kysymys enemmänkin siitä, että henkilöstöä autetaan näkemään todellisuus ja vaikutetaan sitä kautta heidän tunteisiinsa, kuin siitä, että esittämällä erilaisia faktoihin perustuvia analyysejä voitaisiin vaikuttaa henkilöstön ajatuksiin

ja saada heidät muuttamaan käyttäytymistään. Molemmat, sekä faktojen ymmärtäminen että tunteet ovat olennaisia muutoksessa, mutta muutoksen ytimessä ovat tunteet. Ihmisen käyttäytymisessä muutos etenee *havaitse – tunne – muutu* –kaavan mukaan, ei *analysoi – ajattele – muutu* –kaavan mukaan. Johto voi esimerkiksi esittää henkilöstölle videoidun konkreettisen asiakaspalautteen tai tuoda asiakkaita puhumaan henkilöstölle. Lopputuloksena muutostilanteen aiheuttama pessimismi, pelko ja viha eivät lisäänty, mutta tunne tilanteen sanelemasta pakosta muutokseen lisääntyy henkilöstössä, joka antaa paremman pohjan muutosprosessille organisaatiossa. (Kotter & Cohen 2002)

Tutkimusten mukaan henkilöstö kokee muutokset prosessinomaisesti. Tyypillisesti muutosten toteutumisessa henkilöstön kokemukset erotetaan kolmeen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat lomaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Lomaannusvaiheessa henkilöstö lamaantuu ja joutuu shokkiin kuulleessaan tulevasta uudistuksesta. Lomaannuksesta seuraa muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki, sekä se vaikuttaa tunnelmaan tehden siitä kireän ja apaattisen, ikään kuin muutosta ei koskaan tulisikaan. Tässä vaiheessa henkilöstöllä on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Tästä johtuen viestintä muutosprosessin alkuvaiheessa voi olla ongelmallista. Johto on mielestään antanut kaiken tarvittavan informaation, henkilöstön mielestä muutoksesta ei ole informoitu riittävästi. Shokista johtuen henkilöstö ei kuule viestintää muutoksesta. Seuraava vaihe muutosprosessissa on toiveen herääminen. Tunnelmat muutokseen liittyen vaihtelevat vuoristoratamaisesti ylhäältä alas ja päinvastoin. Välillä henkilöstö kokee, että muutos etenee ja omalla organisaatiolla on tulevaisuutta. Toisaalta välillä henkilöstö kokee tilanteen vaikeana ja tuntuu siltä, että muutosvaiheesta ei selvitä. Tämä tunteiden vuoristorata kuluttaa henkilöstöä. Viimeinen vaihe muutostilanteessa on sopeutuminen. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksessa uuden mahdollisuuden ja haasteita sekä tuntuu siltä, että muutoksesta selvitään sittenkin. Organisaatio alkaa elämään uutta tilannetta eikä enää muistele mennyttä nykyistä parempana, vanhoina hyvinä aikoina. Riippuu organisaation muutoskyvystä ja muutoksen laajuudesta, kuinka nopeasti organisaatio käy läpi eri vaiheet. On myös mahdollista, että organisaatio ei saavuta muutosprosessissa sopeutumisvaihetta ollenkaan. Keskeinen haaste muutostilanteissa on se, että henkilöstö ja johto elävät todennäköisesti toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheissa. Eri vaiheissa eläminen aiheuttaa usein epäselvyyttä ja hämmennystä organisaatiossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-52)



Johdon tulee olla samalla aaltopituudella sekä henkilöstön että muiden sidosryhmien kanssa. Sama aaltopituus on löydettävä sekä ajatus- että tunnetasolla. Tämä vaatii hyvää itsetuntemusta sekä kohtuullisen syvällistä organisaation ja henkilöstön tuntemista. Johdolla tulee olla tunneälyä; kykyä itsetietoisuuteen, itsensä johtamiseen, sosiaaliseen tietoisuuteen ja suhteiden hallintaan. Itsetietoisuudella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omat tunteet ja niiden vaikutukset, hyödyntää ”mutu-tuntumaa” päätöksenteon tukena, tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä tervettä itsekunnioitusta ja järkevää käsitystä omista kyvyistä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan kykyä hallita vahingollisia tunteita, osoittaa rehellisyyttä, lahjomattomuutta ja luotettavuutta, olla joustava ja sopeutua muuttuviin tilanteisiin tai voittaa matkalla eteen tulevat esteet, halua kehittää omaa suoritusta saavuttaakseen omat korkeat standardinsa, olla valmis tarttumaan tilaisuuksiin ja nähdä aina tilanteiden positiivisetkin puolet. Sosiaalinen tietoisuus on kyky olla empaattinen; aistia toisten tunteet ja ymmärtää muiden näkökulma sekä olla aktiivisesti kiinnostunut toisten huolenaiheista. Sosiaalinen tietoisuus tarkoittaa myös organisaatietietoisuutta ajankohtaisista asioista ja päätöksistä sekä kykyä tunnistaa ja vastata henkilöstön ja asiakkaiden tarpeisiin. Suhteiden hallinnalla tarkoitetaan johtamista ja motivoimista mukaansatempaavan vision avulla, kykyä vaikuttaa muihin ja kehittää muita antamalla palautetta ja opastusta, toimimista muutuskatalysaattorina panemalla alulle muutoksen ja johtamalla uuteen suuntaan sekä kykyä ratkoa erimielisyyksiä. (Boyatzis & McKee 2005)

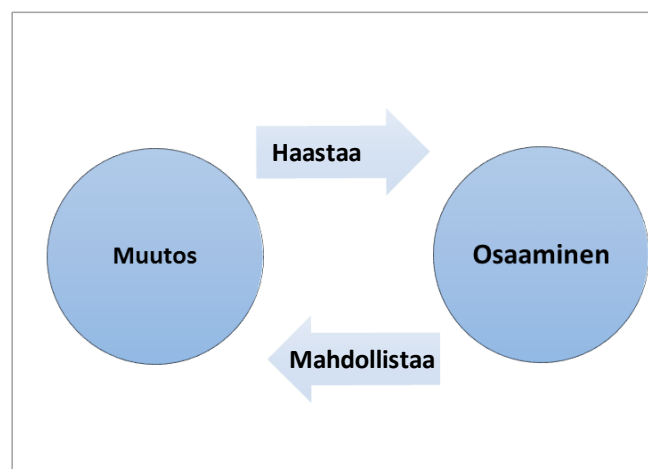
Seuraavassa kappaleessa kuvataan muutoksen ja oppimisen välistä vuorovaikutussuhdetta osaamisen kehittämisen viitekehyksessä.

### 3.4 Muutos ja oppiminen

Tilanteessa, jossa liiketoiminta on yritykselle tuttua, yritys on organisoitunut toimintansa ja tavoitteidensa kannalta järkevästi sekä työntekijät ovat osaavia, elää yritys harmoniassa ympäristönsä kanssa. Tällaisina aikoina yrityksen johdon ei tarvitse kehittää ja panna toimeen uusia ideoita. Kun yrityksen ulkopuolisen ympäristön olosuhteet muuttuvat, esimerkiksi uuden teknologian, muuttuvien asiakastarpeiden tai markkinamuutosten johdosta, yrityksen on siirryttävä uuteen vaiheeseen elinkaarensa pysyäkseen mukana yrityksen ulkopuolisen maailman kehityksen kanssa ja kyettävä muuttamaan esimerkiksi markkinointistrategiaansa, palvelu/tuotevalikoimaansa tai organisaatorakennettaan. Kun

yritys on sopeutunut uuteen ympäristöön, se ei olekaan enää sama organisaatio kuin ennen vaan se on kehittynyt. Tämä on oppimisen ydin ja perusoletus. (de Geus 1997, 56)

Osaamisen kehittämisen nopeus voi muodostua yrityksen kilpailukyvyyn pullonkaulaksi. Ei riitä, että ehditään tunnistaa asiakkaiden muuttuneet tarpeet ensimmäisenä, vaan pitää myös kyetä vastaamaan uusiin tarpeisiin ensimmäisenä. Tähän kykenee se organisaatio, joka ehtii oppimaan nopeimmin tekemään uutta tai uudella tavalla. Pullonkaulaksi voi muodostua se, että ei ole riittävästi osaajia, riittävästi tietynlaista osaamista, oikeanlaista osaamisten kombinaatiota tai riittävän korkeatasoista osaamista. Muutos ja oppiminen ovat keskenään vuorovaikutteisessa suhteessa: muutoksen johdosta nykyinen osaaminen ei ole riittävää tai osa siitä mitätöityy ja muutos haastaa uuden osaamisen hankkimiseen. Toisaalta uutta osaamista voidaan saavuttaa oppimalla, oppiminen saa aikaan muutoksen, joka taas johtaa uuden oppimiseen (kuva 4). Kun yrityksessä käynnistetään suunnitelmallisesti jokin muutos, sitä tulisi tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. Muutoksen onnistumisen ratkaisee se, miten ihmiset lähtevät sitä toteuttamaan, ja muutoksissa on kyse niissä toimivien ihmisten oppimisesta. Organisaation oppiminen tapahtuu aina yksilöiden oppimisen varassa, mutta silti ryhmätason oppimisprosessit ovat kehityksen avain, sillä mikään asia ei muutu organisaatiossa vain yhden tai muutaman yksittäisen ihmisen henkilökohtaisen oppimisen tuloksena. (Savolainen 2000,196; Viitala 2004, 13; Viitala 2005, 27-30; 179)



Kuva 4. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29)

Yhtä tärkeää kuin uuden oppiminen on myös vanhasta tarpeettomasta poisoppiminen. Yrityksen tulee ymmärtää, mitä osaa menneisyydestään se voi hyödyntää edelleen ja mikä on ylimääräistä painolastia, josta on kyettävä luopumaan. Poisoppiminen ja menneisyydestä luopuminen on vaikeaa emotionaalista ja taloudellisista syistä, sillä nykyisen osaamisen eteen on uhrattu paljon työtunteja ja sen eteen on tehty taloudellisia investointeja. Jotta yritys voi luopua menneisyydestään, sen tulee ymmärtää, että nykyiset toimintamallit eivät takaa enää menestymistä tulevaisuudessa. Jotta yritys on ensimmäisenä vastaamassa muuttuneisiin asiakastarpeisiin, sen tulee kokea asia kiireelliseksi jo silloin, kun yritys on vielä menestyksensä huipulla. Jotta muutos saadaan käynnistettyä riittävän ajoissa, jokaisen organisaatiossa tulee ymmärtää missä vaiheessa ja millaisissa olosuhteissa tämän hetkinen toimintamalli ei enää takaa yritykselle menestystä. Poisoppiminen alkaa vasta kun työntekijät ymmärtävät, että ilman muutoksia yritys ei välttämättä menesty enää tulevaisuudessa. (Hamel & Prahalad 2006, 95-108)

Garvin et al. (2008) esittävät kolme tekijää, jotka ovat oleellisia oppivalle organisaatiolle; oppimista tukeva ympäristö, konkreettiset oppimisprosessit ja –käytännöt sekä johtajuus, joka vahvistaa oppimista. Oppimista tukeva ympäristö on psykologisesti turvallinen, siellä arvostetaan erilaisia ajatuksia ja näkemyksiä, ollaan avoimia uusille ideoille ja siellä on aikaa myös reflektoida työn etenemistä. Konkreettiset oppimisprosessit ja –käytännöt tarkoittavat uusien työtapojen kokeilua, jatkuvaa kilpailija- ja asiakastiedon keräämistä sekä taloudellisten, sosiaalisten ja teknologisten trendien seuraamista, koulutuksen ja valmennuksen järjestämistä uusille työntekijöille ja uusiin hankkeisiin liittyen sekä aktiivista tiedon jakamista yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä. Oppimista vahvistava johtaja pitää yllä dialogia työntekijöiden kanssa, viestii miten tärkeitä on käyttää aikaa ongelman tunnistamiseen, tiedon siirtoon ja työn reflektointiin ja haastaa työntekijöitä ajattelemaan luovasti. Nämä kolme tekijää vahvistavat toinen toisiaan ja jossain määrin ovat myös päällekkäisiä.

Organisaatioissa tapahtuu oppimista kolmella eri tasolla: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppimista tapahtuu koko ajan ja se voi olla muuttumista, kehittymistä, kasvua tai kypsymistä. Oppiminen voi olla myös suunniteltua tai sattumanvaraista. Yleensä se edellyttää riittävästi aikaa myös reflektoinnille, jonka avulla voidaan analysoida yksilön, tiimin tai organisaation kokemuksia, vertailla niitä aikaisempiin, liittää ne laajempiin

viitekehyksiin ja luoda uusi toimintamalli, jota sovelletaan tulevaisuudessa.  
(Sydänmaanlakka 2007, 24-33)

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkielman kohteena ovat johdantokappaleessa esitetyn organisaation asiakaspalvelun osaamisen johtamisen kokonaisuus sekä asiakaspalvelun työntekijöiden että johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkastelin tapausorganisaation asiakaspalvelun osaamistarpeita tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, pyrin ymmärtämään syitä muuttuviin osaamistarpeisiin ja tarkastelemaan tällä hetkellä käytössä olevia osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä niihin mahdollisesti liittyviä kehitystarpeita. Tutkielma keskittyy osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen vain kyseisen tapausorganisaation näkökulmasta. Toteutin tutkielman laadullisella tutkimusotteella empiirisen tutkimuksen menetelmin.

Seuraavissa kappaleissa kerron valitsemastani tutkimusstrategiasta, aineiston hankinnan menetelmistä sekä valitsemastani analyysimenetelmästä aineiston käsittelemiseksi. Lopuksi arvioin tutkielman reliabiliteettia ja validiteettia.

### 4.1 Tiedonhankinnan strategia

Keräsin aineiston laadullisella tutkimusotteella hyödyntäen tapaustutkimusta empiirisenä tutkimusmenetelmänä. Päädyin laadulliseen tutkimusotteeseen, sillä yleensä sen pääasiallisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa. Lisäksi sen tavoitteena on tarjota tilanteen jäsentämistä ja hallintaa auttava tulkinnallinen viitekehys (Koskinen et al. 2005, 16-17). Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla niitä. Empiirisessä tutkimuksessa konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto on tutkimuksen keskiössä ja toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. (Lähdesmäki et al. 2015) Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä tapausorganisaation osaamistarpeista nyt ja tulevaisuudessa, syistä muuttuvien osaamistarpeiden taustalla sekä osaamisen kehittämisen menetelmistä ja niiden mahdollisista kehitystarpeista.

Koskinen et al. (2005, 31-32) listaavat laadullisen tutkimuksen joitain ominaispiirteitä seuraavasti: 1) Laadullisessa tutkimuksessa eritellään yksittäisiä tapauksia, jotka on kuvattu esimerkiksi haastattelulausuntona tai tekstikatkelmana. Oleellista on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. 2) Laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia joko

tutkittavien näkökulmasta tai ulkoapäin tutkijan käsittein. 3) Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti, eli tutkimuskysymyksiä tarkennetaan tutkimuksen mittaan aineistoa kerättyä ja analysoitaessa. 4) Laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja sen sijaan, että tutkija aktiivisesti tuottaa aineiston. Luonnollisesti esim. haastattelussa aineisto on tutkijan tuottamaa, mutta tutkija pyrkii minimoimaan oman vaikutuksensa aineistoon. Tässä tutkielmassa yksittäisiä tapauksia edustavat haastateltujen henkilöiden vastaukset sekä dokumentoidun workshopin pienryhmien kirjaamat vastaukset post-it-lapuille. Näistä dokumentoiduista aineistoista kerron lisää seuraavassa kappaleessa. Tämän tutkielman näkökulmana oli tutkittavien näkökulma. Tutkielma eteni induktiivisesti siten, että hioin tutkimuskysymyksiä lopulliseen muotoonsa vielä haastattelurunkoa kirjoittaessa. Aineistojen voidaan sanoa olevan jotakuinkin luonnollisesti tapahtunutta, sillä pyrin sekä haastatteluissa että workshopissa olemaan vaikuttamatta aineistoon.

Tiedonhankinnan strategiaksi valitsin tapaustutkimuksen, jolloin voidaan mennä syvälle aiheeseen ja ymmärtää osaamisen kehittämistarpeita nimenomaan tapausyrityksen näkökulmasta, ei niinkään yleisellä tasolla. Tapaustutkimuksessa on keskeistä tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelyyn tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat (Eriksson & Koistinen 2005, 1). Tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa ja tutkittu tapausmäärä on tyypillisesti pieni (Koskinen et. al 2005, 154). Tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoja monipuolisesti ja monella eri tavalla, jotta tutkittavaa ilmiötä voitaisiin ymmärtää entistä syvällisemmin. Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja se onkin monesti “askel toimintaan”. Tapaustutkimuksen tuloksia sovelletaan myös käytännössä. Tapaustutkimukseen liittyvä epistemologinen kysymys tutkii, mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta. (Metsämuuronen 2011, 222-223) Tapaustutkimus on toimiva tutkimusstrategia, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät:

- 'Mitä-', 'miten-' ja 'miksi-'kysymykset ovat keskeisellä sijalla.
- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5)

Tässä tutkielmassa täyttyvät nämä kaikki ehdot, sillä tutkimuskysymysten kysymyssanat ovat mitkä, minkälaiset ja miten –muodossa, tutkijalla ei ole kontrollia tutkimuskohteen tapahtumiin, aiheesta ei ole tehty ko. tapauksen osalta empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on osaaminen johtamisen kokonaisuus ilmiönä tapausorganisaatiossa tällä hetkellä. Tutkittava tapaus oli asiakaspalvelun henkilöstön osaaminen ja osaamisen johtaminen. Tapaustudkimus mahdollisti syventymään tutkittavaan aiheeseen erityisesti tutkimuksen kohteena olevan yrityksen ja sen työntekijöiden näkökulmasta, jolloin tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä konkreettisesti kyseisessä yrityksessä.

#### 4.2 Aineiston hankinta

Hankin tietoja haastattelemalla koko asiakaspalveluhenkilöstöä workshop-tilaisuuden muodossa, sekä lisäksi haastattelin aihepiiri huomioon ottaen valikoituja johtoryhmän edustajia. Näin sain koottua asiakaspalvelun näkökulmasta koko osaston työntekijöiden yhdessä pohtimia näkemyksiä aiheeseen liittyen, sekä lisäksi sain koottua tietoa aiheesta valikoitujen johdon edustajien näkökulmasta haastattelemalla heitä kutakin henkilökohtaisesti. Kun tietoa kerätään useammalta tiedonantajaryhmältä, kuten tässä tutkielmassa tehtiin, kyseessä on tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio (Tuomi & Sarajarvi 2009, 144).

Asiakaspalvelun henkilöstöä edusti yhteensä 13 henkilöä, kun kokonaishenkilömäärä asiakaspalvelussa on 15. Mukana asiakaspalvelun edustajamäärässä oli 2 tiiminvetäjää, joista toisella on vastuu koko asiakaspalveluosastosta ja hän on myöskin johtoryhmän jäsen. Hänen rooli workshopissa oli melko passiivinen ja hän toi omia näkemyksiään esille olemalla yksi johtoryhmän edustajien haastateltavista. Hän kuitenkin osallistui workshop-tilaisuuteen asiakaspalvelun vetäjän ominaisuudessa. Tutkija toimi workshopin fasilitaattorina. Johtoryhmän edustajien haastatteluja tehtiin 5 kappaletta.

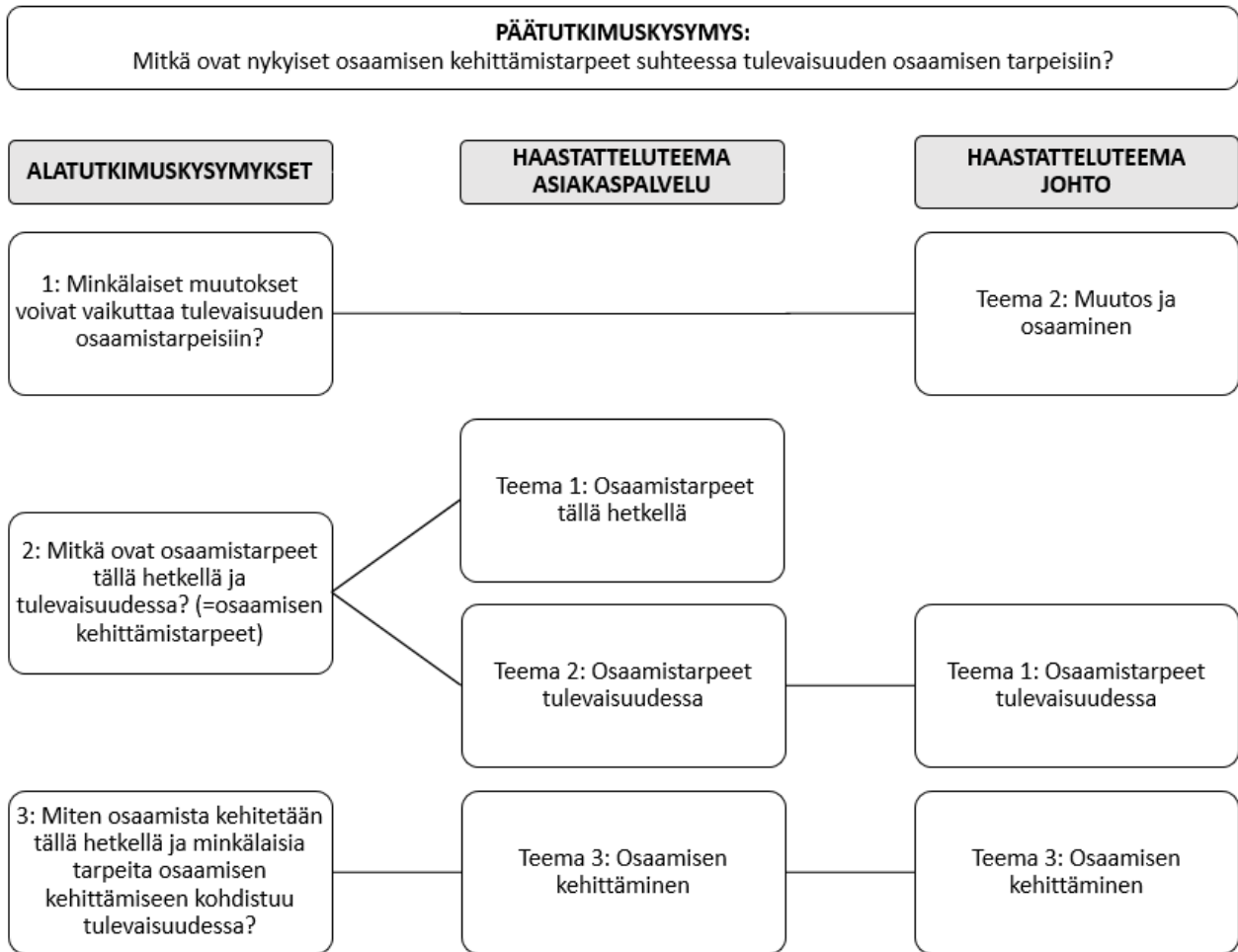
Valitsin johdosta haastateltaviksi henkilöitä, jotka tuntevat hyvin tutkielman kohteena olevan liiketoimintaosaston toiminnan. Haastattelemalla sekä asiakaspalvelun henkilöstöä että johtoryhmän edustajia tarkastelunäkökulma laajeni ja sain huomioitua tutkielmassa molempien näkökulmat.

#### 4.2.1 Workshop

Järjestin asiakaspalvelun workshopin 10.6. ja siihen varattiin aikaa kolme tuntia. Kävin läpi workshopin idean ja sisällön asiakaspalvelun tiiminvetäjien kanssa reilu viikko ennen ajankohtaa. Osallistujille kerrottiin tiimipalaverin yhteydessä noin viikko ennen workshopin ajankohtaa heidän esimiehensä toimesta workshopin tarkoituksesta ja sisällöstä. Osallistujat saivat myös kirjallisena etukäteen tutustuttavaksi workshopissa käsiteltävät teemat.

Toteutin workshopin jakamalla osallistujat kolmeen neljän hengen ryhmään. Koko asiakaspalvelusta vastaava tiiminvetäjä ei ollut mukana näissä ryhmissä, sillä hän oli yksi johtoryhmän haastateltavista henkilöistä. Workshop kattoi kolme teemaa; 1) osaamistarpeet tällä hetkellä, 2) osaamistarpeet tulevaisuudessa ja 3) osaamisen kehittäminen. Kuvassa 12 on havainnollistettu miten teemat ja tutkimuskysymykset linkittyvät toisiinsa. Teemojen tarkentavat kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1. Ensimmäinen ja toinen teema kattoivat alatutkimuskysymyksen *"Mitkä ovat osaamistarpeet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? (=osaamisen kehittämistarpeet)"*. Ensimmäisen teeman tarkoitus oli tuottaa tarvittavaa tietoa osaamiskartoitusmallin luomiseksi. Toisen teeman oli tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen tulevaisuuden osaamistarpeista. Kolmas teema vastasi alatutkimuskysymykseen *"Miten osaamista kehitetään tällä hetkellä ja minkälaisia tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu tulevaisuudessa?"* Kuten kuva 12 hyvin havainnollistaa, on haastatteluteema muutos ja osaaminen sellainen, joka ei mahtunut asiakaspalvelun workshopin teemoihin. Aikaa oli käytettävissä kolme tuntia ja koko aika käytettiin kokonaisuudessaan edellä kuvattujen teemojen kattamiseen. Tästä teemasta oli siis käytettävissä vain johdon näkemys aineistoa analysoitaessa.





Kuva 12: Tutkimuskysymykset ja haastatteluteemat

Ensimmäiseen teemaan liittyen jokainen ryhmä pohti osaamistarpeita tällä hetkellä kirjaamalla niitä post-it-lapuille. Yhdelle lapulle kirjattiin aina yksi osaamisalue. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitteli muille omat osaamisalueensa liimaamalla ne seinälle. Lopuksi kaikki yhdessä ryhmittelivät osaamisalueita niin pitkään, että saatiin muodostettua kaikkien hyväksymä osaamisluokittelu. Kirjasin fläppitaululle koko ryhmän yhteisen näkemyksen jokaisen teeman käsittelyn jälkeen. Ensimmäisen teeman pohjalta loin osaamiskartoitusmallin asiakaspalveluun. Tämän jälkeen toteutettiin toinen kierros toiseen teemaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin liittyen vastaavalla menetelmällä haastattelurungon mukaisesti. Lopuksi toteutettiin vielä kolmas kierros kolmannesta teemasta osaamisen kehittämisestä. Kuvasin kameralla jokaisen teeman käsittelyn jälkeen sekä post-it-laput että yhteisesti tehdyt loppuyhteenvedot fläppitaululle myöhempää aineiston analysointia varten.

#### 4.2.2 Teemahaastattelut

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina, joista käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkija esittää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin vapaasti omin sanoin. Haastateltava voi myös vastata kysymyksiin haluamassaan järjestyksessä. Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, sillä tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kuitenkaan täysin kontrolloi haastattelun kulkua. (Koskinen et al. 2005, 104-105) Haastattelut antoivat mahdollisuuden selventää ja syventää saatuja vastauksia sekä esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä, jonka vuoksi haastattelu oli luonteva valinta toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi (Hirsjärvi et al. 2010, 205) Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Lähdesmäki et al. 2015) Tässä tutkielmassa haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoja ennalta määritellyistä teemoista, jotka ovat sen kaltaisia, että niihin tulee voida vastata omin sanoin parhaan lopputuloksen kannalta. Haastattelurunko ja kysymykset muodostuivat, kun ensimmäinen versio teoreettisesta viitekehuksesta oli kirjoitettu. Haastattelukysymykset ovat johdettu tutkimuskysymyksistä.

Haastattelin viittä eri henkilöä. Henkilöt valikoituvat sen perusteella, että haastateltaville on tutkielman kohteena olevan asiakaspalveluosaston liiketoiminta hyvin tuttua ja toisaalta haastateltavilla on hyvin laaja-alainen näkemys koko organisaation toiminnasta. Laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86)

Sovin haastatteluista erikseen jokaisen haastateltavan kanssa noin viikkoa ennen haastattelua ja lähetin heille haastattelurungon etukäteen tutustuttavaksi. Näiden haastatteluiden kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 2. Haastattelurunko koostui kolmesta teemasta; 1) osaamistarpeet tulevaisuudessa, 2) muutos ja osaaminen ja 3) osaamisen kehittäminen. Edellisellä sivulla kuvassa 12 on havainnollistettu miten haastatteluteemat linkittyvät tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen teema kattoi seuraavan alatutkimuskysymyksen tulevaisuus-osion: ”*Mitkä ovat osaamistarpeet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? (=osaamisen kehittämistarpeet)*”. Toisella teemalla pyrin saamaan

vastauksia alatutkimuskysymykseen ”*Minkälaiset muutokset voivat vaikuttaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin?*”. Kolmas teema kattoi alatutkimuskysymyksen ”*Miten osaamista kehitetään tällä hetkellä ja minkälaisia tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu tulevaisuudessa?*”. Osaamistarpeet tällä hetkellä oli teema, johon johdon edustajien olisi ollut vaikea vastata, sillä kysymyksen tavoitteena oli tuottaa tietoa osaamiskartoitusmallia varten, jolloin kyse oli hyvin konkreettisista osaamisalueista. Tämän vuoksi kyseinen teema jätettiin pois johdon haastatteluteemoista.

Haastattelin henkilöt kahden kesken häiriöttömissä neuvotteluhuoneissa työpäivän lomassa ja nauhoitin varsinaiset haastattelut alkuun käytyjen taustakeskustelujen jälkeen puhelimen sanelin-sovelluksella. Toteutin haastattelut 15.-23.6.2016 välisenä aikana. Haastattelut toteutuivat sovittuina aikoina ja ne toteutuivat keskeytyksettä lukuunottamatta yhtä pientä keskeytystä yhdessä haastattelussa. Haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia per haastattelu. Ennen haastattelun alkamista kävin jokaisen haastateltavan kanssa läpi tutkielman ja haastattelun tavoitteen sekä kerroin jo pidetystä asiakaspalvelun workshopista ja sen tavoitteista. Kerroin myöskin miten haastatteluaineistoa tullaan tutkielmassa hyödyntämään. Haastattelun edetessä esitin tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä.

#### 4.3 Aineiston analysointi

Johtoryhmän edustajien haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon litteroimalla ja aineistoa kertyi yhteensä 62 sivua (fontti Arial, koko 12, riviväli 1,5). Tehtävän litteroinnin taso riippuu aina aineistolle asetetuista tavoitteista. Litteroinnin tasoksi valitsin peruslitteroinnin, jossa puhe litteroidaan tarkasti puhekieltä noudattaen, mutta täytesanat (esim. tota, niinku), toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset jätetään pois. Analysoinnin kohteena tässä tutkielmassa on aineiston asiasisältö, jolloin peruslitterointi oli sopivin litteroinnin taso aineiston käyttötarkoitusta ajatellen. (Aineistohallinnan käsikirja 2016)

Aineiston analyysimenetelmäksi olen valinnut sisällönanalyysin, sillä huomio on erityisesti aineiston sisällössä. Sisällönanalyysilla pyritään tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetty perusanalyysimenetelmä, jonka toteutusta Tuomi & Sarajärvi (2009, 91-92) kuvaavat seuraavasti:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
- 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto (tms.).
4. Kirjoita yhteenveto.

Aluksi yhdistin koko haastatteluaineiston ja merkitsin vastaajat numerotunnuksella. Analysoin aineiston käymällä ensin läpi koko aineiston, merkitsemällä tutkimuskysymysten kannalta oleellisen aineiston ja rajaamalla muun aineiston ulkopuolelle. Tämän jälkeen teemoittelin aineiston haastatteluteemojen mukaan, eli pilkkoin ja ryhmittelin aineiston haastatteluteemojen mukaisesti. Kun aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, sillä haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93) Sisällönanalyysi mahdollistaa dokumenttien systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin. Dokumenttia tässä yhteydessä edustaa workshopista kirjalliseen muotoon saatettu materiaali sekä litteroidut haastattelut.

Workshopin materiaalin siirsin excel-tiedostoon mukaillen alla kuvattua sisällönanalyysimenetelmää soveltuvien osien. Analysoin workshopin materiaalin sisällönanalyysimenetelmällä ja aloitin analyysin siirtämällä kuvaamani post-it-lappujen tiedot excel-tiedostoon. Loin workshopissa saamieni tietojen perusteella osaamiskartoituslomakkeen. Kävin luomani osaamiskartoituslomakkeen asiakaspalvelun tiiminvetäjän kanssa läpi ja tein vielä joitain muutoksia lomakkeeseen saamani palautteen perusteella. Kun osaamiskartoitusta oli käytännössä testattu asiakaspalvelussa, kävimme sen toimivuutta vielä läpi tiiminvetäjien kanssa. Kokemuksiin perustuvan palautteen pohjalta tein vielä joitain muutoksia lomakkeeseen.

Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan analyysimallin mukaisesti, jotta analysoinnissa sain monipuolisesti hyödynnettyä sekä aineistoa, että aiempaa tietoa aiheesta. Teoriaohjaavassa analyysimallissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Teoriaohjaavan

analyysin päättelyn logiikka on abduktiivinen eli tutkijan ajattelua ohjaavat sekä aineisto että valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97) Aineiston analyysillä pyrin luomaan selkeän sanallisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Järjestin aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon ja pyrin luomaan alun perin hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Aineiston käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa hajotin aineiston ensin osiin, käsitteellistin ja kokosin uudelleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108)

Ennen analyysin aloittamista valitsin analyysiyksiköksi keskusteluista poimittuja lauseita, lauseen osia tai ajatuskokonaisuuksia, jotka sisälsivät useita lauseita. Pelkistin aineistoa reduceimalla eli pelkistämällä alkuperäisiä ilmauksia tiiviimmiksi ilmaisuiksi. Siirsin alkuperäiset ilmaisut word-dokumentista excel-tilukkaan, ja tiivistin alkuperäiset ilmaukset tiivistettyyn muotoon. Ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen mukaisesti. Pidin erillään asiakaspalvelun ja johdon aineiston, jotta raportoidessa pystyin helposti vertailemaan näiden kahden eri ryhmän aineistoa. Tämän jälkeen klusteroin aineiston eli ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi ja edelleen alaluokat yhdistäviksi luokiksi. Taulukossa 5 on kuvattu esimerkki edellä mainitusta luokittelusta. Tässä vaiheessa tapahtui aineiston abstrahointi eli eteneminen alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-111)

Taulukko 5. Esimerkki luokittelumatriisista

Luokka	Alaluokka	Yläluokka
Asiakastarpeet	Organisaation ulkopuoliset muutosvoimat	Muutosvoimat
Markkinat		
Erottautuminen kilpailijoista		
Megatrendit		
Muutokset kumppaniyhteistyössä		
Lait ja säädökset		
Uudet palvelut	Organisaation sisäiset muutosvoimat	
Sisäinen tuotekehitys		
Sisäisesti osaamisen vieminen uusille markkina-alueille		
Kasvu		
Sisäisten sidosryhmien väliset muutokset		

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2010, 231) Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä eli triangulaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144). Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat laadulliseen tutkimukseen monilta osin huonosti, mutta niiden tunteminen on keskeistä pyrittäessä laadukkaaseen tutkimukseen (Koskinen et al. 2005, 251-255). Lisäksi laadullisen tutkimuksen yksi perusvaatimuksista on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen tekoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksen eri vaiheista. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan haastatteluihin

käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Aineiston luokittelun syntyminen alkujuuret ja luokittelun perusteet kerrotaan lukijalle. Tuloksia tulkittaessa tutkijan tulee kyetä punnitsemaan vastauksia ja saattamaan ne myös teoreettisen tarkastelun tasolle, jolloin on kerrottava millä perusteella tulkintoja on tehty. Tähän auttaa tutkimusselosteen rikastuttaminen suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi et al. 2010, 232-233)

Havaintojen toistettavuus on tiukka vaatimus yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, jonka takia sitä ei voi ottaa kirjallisesti. Ajan kuluessa organisaatio ja haastateltavien työtehtävät ovat voineet muuttua. Tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, jotta ulkopuolinen voi arvioida miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinnaksi. (Koskinen et al. 2005, 258) Laadullisessa tutkimuksessa tapausmäärät ovat usein niin pieniä, että tulosten yleistettävyyttä nähdään klassisen tilastotieteen näkökulmasta kyseenalaisena. Tapauksia voi olla ääritapauksissa vain yksi, esimerkiksi jokin työpaikka tai ihmisryhmä. Yleensä syy pieniin tapausmääriin löytyy tutkimuksen tavoitteista. Monesti tavoitteena on kerätä pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa. Toiset syyt liittyvät tutkimuksen kustannuksiin, sillä lomaketutkimuksessa yhden lisälomakkeen ajallinen ja rahallinen merkitys on huomattavasti pienempi kuin yksi teemahaastattelu lisää aineistoon. (Koskinen et al. 2005, 265-266)

Tämän tutkielman luotettavuutta on pyritty parantamaan varaamalla tutkielman tekemiselle riittävästi aikaa. Tutkimuksen teko alkoi helmikuussa 2016 aiheanalyysillä, jatkui maaliskuussa tutkimussuunnitelmalla, huhti-toukokuussa kirjallisuuskatsauksella ja haastattelurungolla, kesäkuussa aineiston keruulla, heinäkuussa aineiston analysoinnilla, elo-syyskuussa tulosten raportoinnilla ja johtopäätöksillä. Kaiken kaikkiaan tutkielman tekemiseen käytettiin siis aikaa noin kahdeksan kuukautta.

Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja järjestelmällisesti. Raportin helppolukuisuutta on myös pyritty parantamaan kuvien ja taulukoiden avulla. Aineiston hankintamenetelmänä on käytetty tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota, jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144), jotka olivat asiakaspalvelun henkilöstön sekä johtoryhmän edustajat. Aineiston hankinnan ja analysoinnin vaiheet on kerrottu yksityiskohtaisesti kappaleissa 4.2 ja 4.3. Aineiston analysoinnin eri vaiheet on kuvattu tarkasti, sekä aineiston

luokittelun synty on havainnollistettu esimerkillä luokittelumatriisista. Tulosten tulkinnan yhteydessä tutkimustulosten läpinäkyvyyttä on pyritty lisäämään rikastuttamalla tutkimusselostetta suorilla lainauksilla haastatteluista. Lisäksi raportissa on esitetty valitut tutkimusmenetelmät ja perustelut niiden valinnalle.

Tutkielman objektiivisuus edellyttäisi, että tutkija katsoo tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkopuolelta, puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkielmassa on huomioitava, että tutkimuksen tekijä työskentelee informanttien kanssa samassa yrityksessä ja samoissa toimitiloissa, mutta eri osastolla. Tällä on väistämättä joitain vaikutuksia tutkimustuloksiin. Vaikka tutkija pyrki käsittelemään aineistoa mahdollisimman neutraalisti, se tuskin on täysin mahdollista kun tutkija on osa tutkittavaa organisaatiota. Toisaalta tutkijalla on ollut ennestään hyvät tiedot tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta, joka on voinut mahdollistaa tutkimustulosten syvällisen analysoinnin.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa analysoidaan kerättyä aineistoa pyrkimyksenä vastata tutkimuskysymyksiin. Aluksi kerrotaan hyvin lyhyesti tapausorganisaatiosta, jonka jälkeen siirrytään analysoimaan tutkimusaineistoa.

### 5.1 Tapausorganisaatio

Tutkielman kohteena oleva organisaatio on IT-palvelualalla toimiva yritys, joka on erikoistunut tietotekniikan vuokraukseen sekä elinkaaren hallintaan. Yritys on suomalaisomisteinen ja toimii kansainvälisesti. Yrityksen liikevaihto on vuosi vuodelta kasvanut voimakkaasti. Viime aikoina yritys on laajentanut palvelutarjoamaansa erilaisiin IT-palveluihin yritysostojen sekä orgaanisen kasvun kautta sekä Suomessa että ulkomailla. Tapausorganisaation asiakaspalvelun toiminta kohdistuu tällä hetkellä pääasiassa tietotekniikan vuokraukseen ja elinkaaren hallintaan.

### 5.2 Osaamistarpeisiin vaikuttavat muutosvoimat

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli ymmärtää minkälaiset muutokset vaikuttavat organisaation tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Muutosvoimat, jotka vaikuttavat tapausorganisaation osaamistarpeisiin, ovat haastattelujen perusteella hyvin moninaisia. Muutokset organisaatioissa voivat johtua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muuttuminen tai muutokset toimintaympäristössä. Sisäisiä tekijöitä saattavat olla esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation päätöksentekomallien muospaineet tai asiakasrajapinnassa havaitut puutteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27)

Seuraavissa kappaleissa esitellään tapausorganisaation osaamistarpeisiin vaikuttavia muutosvoimia eriteltynä ne organisaation ulkopuolisiin ja organisaation sisäisiin muutosvoimiin.

### 5.2.1 Organisaation ulkopuoliset muutosvoimat

Organisaation ulkoisiin muutosvoimiin liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella jakamalla organisaation ympäristö sosiaaliseen, kulttuurilliseen, oikeudelliseen, poliittiseen, taloudelliseen, teknologiseen ja fyysiseen ympäristöön (Hatch & Cunliffe 2006, 68).

Aineiston mukaan asiakastarpeet koettiin yhdeksi merkittäväksi syyksi, jolla on vaikutuksia organisaation tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Koettiin, että asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu, joka muokkaa asiakastarpeita tulevaisuudessa. Yrityksen on siis seurattava näitä muutoksia aktiivisesti ja sovitettava toimintamallinsa sekä palvelunsa muuttuvan asiakaskäyttäytymisen mukaisesti.

*”Kyllähän ne muutostarpeet tulee tuolta asiakkailta. Eli miten asiakkaat haluavat meidän palveluita saavansa tulevaisuudessa, miten me voidaan adaptoitua niihin.”*

Myöskin markkinatilanne, muutokset markkinoilla ja muuttuva kilpailutilanne nähtiin asioina, jotka muokkaavat tulevaisuuden osaamistarpeita. Yrityksen kannalta markkinat ovat olleet pitkään stabiilit, jolloin sen toimintamalli on vastannut tarpeita markkinoilla. Nyt koetaan, että tilanne alkaa muuttua. Muuttuva tilanne johtuu etenkin teknologian nopeasta kehitysvauhdista.

Tämän päivän valinnoilla rakennetaan tulevaisuuden todellisuutta. Tulevaisuuden kehityssuuntien ennakointi on vaikeaa, mutta erilaisten ilmiöiden ja muutosvoimien pohtiminen ja tulkinta voivat auttaa tekemään parempia ratkaisuja. Usein parhaiten ennakoituvuudessa onnistuvatkin ne, jotka pyrkivät itse aktiivisesti rakentamaan tulevaisuutta toiveidensa ja visioidensa mukaiseksi. (Kataja Kiiski 2016, 3) Tämä todettiin myös haastatteluissa:

*”Koska tää on ollu aika stabiili tää bisnesmalli ja tää markkina on ollu stabiili, ne on sopinu hyvin yhteen. Ja nythän on ennustettu monen tahon osalta, että seuraavan viidentoista vuoden aikana teknologian näkökulmasta maailma muuttuu enemmän,*

*kun tähän asti yhteensä ja sä voit siitä miettiä sitä dynamiikan nopeutta miten se vaikuttaa tähän, että miten se vaikuttaa sitten meihin ja meidän liiketoimintamalliin niin se on semmonen mitä meidän pitää vähän paremmin analysoida ja ymmärtää, mutta se on varmaa, että se vaikuttaa.”*

Tilanteessa, jossa liiketoiminta on yritykselle tuttua, yritys on organisoitunut toimintansa ja tavoitteidensa kannalta järkevästi sekä työntekijät ovat osaavia, elää yritys harmoniassa ympäristönsä kanssa. Tällaisina aikoina yrityksen johdon ei tarvitse kehittää ja panna toimeen uusia ideoita. Kun yrityksen ulkopuolisen ympäristön olosuhteet muuttuvat, yrityksen on siirryttävä uuteen vaiheeseen elinkaarensa pöytäkirjassa mukana yrityksen ulkopuolisen maailman kehityksen kanssa. (de Geus 1997, 56)

Aineiston mukaan halu erottautua kilpailijoista mainittiin yhtenä syynä muuttuviin osaamistarpeisiin. Koventuneet kilpailuhaasteet vaativat yrityksiä miettimään kilpailukykyään uudesta näkökulmasta; enää ei riitä, että tekee samoja asioita paremmin kuin kilpailijat, vaan yritysten on erilaistuttava eli oltava asiakkaan silmissä ainutlaatuisia. (Hamel & Prahalad 1994, 16-21)

Laeilla ja säädöksillä mainittiin myös olevan vaikutusta tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Kuitenkin muuttuvien lakien ja säädösten osalta muutosten koettiin olevan enemmänkin normaalia kehitystä kuin varsinainen muutos. Läheisiä käsitteitä muutos-ilmaiselle ovatkin kehitys ja kehittäminen (Vakkala 2012, 49). Mitään muutoksia ei ollut tällä hetkellä tiedossa, mutta tiedostettiin, että mahdolliset muutokset laissa ja säädöksissä voivat vaikuttaa osaamistarpeisiin.

*”Jos laki tuo muutoksia tuohon finanssipuoleen, että se on kuitenkin aika semmosta säädelyä, niin ne nyt on ainakin semmonen asia minkä mukaan meidän pitää sit vaan muuttua ja oppia uutta.”*

Muutokset kumppaniyhteistyössä nähtiin myöskin mahdollisena muutostekijänä, jolla voisi olla vaikutusta osaamistarpeisiin. Erityisesti tässä kohtaa viitattiin rahoituskumppaneista johtuviin muutoksiin, joihin itsellä ei olisi mahdollisuuksia vaikuttaa. Organisaatioiden onkin

jatkuvasti oltava hereillä ympäristönsä, kilpailijoidensa, asiakkaidensa käyttäytymisen, tavarantoimittajien ja alihankkijoiden toiminnan muutosten sekä alalle tulevien uusien näkökulmien suhteen, sillä muutos organisaation ympäristössä vaatii muutosta organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 23)

Megatrendit nousivat myöskin esille monen haastateltavan vastauksissa. Megatrendeistä mainittiin IT palveluna, pilvipalvelut, palvelutalous, jakamistalous, lyhytaikaiset sopimukset sekä IoT (Internet of Things) sellaisina, joilla olisi vaikutusta tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

*”Tuolla on tiettyjä megatrendejä tällä hetkellä, jotka eivät voi olla vaikuttamatta meihin. Ja sitten sitä kautta taas, kun heijastetaan niin miten se muuttaa asiakaspalvelun roolia, ja nämähän tulee tän tyypiset tekijät sitten vaikuttamaan myöskin.”*

Megatrendi-termin lanseerasi John Naisbitt vuonna 1982 (Naisbitt 1982). Trendi on tarkasteltavan ilmiön pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuva yleinen kehityssuunta, jota voi kuvata esimerkiksi suuntauksena, virtauksena tai muutoksen kaavana. Trendit ovat ajasta riippuvaisia ja niillä on vaikutusta päätöksenteossa, sillä ne vaikuttavat muun muassa valintoihin, makuun sekä arvostuksiin. Trendit voivat olla myös osana megatrendiä. Megatrendi on yksittäisen ilmiön tai ilmiöiden tai trendien joukko, jolla on hallitseva vaikutus tulevaisuuden suuntaan tai kokonaisuuteen. Megatrendit ovat suuria aaltoja tai linjoja kehityksessä. (Rubin 2004)

Kompetenssipohjaisen johtamisen näkökulmasta organisaation osaamisen ylläpitämiseen sisältyy kyky vastata organisaation ulkoisen ympäristön ja sisäisten prosessien dynaamiseen luonteeseen. Liiketoiminnan tulee vastata organisaation ulkopuolelta tuleviin tarpeisiin, jotta organisaatio kykenee luomaan lisäarvoa asiakkaille. (Sanchez 2004, 521)

## 5.2.2 Organisaation sisäiset muutosvoimat

Aineistosta nousi esille myöskin useita organisaation sisäisiä muutosvoimia. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi sisäisen tuotekehityksen ja uudet palvelut. Jos palvelut kehittyvät tai

markkinoille tuodaan kokonaan uusia palveluita, on niillä luonnollisesti vaikutusta asiakaspalvelun osaamistarpeisiin. Kappaleessa 5.2.3 kuvataan tarkemmin minkälaisia nämä kehittyvien tai uusien palveluiden osaamistarpeet vastaajien näkemyksen mukaan ovat.

Myöskin kasvu nähtiin yhtenä tekijänä tulevaisuuden osaamistarpeille. Esimerkiksi kasvun myötä koettiin, että nykyiset järjestelmät vaativat kehitystä, jotta työn hallinta olisi tehokkaampaa. Organisaation nopean kasvun seurauksena johtamisjärjestelmät ovat voineet jäädä alikehittyneeseen tilaan (Juuti & Virtanen 2009, 26).

*”Kasvu, että kyllähän sekin tiettenkin, että jos meille kovin paljon tulee lisää asiakkaita (...) että meneekö meillä vähän turhan paljon energiaa, kun me vahdataan ja hypitään eri työjonoissa ja pitäiskö meidän saada siihen jotain automatiikkaa ja järjestelmätukea.”*

Sisäisen osaamisen vieminen uusille markkina-alueille nähtiin myös potentiaalisena sisäisenä tekijänä, jolla voisi olla vaikutusta organisaation asiakaspalvelussa. Esimerkiksi asiakaspalvelun osaamista voitaisiin hyödyntää jakamalla asiakaspalvelun tietoja ja taitoja mahdollisille uusille markkina-alueille lainaamalla asiakaspalvelun resursseja väliaikaisesti uusien organisaatioiden käyttöön.

*”(...) meidän täytyy viedä kaikkien meidän osaamista uusille markkina-alueille (...) Tän tyyppisiä asioita ja nehän tietysti voi vaikuttaa, että jos organisaatiosta lainataan resurssia joksikin aikaa, niin sit täytyy kattoo, että minkälainen aukko jää, ja miten tää asia paikataan ja näin pois päin.”*

Organisaation sisäisten sidosryhmien väliset muutokset mainittiin myös yhtenä mahdollisena tekijänä, jolla voisi olla vaikutusta asiakaspalvelun tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Työtehtävien siirtyminen vastuualueelta toiselle voisi joko tuoda uusia osaamistarpeita asiakaspalvelulle tai jokin osaaminen voisi siirtyä heidän vastuualueeltaan kokonaan pois organisaation sisällä toiselle osastolle tehtäväksi. Organisaation saavutettua tietyn koon, sen täytyy formalisoida ja systematisoida toimintatapojaan. Näitä ovat

esimerkiksi sisäinen työnjako, yhteistyökumppanuuksien hoitaminen sekä johtamisjärjestelmät (Juuti & Virtanen 2009, 16).

*”(...) jos meidän sidosryhmiin talon sisällä tulee muutoksia tai vastuualueisiin, että jos tulee sen kaltasia muutoksia, meille lisää tekemistä, mitä joku muu organisaatio on aiemmin tehnyt tai päinvastoin, että otetaanki jotain pois mitä koetaan, että ois parempi hoitaa jossain muualla (...)*

Aineiston perusteella oli siis havaittavissa useita sekä organisaation ulkopuolisia että organisaation sisäisiä muutosvoimia, jotka voivat vaikuttaa organisaation tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Nämä on listattu taulukossa 6.

Taulukko 6. Empiirisessä tutkimuksessa havaitut osaamistarpeisiin vaikuttavat muutosvoimat.

<b>Organisaation ulkopuoliset muutosvoimat</b>	<b>Organisaation sisäiset muutosvoimat</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asiakastarpeet</li><li>• Markkinatilanne</li><li>• Kilpailutilanne</li><li>• Halu erottautua kilpailijoista</li><li>• Lait ja säädökset</li><li>• Muutokset kumppaniyhteistyössä</li><li>• Megatrendit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sisäinen tuotekehitys/uudet palvelut</li><li>• Organisaation kasvu</li><li>• Sisäinen osaamisen vieminen uusille markkina-alueille</li><li>• Organisaation sisäisten sidosryhmien väliset muutokset, esim. työtehtävien siirtyminen vastuualueelta toiselle</li></ul>

### 5.3 Osaamistarpeet tällä hetkellä

Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää tapausorganisaation osaamistarpeet tällä hetkellä sekä luoda näiden osaamistarpeiden pohjalta osaamiskartoitusmalli osaamisen johtamista tukeväksi työkaluksi. Tämän hetken osaamistarpeita kartoitettiin asiakaspalvelulle järjestetyssä workshopissa. Osaamisen kartoittaminen tarjoaa tilannekuvan yrityksessä käytössä olevista tiedoista ja taidoista sekä siitä, missä ne sijaitsevat. Kartoituksen pohjalta

luotu osaamismatriisi tarjoaa myös pohjan uuden osaamisen luomiselle ja kehittämiselle sekä olemassa olevan osaamisen ylläpitämiselle. (Krogh & Roos 1995, 66)

Asiakaspalvelun työntekijät määrittivät kappaleessa 4.2. kuvatulla tavalla oman näkemyksensä heidän työssään tarvittavista osaamisista, joiden pohjalta luotiin malli osaamisen kartoittamisen tueksi (liite 3). Osaamiskartoitus koostuu kahdesta erillisestä osiosta, jotka on nimetty 1) substanssiosaaminen ja 2) yleiset työelämävalmiudet (esimerkiksi ajanhallinta- ja priorisointitaidot, vuorovaikutustaidot sekä ongelmanratkaisutaidot). Substanssiosaaminen pitää sisällään Cheetham & Chiversin (1998) osaamisen mallin tiedollisen/kognitiivisen osaamisen ja toiminnallisen osaamisen. Yleiset työelämävalmiudet-osio sisältää kyseessä olevan mallin henkilökohtaisen/käyttäytymisen liittyvän osaamisen ja arvot/eettisen osaamisen. Molemmat osiot sisältävät myös Cheetham & Chiversin (1998) osaamisen mallin mukaisia meta-osaamisia. Osaamiskartoitus päädyttiin jakamaan kahteen eri osioon, sillä yleisiä työelämätaitoja ei voida arvioida samanlaisella asteikolla kuin substanssiosaamista on tarpeen arvioida. Jokaista työelämätaitoa varten luotiin erillinen sanallinen kuusi-portainen asteikko, jossa kutakin työelämätaitoon liittyvää osaamistasoa kuvataan sanallisesti (liite 3).

Substanssiosaamisen kartoitus on jaettu ylätasoinen osaamisalueisiin, jotka koostuvat useammista konkreettisista osaamisista. Osaamiskartoituksen tulisi listata työn kannalta oleelliset työtehtävät ja osaamisalueet sekä määrittellä arviointikriteerit eri osaamistasoille (Kauhanen 2010, 150). Osaamista arvioidaan neljä-skaalaisella sanallisella asteikolla, jossa osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten vähitellen matalalta korkeammalle tasolle. Osaamistasot on nimetty yhtäläisesti organisaation palkkataulukoissa käytettyjen osaamistasojen mukaisesti, jotta osaamisen huomioiminen yhtenä tekijänä palkkataulukossa olisi helppoa. Numeraalinen tai kirjaimella merkitty tasoluokittelu voi olla vaarallinen työntekijän motivaation kannalta, jonka takia tasoluokittelut on parempi avata sanallisesti konkreettisilla esimerkeillä sekä ilmaisemalla, miten osaaminen näkyy käytännössä tai mitä osaamisesta vielä puuttuu (Kauhanen 2010, 150; Viitala 2005, 156-157).

## 5.4 Osaamisen kehittämistarpeet

Sekä asiakaspalvelulta että johdolta kysyttiin näkemystä, mitkä ovat asiakaspalvelun osaamistarpeet tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamistarpeita tarkasteltiin lyhyellä 1-3 vuoden aikajänteellä, sillä organisaatiossa on parhaillaan tehty strategiatyötä kyseisellä aikajänteellä. Osaamisen hallinta käytännössä tapahtuu organisaation eri tasojen välisenä vuorovaikutusprosessina. Kun yritystasolla on määritelty visioon, strategiaan ja tavoitteisiin linkatut ydinosaamiset, nämä jakaantuvat osaamisalueisiin ja edelleen konkreettisiin osaamisiin yksikkötasolla. Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoittaa työskentelyä monella tasolla samanaikaisesti. (Sydänmaanlakka 2007, 154)

Tässä kappaleessa kuvaan ensin asiakaspalvelun ja sitten johdon näkökulmasta, miten he kuvailivat asiakaspalvelun osaamistarpeita tulevaisuudessa eli mitä osaamisia olisi kehitettävä tai ylläpidettävä. Lopuksi molempien näkökulmista on tehty yhteenveto yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista.

### **Asiakaspalvelun näkökulma**

Asiakaspalvelun workshopissa nousi esille tulevaisuudessa muun muassa uusiin järjestelmiin tai järjestelmämuutoksiin liittyvät osaamistarpeet. Esimerkkinä mainittiin yhteistyökumppanin kautta tullut uusi järjestelmä työtehtävän suorittamiseen, joka on aiemmin hoidettu paperisten dokumenttien avulla. Myöskin uuden yhteistyökumppanin kautta on tullut uusi järjestelmä, jonka käyttö vaatii opettelua. Toisaalta toivottiin joihinkin omiin työtehtäviin automatisointia, joka luonnollisesti tarkoittaisi uuden järjestelmän tai uusien järjestelmien käytön opettelemista ja paperista luopumista näiden työtehtävien osalta. Paperien pyörittelystä työssä toivottiin erityisesti voitavan tulevaisuudessa luopua tai vähintään minimoida sen määrää. Esimerkiksi lakiin perustuva asiakkaan tunnistaminen ja tosiasiallisten edunsaajien tarkastaminen toivottiin voitavan tulevaisuudessa tehdä sähköisesti, samoin kuin sopimusten allekirjoittamisen toivottiin voitavan muuttaa sähköiseksi allekirjoitukseksi tulevaisuudessa.

Prosesseja tulisi asiakaspalvelun työntekijöiden mukaan tarkastella kriittisesti ja tarvittaessa keventää prosesseja mahdollisuuksien mukaan tai automatisoida joitain työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan. Prosessien tarkastelun yhteydessä he mainitsivat myös, että



prosesseja tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, voisiko joitain työtehtäviä keskittää siten, että niitä hoitaisi vain kyseiseen työtehtävään erikoistunut henkilö tai henkilöt. Erityisesti tällaisena tehtävänä mainittiin asiakkaiden tunnistaminen ja tosiasiallisten edunsaajien tarkastaminen. Myöskin yhtenä vaihtoehtona prosessien tarkastelun lopputulemasta mainittiin työtehtävien uudelleen organisointi. Käytännössä tämä tarkoittaisi jonkin työtehtävän siirtämistä esimerkiksi back officeen tai järjestelmien kehityksen myötä mahdollisesti asiakas voisi myös itsenäisesti hoitaa joitain tehtäviä, kuten edellä mainittu asiakkaan tunnistaminen ja tosiasialliset edunsaajat.

Mahdolliset muutokset laeissa ja säädöksissä voivat myös vaikuttaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Esimerkkinä mainittiin lakiin perustuva asiakkaiden tunnistaminen. Aineiston mukaan uusien palveluiden omaksuminen koettiin myös asiaksi, joka luonnollisesti tulevaisuudessa vaikuttaa osaamistarpeisiin yrityksen tarjotessa uusia palveluita asiakkaille. Yrityksen laajennettua palvelutarjoamaansa IT-palveluihin, koettiin myös IT-osaaminen ja laitetuntemus osaamisalueina, joita tulevaisuudessa tarvitaan nykyistä enemmän. Hinnoitteluun liittyvien osaamisten syvempi tuntemus nousi myös esille yhtenä tulevaisuuden osaamistarpeena. Hinnoitteluosaamiseen konkreettisina osaamisina määriteltiin osaamiskartoitukseen tuoteryhmälisäykset, hinnoittelumuutokset sekä laskimen käyttö.

Edellä mainittujen lisäksi nykyisten tietojen ja taitojen jatkuva ylläpito koettiin tärkeänä myös tulevaisuutta ajatellen. Erityisesti nykyisistä tiedoista ja taidoista mainittiin vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot sekä kyky oppia uutta, jotka kaikki ovat Spencer & Spencerin (1993, 9-12) osaamisen jäävuorimallin näkymättömän osan osaamisia. Jäävuoren näkymättömän osan osaamisia on vaikeampi mitata ja kehittää kuin jäävuoren näkyvän osan tietoja ja taitoja, mutta niillä on suurempi vaikutus yksilön osaamiseen.

Organisaation kehittyessä sen elinkaarella vaiheesta toiseen ja saavuttaessa tietyn koon, sen tulee systematisoida toimintatapojaan ja johtamisjärjestelmiään. Organisaation tulee myös seurata ympäristöään ja sidosryhmiään sekä niihin liittyviä toiminnan muutoksia, jotka vaativat muutoksia myös organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 16-23) Myös organisaation sisällä uudet tuotteet tai palvelut voivat laukaista muutostarpeen (Peltonen 2008, 131).

## Johdon näkökulma

Myöskin johdon haastatteluissa tuli esille, että nykyinen osaaminen kokonaisuudessaan on sellaista, jota tulevaisuudessakin on ylläpidettävä. Erityisesti nykyosaamisesta mainittiin tärkeinä myös tulevaisuudessa kokonaiskuvan ymmärtäminen, priorisointitaidot ja korkea asiakaspalvelun taso. Kokonaiskuvan ymmärtämisen mainittiin vaikuttavan myös priorisointitaitoihin. Priorisointitaidoissa tärkeänä koettiin kyky priorisoida sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta. Asiakaspalvelun korkea taso mainittiin asiana, jonka johdosta yritystä arvostetaan, jonka takia sen korkean tason ylläpitäminen nähtiin tärkeänä myös tulevaisuudessa.

*"(...) kokonaiskuvan ymmärtäminen, koska sehän on hyvin sellasta, että siinä ei pärjää ihminen, joka ei pysty tavallaan sitä kokonaiskuvaa hahmottamaan ja sitten sitä kautta ymmärtämään, että mitä asioita pitää hoitaa missäkin vaiheessa."*

*"Toi priorisointi on tärkeä kyllä, että sitä mä korostaisin tulevaisuudessa entistä enemmän, että osataan priorisoida ja (...) priorisoidaan sitä molemmista näkökulmista, ei pelkästään yhtiön vaan myös asiakkaan näkökulmasta ja päinvastoin, että se balanssi pitää olla hyvin hanskassa."*

*"(...) kun meitä arvostetaan tästä asiakaspalvelusta, niin meidän pitää pitää siitä kiinni."*

Nykyiseen toimenkuvaan ei nähty myöskään tulevan tulevaisuudessa suuria muutoksia 1-3 vuoden aikajänteellä, sillä perustehtävän nähtiin pysyvän nykyisellään tulevaisuudessakin tarkastelujakson aikajänteellä.

*"(...) mikä on se nykyinen osaamistarve niin nään, että ihan varmaan tulee säilymään ne samat asiat, koska se perustehtävä tulee kuitenkin olemaan edelleen siellä leasing-palveluiden asiakaspalvelussa hyvin voimakkaasti (...)"*

Toisaalta kehitettäviäkin osa-alueita asiakaspalvelun osaamisessa nousi kuitenkin haastatteluissa esille melko paljon. Uusiin palveluihin liittyvä osaamisen kehittäminen mainittiin monin eri tavoin. Koettiin, että uusi palvelutarjoama voi vaikuttaa asiakaspalveluun tuomalla sinne uusia työtehtäviä, jotka voivat olla hyvin erilaisia verrattuna nykyisiin työtehtäviin.

*”No tietysti nyt kun meidän palvelutarjoama on jo mennä uusiksi ja tulee ehkä vielä tässä terävöitymään se, että mitä me asiakkaille tarjotaan. Ja on hyvin kuitenkin mahdollista, että se tulee vaikuttamaan myös siihen, että mitä palveluita, mitä asioita asiakaspalvelun piiriin kuuluu, että mitä he tuottaa asiakkaille ja ne saattaa olla hyvin erityyppisiä tai erilaisia kun ne tän hetken palvelut mitä siellä tuotetaan asiakkaille (...).”*

Vastaajat totesivat myöskin, että uusien palveluiden myötä asiakaspalvelun kontaktirajapinnat asiakkaan suuntaan tulevat tulevaisuudessa kasvamaan. Kun tällä hetkellä asiakkaalla on pääasiassa muutama yhteyshenkilö, jotka asioivat asiakaspalvelun kanssa, niin asiakkaiden yhteyshenkilöiden kirjo ja määrä tulevat tulevaisuudessa kasvamaan nykyisestä. Asiakaspalvelu voi siis saada yhteydenottoja suoraan laitteiden loppukäyttäjiltä tulevaisuudessa.

*”Nythän siellä on tietyt henkilöt eli joku IT-osasto tai vastaava tai joku talouspäällikkö tai sen tyyppinen, (...) mutta kun me mennään enemmän siihen, että meillä on se dialogi olemassa jo digitaalisesti sen loppuasiakkaan (...) niin mä näkisin, että se kirjo, se määrä niiden asiakkaiden edustajia, jotka tulee olemaan asiakaspalveluun yhteydessä, ne tulee sitä myöten tietysti kasvamaan (...).”*

Uusiin palveluihin liittyen koettiin kehitettäväksi osaamisalueeksi myöskin niihin liittyvien prosessien opettelu. Esimerkkinä mainittiin vastuunjako yrityksen ja sen alihankkijoiden kanssa, sillä osa asiakaspalvelun vastuulla olevista tehtävistä ostetaan alihankintana. Alihankintana palveluiden ostaminen uusissa palveluissa mainittiin toimintatapana, joka on osalle työntekijöistä täysin uusi tapa toimia ja vaatii siis uuden toimintatavan opettelua.

*”No se on ainakin yks tai ylipäättänsä, että jos tulee uusia palveluita niin, että siinä on ihan niiden prosessien opettelu, että mitä meidän vastuulle ja mitä kenties alihankkijoiden.”*

*”(...) tavallaan sit tämmönen ihan, että me ollaan asiakkaana, ostetaan alihankintana, niin sekä on osalle vähän niinkun uutta tekemistä (...)*

Lisäksi mainittiin mahdollista uutta osaamista vaativa uusi tapa kommunikoida asiakkaan kanssa digitaalisesti reaaliaikaisesti, kun asiakas asioi yrityksen palveluportaalissa. Tämän osalta nähtiin, että kyse on teknologiasta ja tavasta toimia, ja luonnollisesti sillä olisi vaikutusta joltain osin myös asiakaspalvelun osaamistarpeisiin.

*”Mun mielestä meidän pitäis kehittää aika paljonkin tommosia aika yksinkertasia asioita, esimerkiks on nämä miten me pystytään auttamaan asiakasta siinä tässä ja nyt tilanteessa esimerkiks nyt kun se seikkailee siellä [palveluportaalissa] (...)*”

IT-osaamisen tarve tulevaisuudessa tuli monissa haastatteluissa esille. Myöskin nykyisen IT-leasingin ja uusien IT-palveluiden yhdistäminen yhdeksi paketiksi mainittiin sellaisena osaamisena, jota on kehitettävä. Tätä yhdistämistä ei kuitenkaan nähty pelkästään asiakaspalvelun tehtäväksi, vaan se koettiin osaksi koko sisäistä palvelutuotantoa.

*”(...) ehkä tietyllä tavalla semmonen hiukan syvempi IT:n osaaminen (...)*”

*”(...) näiden asioiden [IT-leasing ja IT-palvelut] ymmärtäminen ja paketointi kokonaiseksi, (...) se on ehkä meidän sisäistä palveluntuotantoa (...)*”

IT-järjestelmien osalta se, miten IT-palvelumaailma yleisesti toimii verrattuna IT-leasing-palveluihin sekä näiden välisten eroavaisuuksien ymmärtäminen koettiin tarpeellisena osaamisena jo hyvinkin lähitulevaisuudessa eli ensi vuoden puolella, jolloin tällaisia asiakkaita pitäisi alkaa tulla enemmän.

*”Se vaatii asfalta ehkä enemmän ens vuoden puolella, jolloin meillä rupee olemaan enemmän keissii, niin vaatii enemmän IT-osaamista ja ymmärrystä niistä järjestelmistä. IT-järjestelmistä yleensäkin, että miten IT-maailma, palvelumaailma toimii, koska siellä on määrättyjä eroavaisuuksia [verrattuna IT-leasingiin].”*

Sopimustekniset asiat IT-palveluissa nousivat esille osaamisena, jota tulevaisuudessa asiakaspalvelussa tullaan tarvitsemaan, sillä IT-palveluiden sopimukset nähtiin sopimusteknisesti vähän erilaisina kuin IT-leasingin sopimukset. Lisäksi asiakkaiden mainittiin olevan vaativampia sopimusteknisesti IT-palveluissa verrattuna yrityksen nykyisten palveluiden sopimuksiin. Tämä nähtiin yleisenä toimintatapana ko. liiketoiminnassa.

*”Se on sen osaamisen kehittämistä enemmän siihen palveluihin, sopimusteknisiin osioihin niinkun IT-palveluihin liittyen, koska sopimusteknisesti ne on vähän erilaisia [kuin IT-leasingissä]. (...) asiakkaat on vaativampia sopimusteknisesti sillon, kun puhutaan IT-palveluista, koska se liittyy siihen bisnekseen.”*

Uusiin palveluihin liittyvät sisäiset prosessit, joiden avulla varmistetaan sopimuksen sisällön kulku organisaation sisällä kaikille tahoille, jotka tietoa tarvitsevat koettiin myös tärkeänä asiana, joka kaikkien tulee ymmärtää. Nähtiin yleisenä kyseessä olevaan liiketoimintaan kuuluvana toimintatapana, että sopimuskumppani odottaa käytännössä enemmän kuin mitä sopimuksella on sovittu, jolloin sopimuksen sisällön tunteminen on tärkeää.

*”Meidän pitää ymmärtää oikeesti mitä on sovittu asiakkaan kanssa, joka liittyy sit meidän sisäiseen hand over -prosessiin myös ja mitä asiakas velvottaa meiltä, koska asiakkaiden tapa erityisesti IT-palveluissa maasta riippumatta voin sanoa on se, että ne lyö sopimuskumppanille kaiken syliin mitä vaan voi riippumatta mitä sopimuksessa on sanottu.”*

Joidenkin henkilöiden erikoistuminen etenkin näiden edellä mainittujen uusien IT-palveluiden hoitoon koettiin yhdeksi potentiaaliseksi tavaksi organisoida näiden tehtävien hoito tulevaisuudessa, jotta kaikkien ei tarvitse osata kaikkea.

*”Ja sitten ehkä sekin, että pitäiskö meidän taas ottaa sitten jotain tämmöstä erikoistumista, että me ei ehkä voida kaikki tehdä enää kaikkea.”*

*”Meidän täytyy varmaan miettiä, että onko siellä sitten sen tiimin sisällä enemmän henkilöitä tai henkilöitä, jotka spesialisoituu johonkin määrättyyn osa-alueeseen esimerkiksi niinkun tämmösten IT-palveluasiakkaiden tai ulkoistusasiakkaiden hoitamiseen enemmän (...).”*

Tämä voisi nopeuttaa myöskin uusien työntekijöiden sisäänajoa tietyille osaamistasolle, kun tehtäväkenttä ei enää laajenisi nykyisestä, jonka todettiin olevan nykyiselläänkin jo laaja. Uusien työntekijöiden sisäänajo nykyiseen rooliin koettiin olevan ajallisesti melko pitkä ja siihen kaivattiin parannusta.

*”Meille kun tulee uusia ihmisiä niin se on tietysti selvä, että saataisko me ihmiset nopeemmin semmoselle tietotaitotasolle asiakaspalvelussa kun on mahdollista.”*

Asiakaspalvelussa on tällä hetkellä joissain prosesseissa syväosaajia, jotka ovat perehtyneet kyseessä olevaan osa-alueeseen muita syvällisemmin ja ovat siis tämän nimetyn osa-alueen asiantuntijoita. Tämä nähtiin toimintatapana, jota jatkossakin halutaan pitää yllä ja kehittää. Tämän tyyppisen toiminnan edelleen kehittäminen nopeuttaisi myös uusien työntekijöiden sisäänajoa asiakaspalvelun työtehtäviin, kun vaadittavat osaamiskokonaisuudet eivät olisi yhtä laajoja kuin ne ovat tällä hetkellä.

*”(...) kaikki tekee kaikkia asiakaspalvelun vaiheita, mutta että on pyritty siihen, että siellä on tiettyihin prosesseihin, asioihin, prosessihallinnon palasiin, niin on sitten tyyppisiä, joilla on vielä syvällisempi osaaminen, että pystyy haasteellisempia keissejä ratkomaan niissä. Ja se on varmaan sellanen mitä meidän pitää myös kehittää vielä jatkossakin tai sitä suuntaa jatkaa, että uskoisin näin.”*

Työtehtävien uudelleen organisointi siltä osin kuin se olisi tehokkaan toiminnan kannalta tarpeen ja järkevää, nousi esille myös asiana, jolla olisi vaikutusta asiakaspalvelun

osaamistarpeisiin. Käytännössä tämä tarkoittaisi asiakaspalvelun osalta sitä, että joitain tehtäviä pyrittäisiin hoitamaan back officessa, joita tällä hetkellä hoidetaan asiakaspalvelussa. Jostain osaamisesta voitaisiin siis mahdollisesta luopua kokonaan asiakaspalvelussa.

*”Meillähän kuitenkin on tahtotila tehdä kaikki asiat mahdollisimman tehokkaasti ja mä näkisin, että jos se käännetään konkretiaks niin me varmastikin pyrittäisiin tekemään kaikki semmonen työ ja semmoset prosessit, jotka mitkä tahansa pystyttäis ja ois mahdollista niin back officessa.”*

Laajan toimenkuvan koettiin myös aiheuttavan haasteita järjestelmänäkökulmasta, kun aikaa kuluu paljon vahtiessa eri työjonoja eri järjestelmissä. Automatiikka ja jonkinlaisen yhden työnhallintajärjestelmän tuki nähtiin toivottavana ratkaisuna tähän ongelmaan, jolloin useiden työjonojen seuraamisen sijaan asiakaspalvelun työtä ohjaisi yksi työnhallintajärjestelmä. Se tarkoittaisi luonnollisesti asiakaspalvelulle uuden järjestelmän ja työtavan opettelemista.

*”(...) meneekö meillä vähän turhan paljon energiaa, kun me vahdataan ja hypitään eri työjonoissa ja pitäiskö meidän saada siihen jotain automatiikkaa ja järjestelmätukea.”*

Toiminnan proaktiivinen kehittäminen muutosten vaatimalla tavalla sekä ajan resursointi itse kehitystyöhön koettiin myös tärkeiksi. Kehitettävänä osaamisalueena mainittiin myöskin asiakkaan liiketoiminnan parempi ymmärtäminen. Lisäksi asiakaspalvelun työn mittaroinnin selkeyttäminen koettiin yhdeksi kehitysalueeksi.

*”(...) siellä pitäis olla sen kokemuksen, sen tekemisen transaktioiden suhteen, mutta sitten myöskin sen asiakaskokemuksen suhteen [mittarit, että] onko se menny hyvin vai huonosti vai miten se on menny.”*

Muutokseen liittyvät asiat tulivat esille monen haastateltavan kommentoissa. Kuten aiemmin mainittiin, on yrityksen toiminta viime aikoihin asti ollut melko stabiilia ja istunut hyvin

markkinatilanteeseen. Tilanteen on nähty nyt muuttuvan markkinoilla, mikä tarkoittaa erilaisia muutoksia yrityksen palveluihin ja tapoihin toimia. Nämä puolestaan vaikuttavat edelleen asiakaspalvelun työhön ja työn luonne saattaa joiltain osin muuttua. Tällöin työntekijöiltä tarvitaan valmiutta ottaa vastaan muutoksia ja tiiminvetäjiltä vaaditaan työntekijöiden tukemista muutoksen eri vaiheissa. Muutostilanne vaatii työntekijöiltä kykyä elää epävarmassa tilanteessa. Haastatteluissa mainittiin kuitenkin, että epävarmuus ei tarkoita epävarmuutta työpaikan suhteen, vaan sen suhteen miten asioita hoidetaan tulevaisuudessa, sillä muutokset voivat olla hyvinkin nopeita.

*"(...) muutosvalmius ja se valmius ottaa vastaan muutosta (...)"*

*"Ja se on ehkä se kehitettävä puoli niin vois olla hyvin se kyky ja tahto siihen muutokseen."*

*"Niin siellä vaaditaan ehkä henkilöiltä enemmän muutoksessa elämistä elikä epävarmuudessa elämistä tulevaisuudessa. Eikä epävarmuudessa työpaikan suhteen vaan epävarmuudessa siitä, että mitä nyt pitää tehdä asiakkaan kanssa. Ne tilanteet saattaa muuttua tosi nopeesti..."*

Työntekijöiden tukemisen mainittiin merkitsevän jatkuvaa dialogia esimiesten ja työntekijöiden välillä, jotta ymmärretään miten kutakin henkilöä voidaan tukea muutosprosessissa. Nähtiin, että jokainen työntekijä etenee omaa vauhtiaan muutoksessa sekä jokainen tarvitsee vähän erilaista tukea muutoksen aikana. Näiden yksilöllisten erojen huomioiminen esimiestyössä nähtiin haasteena, johon esimiesten tulee kyetä vastaamaan.

*"Sen muutoksen läpikäynnissä ja sisäistämisessä, että se on semmonen jatkuva dialogi mitä meidän pitää käydä ja tää aiheuttaa meille organisaationa ja erityisesti aspan tiimin vetäjälle haasteita sitä kautta, että siinä pitää vielä tarkemmin ymmärtää missä ne henkilöt menee tässä muutoksessa, siinä omassa transformaatioputkessaan, että missä ne ihmiset on siellä ja mitkä on ne kulmakivet mitä pitää vähän hioo, jotta ne ihmiset pääsee eteenpäin."*



Henkilöstö kokee muutokset prosessinomaisesti. Keskeinen haaste muutostilanteissa on se, että henkilöstö ja johto elävät todennäköisesti toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-52) Johdon tulee olla samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa sekä ajatus- että tunnetasolla. Tämä vaatii hyvää itsetuntemusta sekä kohtuullisen syvällistä organisaation ja henkilöstön tuntemista. (Boyatzis & McKee 2005) Onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi muutoksen tarpeet tulee perustella hyvin, sekä muutosprosessin aikaiseen viestintään, tiedonkulkuun ja luottamuksen rakentamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota (Stenvall & Virtanen 2007, 21).

## **Yhteenveto**

Taulukossa 7 on listattu empiirisessä tutkimuksessa havaitut osaamisen kehittämistarpeet sekä asiakaspalvelun että johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Lihavoidulla tekstillä on havainnollistettu niitä osaamisen kehittämistarpeita, jotka esiintyivät molemmissa aineistoissa.

Sekä asiakaspalvelu että johto näkivät tulevaisuudessakin tärkeänä ylläpitää nykyisiä tietoja ja taitoja, mutta ryhmät painottivat eri asioita. Erityisesti mainittiin yleisiin työelämätaitoihin liittyviä asioita, mutta mainittiin myöskin, että nykyinen osaamistarve substanssiosaamisen näkökulmasta tulee 1-3 vuoden aikajänteellä pysymään ennallaan. Uudet järjestelmät nähtiin myös molempien ryhmien näkökulmasta kehitettävänä osaamisena; asiakaspalvelun näkökulmasta uudet järjestelmät merkitsivät mm. yhteistyökumppaneiden kautta tulevien uusien järjestelmien opettelua ja nykyisten työtehtävien digitalisointia, kun taas johto pohti luonnollisesti työn johtamisen näkökulmasta tarvetta työnhallintajärjestelmälle. Työtehtävien automatisointi siltä osin kuin se on mahdollista ja järkevää nousi myös esille sekä asiakaspalvelusta että johdosta. Työtehtävien digitalisointi mainittiin myös molemmissa ryhmissä; asiakaspalvelu mainitsi esimerkiksi sopimusten allekirjoittamisen digitalisoinnin, johto puolestaan asiakaskommunikaation digitalisoimisen organisaation asiakaspalveluportaalissa nykyisen kommunikaation lisäksi. Molemmat mainitsivat toiminnan kehittämisen, sekä työtehtävien uudelleen organisoimisen siltä osin kuin se on mahdollista ja järkevää. Työtehtävien keskittäminen nousi myös esille sekä asiakaspalvelusta että johdosta. Asiakaspalvelu mainitsi tällaisena tehtävänä esimerkiksi asiakkaan tunnistamisen ja tosiasiallisten edunsaajien tarkastamisen, johto puolestaan IT-

palveluihin liittyvät työtehtävät. Myöskin IT-osaaminen mainittiin molempien ryhmien toimesta. Uusien palveluiden omaksuminen nousi esille asiakaspalvelussa, johdossa erityisesti IT-palveluiden omaksuminen.

Asiakaspalvelussa mainittiin näiden lisäksi osaamisen kehittämistarpeena tulevaisuudessa mahdolliset muutokset laeissa ja säädöksissä, joilla voisi olla vaikutusta työtehtäviin. Lisäksi asiakaspalvelussa koettiin tarpeelliseksi vahvistaa osaamista hinnoitteluun liittyen, erityisesti tuoteryhmälisäyksiin, hinnoittelumuutoksiin ja laskimen käyttöön liittyen.

Johdon haastatteluissa tuli esille lisäksi syväosaajamallin ylläpitäminen ja kehittäminen, uusien työntekijöiden nopeampi sisäänajo tehtäviin, ajan resursointi kehitystyöhön, asiakkaan liiketoiminnan parempi ymmärtäminen, työn mittaroinnin selkiyttäminen sekä muutosvalmius.

Taulukko 7. Osaamisen kehittämistarpeet

Osaamisen kehittämistarpeet	
Asiakaspalvelun näkökulma	Johdon näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nykyisten tietojen ja taitojen ylläpito</b> (vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, kyky oppia uutta)</li> <li>• <b>Uudet järjestelmät</b> tai muutokset järjestelmissä</li> <li>• <b>Työtehtävien automatisointi</b></li> <li>• Työtehtävien <b>digitalisointi</b></li> <li>• <b>Prosessien kriittinen tarkastelu ja kehittäminen</b></li> <li>• <b>Työtehtävien uudelleen organisointi</b></li> <li>• <b>Joidenkin työtehtävien keskittäminen</b> (tunnistaminen ja tosiasialliset edunsaajat)</li> <li>• Mahdolliset muutokset laissa ja säädöksissä, jotka vaikuttavat työtehtäviin</li> <li>• <b>Uusien palveluiden omaksuminen</b></li> <li>• <b>IT-osaaminen</b> ja laitetuntemus</li> <li>• Hinnoitteluosaaminen (tuoteryhmälisäykset, hinnoittelumuutokset, laskimen käyttö)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nykyisten tietojen ja taitojen ylläpito</b> (kokonaiskuvan ymmärtäminen, priorisointitaidot, korkea asiakaspalvelun taso)</li> <li>• <b>Uudet järjestelmät</b> (työnhallintajärjestelmä)</li> <li>• <b>Työtehtävien automatisointi</b></li> <li>• <b>Digitaalinen</b> kommunikaatio yrityksen palveluportaalissa asiakkaiden kanssa</li> <li>• <b>Toiminnan proaktiivinen kehittäminen</b></li> <li>• <b>Työtehtävien uudelleen organisointi</b></li> <li>• Syväosaajatoimintamallin ylläpitäminen ja kehittäminen</li> <li>• Uusien työntekijöiden nopeampi sisäänajo tehtäviin</li> <li>• <b>IT-osaaminen</b></li> <li>• Ajan resursointi kehitystyöhön</li> <li>• Asiakkaan liiketoiminnan parempi ymmärtäminen</li> <li>• Työn mittaroinnin selkiyttäminen</li> <li>• <b>IT-palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IT-palveluihin liittyvien <b>työtehtävien keskittäminen</b></li> <li>- Ymmärrys IT-palvelumaailman toimintamalleista ja sopimustekniikasta</li> <li>- Mahdolliset loppukäyttäjäkontaktit</li> <li>- Prosessit</li> <li>- Vastuualueet organisaation ja alihankkijan välillä</li> </ul> </li> <li>• Muutosvalmius</li> </ul>

## 5.5 Nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli ymmärtää, minkälaisia ovat tällä hetkellä käytössä olevat osaamisen kehittämisen menetelmät. Tutkimuskirjallisuus esittelee runsaan joukon erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä, jotka kohdistuvat joko yksilöön, koko organisaatioon tai johonkin ryhmään organisaatiossa. Osa kehittämismenetelmistä tapahtuu läheisesti työhön liittyen, osa organisaation ulkopuolella. (Kauhanen 2010, 155; Heilmann 2007, 737; Viitala 2005, 261)

Seuraavissa kappaleissa kuvataan asiakaspalvelun työntekijöiden ja johdon ajatuksia osaamisen kehittämismenetelmistä tapausorganisaatiossa. Lopuksi yhteenvedossa on koottu yhteen molempien näkökulmien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

### **Asiakaspalvelun näkökulma**

Asiakaspalvelussa osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen menetelmiksi miellettiin mm. sisäiset koulutukset ja workshopit. Sisäisiä koulutuksia pidetään sekä oman tiimin kesken, että yhdessä muiden tiimien kanssa. Myös työhön perehdytys mainittiin yhtenä tällä hetkellä käytössä olevana osaamisen kehittämisen menetelmänä.

Oma-aloitteisuus listattiin myös yhtenä keinona ylläpitää ja kehittää osaamista, eli työntekijän oma vastuu selvittää oma-aloitteisesti asioita, joilla itse kokee olevan merkitystä oman osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Jokainen on itse vastuussa itsensä kehittämisestä ja uuden oppimisesta (Kauhanen 2010, 153). Oma-aloitteisuuteen läheisesti liittyvät omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä kehitystarpeiden tunnistaminen, jotka myöskin nousivat workshopissa esille. Ohjeiden hyödyntäminen ja kollegalta kysyminen nousivat vastauksissa myös esille keinoina ylläpitää ja kehittää omaa osaamista. Tiedon jakaminen oman tiimin sisällä sekä eri tiimien välillä nähtiin myös tarpeellisena. Nämä kaikki edellä mainitut voidaan laskea kuuluvaksi metataitoihin, jotka auttavat hankkimaan työssä tarvittavaa osaamista (Deist & Winterton 2005, 40). Näiden lisäksi joidenkin erityisosaamisalueiden syväosaajat sekä syväosaamisalueiden kierrättäminen tiimin sisällä eli työkierto syväosaamisessa ovat tällä hetkellä käytössä olevia osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen menetelmiä.

Yhteisesti sovitut toimintatavat tilanteissa, joissa olisi mahdollisuus toimia monella eri tavalla, on myös yksi keino pitää yllä yhtenäistä osaamista asiakaspalvelussa ja kehittää sitä edelleen sen sijaan, että jokainen toimisi omalla tavallaan vaikka lopputulos olisikin sama. Tämän mainittiin toki koskevan myös tiimien välistä toimintaa ja kaikkien olisikin toivottavaa luopua vanhasta tavasta toimia, jos on sovittu esimerkiksi uudesta työnjaosta, jotta välttyttäisiin epäselviltä tilanteilta. Prosessien kehittäminen ja työtehtävien automatisointi siellä, missä se on mahdollista, nousivat myöskin esille keinoina kehittää osaamista. Työtehtävien uudelleen organisointi eli sen tarkastelu mitä tekee asiakaspalvelu, back office sekä asiakas tällä hetkellä ja mitä se voisi olla tulevaisuudessa, mainittiin myös keinona kehittää osaamista ja toisaalta luopua tarpeettomasta osaamisesta.

## **Johdon näkökulma**

Johdon haastatteluissa tuli esille tekemällä oppiminen, jota asiakaspalvelussa ei erikseen mainittu, kun pohdittiin miten osaamista pidetään yllä ja kehitetään uutta osaamista. Johto näki tekemällä oppimisella olevan vahva rooli ja sen koettiin johtuvan työn luonteesta. Työn luonteen koettiin olevan sellainen, että kukaan organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö ei asiakaspalvelun tehtävissä vaadittavaa osaamista ole voinut hankkia sellaisenaan mistään muualta. Tehtävien koettiin siis olevan osittain hyvin organisaatiosidonnaisia ja niiden hallitseminen vaatii työkokemusta kyseisessä organisaatiossa. Tällä nähtiin olevan myös vaikutusta siihen, että uuden osaamisen hankkiminen vaatii työntekijöiltä myös paljon itseopiskelua sekä osallistumista jokaiselta itseltään uusien työtehtävien kehittämiseen.

*”(...) siellähän on hyvin vahvassa roolissa se tekemällä oppiminen ja se osaamisen ylläpito eli, kun meidän liiketoiminta on sellasta, että kuka tahansa meidän asiakaspalveluun tulee niin se ei periaatteessa osaa tehdä sitä mitä siellä tehdään eli sitä ei ole voinut hankkia sitä osaamista sellasena kokonaisuutena mistään.”*

*”Tätä osaamista mitä meillä on palveluna yhdessä [IT-leasing ja IT-palvelut], pikkusen ehkä dramaattisesti on sanottu, mutta kun tätähän ei tietyllä tavalla koulusta saa. (...) Ja sillä mä luulen, että meidän pitää aika paljon opetella ite ja kehittää ite.”*

Työn tekemisen nähtiin siis olevan vahvassa roolissa uuden osaamisen hankkimisessa. Nähtiin kuitenkin, että kaikkien ei kannata olla kehittämässä uutta toimintaa, vaan se kannattaa keskittää joidenkin henkilöiden vastuulle. Tällöin uuden osaamisen ja toimintamallien luomisen tuska ei kohdistu koko henkilöstöön.

*”(...) tekemällä [hankitaan uutta osaamista], siinä nyt ehkä se, että ollaan ajateltu tai on ollu tämmönen, että ei koko porukka kerralla vaan sitten tietyt henkilöt ehkä, jos on jotain uutta niin tekee sitä alkuun ja ymmärtää, että pienemmällä porukalla lyödään sitä päätä seinään ja saadaan kompaktimmin käsitys siitä, että mitä se on ja sit sen jälkeen laajennetaan ja myös opetetaan sitä muille, että se on ehkä tommosessa uudessa niin hyvä, että ei aina heti sitä tuskaa jaa kaikille ja ei ehkä pystyiskään, että sit se on hyvä, että se keskittyy alussa pienemmälle porukalle.”*

Kollegoiden keskinäinen sparraus ja yhdessä tekeminen koettiin myös tärkeänä keinona ylläpitää ja kehittää osaamista etenkin substanssiosaamisen suhteen. Puhuttiin myös sisäisestä mentoroinnista, etenkin tuoreempien työntekijöiden kohdalla. Uusille työntekijöille kerrottiin nimettävän henkilö, jolla on perehdytysvastuu uudesta työntekijästä.

*”(...) enemmän se on sitä osaamisen ylläpitoa, että miten tuotat sitä substanssia siellä asiakaspalvelussa ja siihen sit se sisäinen mentorointi ja toisten tukeminen. Siellähän on tämmöset tavoitteet, kun uus ihminen tulee, niin hänellä aika pitkään on ikään kuin nimetty jotain tyyppejä, jotka sitten erityisesti auttaa ja keneltä kysellään, jolla on enemmän perehdytysvastuuta.”*

Joidenkin henkilöiden erikoistuminen tiettyihin tehtäviin syvemmin eli syväosaajat mainittiin myös johdon haastatteluissa yhdeksi keinoksi ylläpitää ja kehittää osaamista asiakaspalvelussa.

*”Se on ehkä kuitenkin ollu tällä hetkellä se semmonen, no nää syväosaajat mitä meillä on siinä asiakaspalvelussa niin se on ehkä yks semmonen tapa (...)”*

Kuten asiakaspalvelussa niin johdossakin sisäiset koulutukset nähtiin yhtenä keinona muun muassa hankkia uutta osaamista asiakaspalveluun. Nähtiin, että organisaatiossa olevaa osaamista tulisi siis hyödyntää esimerkiksi uusiin palveluihin liittyvissä koulutuksissa, kuten on tehty aiemminkin.

*”Että jos puhutaan tommosta uusista palveluista ja miten se siellä vaikuttaa, niin kyllä mä uskon, että se edelleen se tapa on se sisäinen kouluttaminen sitten niitten toimesta, joilla on sitä osaamista.”*

Toisaalta myöskin organisaation ulkopuoliset rekrytoinnit mainittiin keinona hankkia sellaista uutta osaamista, jota organisaatiossa ei vielä ole. Tämä nähtiin keinona kehittää koko organisaation osaamista.

*”(...) miten meidän pitää kehittää organisaatiota niin on tuoda osaamista ulkoa myös sisään (...)*”

Kuten asiakaspalvelussa niin myös johdon haastatteluissa tuli esille tiimien välisen tiedon jakaminen ja ajan tasalla pysyminen siitä mihin suuntaan liiketoimintaa ollaan kehittämässä tai muuttamassa. Nämä ovat oleellisia asioita, jotka tulee huomioida asiakaspalvelun osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Esimerkiksi mainittiin, että asiakaspalvelun on tärkeä saada tieto muutoksista muilla osastoilla, jotta he voivat arvioida onko sillä vaikutusta asiakaspalvelun tekemiseen. Organisaatioiden välisen viestinnän sekä kommunikaation toimimisen koettiin olevan tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä.

*”No ehkä siis se mikä on tärkeätä, niin on pysyä kärryillä siitä meidän liiketoiminnasta, että mitä siellä tapahtuu, mitä siellä kehittyy, muuttuu, koska se liittyy sitten siihen heidän osaamisen ylläpitoon. Sehän liittyy enemmän sit semmoseen meidän organisaatioiden väliseen viestintään ja kommunikointiin ja siihen, että tieto kulkee, että okei mitä vaikka, jos myynnissä joku asia muuttuu tai siellä tapahtuu jotain*

*semmosta joka vaikuttaa sitten heidän tekemiseen niin sehän on sitten semmosta keskeistä.”*

Lisäksi pysähtyminen silloin tällöin tarkastelemaan nykyisiä toimintatapoja ja sen perusteella tehtyjen huomioiden mukaan toimintatapojen kehittäminen nähtiin yhtenä osa-alueena, jota tällä hetkellä tehdään osaamisen kehittämiseksi.

## **Yhteenveto**

Nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät sekä asiakaspalvelun että johdon näkökulmasta tarkasteltuna on listattu taulukossa 8. Taulukossa on havainnollistettu lihavoidulla tekstillä kehittämismenetelmiä, joita molemmat ryhmät toivat esille. Näitä olivat sisäiset koulutukset, syväosaajamalli, prosessien ja toimintatapojen kehittäminen, kollegoiden välinen sparraus ja tiedon jakaminen. Johto mainitsi erityisesti tiedon jakamisen eri tiimien välillä, asiakaspalvelu toi esille sekä oman tiimin sisäisen että tiimien välisen tiedon jakamisen.

Näiden lisäksi asiakaspalvelu toi esille workshopit, oma-aloitteisuuden, kyvyn tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia, ohjeiden hyödyntämisen, yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamisen, työtehtävien automatisoinnin sekä uudelleenorganisoinnin tällä hetkellä käytössä olevina osaamisen kehittämismenetelminä. Johto mainitsi edellä mainittujen lisäksi sisäisen mentoroinnin, tekemällä oppimisen sekä rekrytoinnin.

Taulukko 8. Nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät

Nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät	
Asiakaspalvelun näkökulma	Johdon näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäiset koulutukset</li> <li>• Syväosaajamalli</li> <li>• Prosessien kehittäminen</li> <li>• Kollegalta kysyminen</li> <li>• Tiedon jakaminen (tiimin sisäinen ja tiimien välinen)</li> <li>• Työkierto</li> <li>• Workshopit</li> <li>• Oma-aloitteisuus</li> <li>• Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen</li> <li>• Ohjeiden hyödyntäminen</li> <li>• Yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen</li> <li>• Työtehtävien automatisointi</li> <li>• Työtehtävien uudelleen organisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäiset koulutukset</li> <li>• Syväosaajamalli</li> <li>• Toimintatapojen kehittäminen</li> <li>• Sparraus kollegoiden kesken</li> <li>• Tiedon jakaminen (tiimien välinen)</li> <li>• Sisäinen mentorointi</li> <li>• Tekemällä oppiminen</li> <li>• Rekrytointi</li> </ul>

## 5.6 Osaamisen kehittämismenetelmiin kohdistuvat kehitystarpeet

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli ymmärtää, ovatko nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät riittäviä vai koetaanko tarpeelliseksi tuoda nykyisten lisäksi käyttöön uusia osaamisen kehittämismenetelmiä ja työkaluja. Seuraavissa kappaleissa on esitelty asiakaspalvelun ja johdon esille tuomia osaamisen kehittämismenetelmien kehittämistarpeita, ja kappaleen lopuksi esitetään yhteenveto molempien näkökulmista.

### Asiakaspalvelun näkökulma

Tällä hetkellä käytössä olevia osaamisen kehittämisen käytäntöjä ei koettu riittävinä ja muutamia toiveita uusille osaamisen kehittämisen käytännöille nousi esille. Lisää toivottiin muiden tiimin kanssa yhteisiä workshop-tyyppisiä tilaisuuksia, jotta tieto osastojen kesken kulkisi mahdollisimman hyvin. Keskustelua käytiin myös siitä, että koulutukset ovat pääsääntöisesti sisäisiä ja toivottiin lisää ulkopuolisten pitämiä koulutuksia. Ulkopuolisten koulutusten toivottiin käsittelevän muun muassa sitä, mitä alalla tapahtuu yleisesti tai ne



voisivat olla yhteistyökumppaneiden kanssa järjestettäviä koulutuksia. Lisäksi mainittiin jonkinlainen virtuaalipeli, jonka avulla voisi harjoitella ja kehittää osaamista. Toivottiin myös erilaisia koulutusvideoita, joita seuraamalla voisi oppia omaan työhön liittyviä työtehtäviä. Lisäksi mainittiin erilaisiin kehitysprojekteihin osallistuminen, esimerkiksi uusien palveluiden kehitysprojektit tai järjestelmäkehitykseen liittyvät kehitysprojektit. Viimeisenä toiveena esitettiin Q&A-foorumi niin sanotulle nipelitiedolle.

## **Johdon näkökulma**

Osaamisen kehittämisen mainittiin olevan yrityksessä tehtyjen kyselyn perusteella suurin kehitysalue. Tällä hetkellä käytössä olevien käytäntöjen edelleen kehittämiseen ja yleisesti muutenkin osaamisen kehittämiseen tullaan tulevaisuudessa panostamaan vielä nykyistä enemmän. Urapolkumahdollisuuksien näkyvämmäksi tekeminen mainittiin yhtenä kehityskohteena. Johdon haastatteluissa mainittiin, että halutaan selkiyttää työntekijöille urapolkumahdollisuuksia eri tehtävissä sekä minkälaista osaamisen kehittämistä urapolulla eteenpäin pyrkiminen työntekijältä vaatisi.

*”(...) tää osaaminen ja sen kehittäminen ja ehkä sitä kautta vähän niinkun urapolun näkymätkin on ollu se suurin kehitysalue, ja se on edelleenkin, mikä mun mielestä tarkoittaa sitä, että me voitais tehdä kaikki nämä asiat paremmin. (...) ihmiset haluaa nähdä kaiken kaikkiaan sen, että minkälainen tulevaisuus ja mitenkä voi kehittyä urallaan ja miten voi kehittää osaamista ja siihen me tullaan panostamaan vielä enemmän kun aikasemmin (...)”*

Urapolkuihin läheisesti liittyy myöskin roolien kierrättäminen ja entistä suurempi tehtäväkierto sekä kansainväliset komennukset, joita nähtiin mahdollisena osaamisen kehittämismenetelmänä tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Roolien kierrättäminen, tehtäväkierto sekä kansainväliset komennukset nähtiin johdon toimesta hyvinä keinoina, joilla työntekijät voivat kehittää osaamistaan.

*”Mä haluaisin ehkä nähdä vielä enemmän ihmisten roolien kierrättämistä. Eri rooleissa ja sitä kautta tarjota ihmisille mahdollisuus kehittää itseensä (...)”*

*"(...) kansainväliset lyhytaikaisemmat tai pitempiaikaisemmat komennukset tai tällaiset tyypilliset asiat (...)"*

Työntekijöiden motivaation ymmärtäminen ja tukeminen motivaatiotason ylläpitämiseksi nähtiin tärkeänä tekijänä liittyen osaamisen kehittämiseen, mutta toisaalta todettiin, että motivaatio lähtee jokaisesta itsestä ja työnantaja tarjoaa puitteet. Koettiin, että työnantajan tulee olla tietoinen mistä kukin työntekijä motivoituu, jotta työntekijää voidaan tukea motivaation ylläpitämisessä.

*"Motivaatio on se suurempi tekijä kun se itse ammattitaito ja motivaatiotahan me ei voida antaa kellekään, se on faktaa. Mutta meidän pitää luoda ne puitteet sillä henkilötason tukemisella ja ymmärtämisellä ihmisille, että me saadaan pidettyä motivaatiotaso ja ymmärtää, mikä motivoi eri ihmisiä, jokainen ihminen motivoituu eri asioista."*

Muutoksen hallintaan liittyviä teemoja nousi aineistossa paljon esille, muun muassa muutoksen läpiviennin suunnittelu ja resursointi, työntekijöiden tukeminen muutoksessa sekä sen varmistaminen, että jokainen ymmärtää tekijät muutostarpeiden taustalla. Muutosten riittämättömän resursoinnin koettiin aiheuttavan jonkinlaista kaaoksen tunnetta ja osittain puolivalmiita lopputuloksia, jonka takia muutosten suunnitteluun ja resursointiin koettiin tarvittavan nykyistä enemmän panostusta.

*"Se perusongelma on siinä se, että kun me ei resursoida näitä asioita [muutoksia] riittävän hyvin ja sitten jossain tulee vähän puolittaisena niin se aiheuttaa hirveen määrän hämminkiä (...) pitäis itse asiassa huomioida johonkin kohtaan tää muutoksen läpivienti, miten se tehdään ja sen resurssit ja se, että ihmisillä on aikaa tehdä se (...)"*

Muutoksessa elämisen koettiin vaativan vahvaa työntekijöiden tukemisen tarvetta. Työntekijöiden tukemisen koettiin lähtevän siitä, että varmistetaan jokaisen ymmärrys

nykytilanteesta sekä tulevaisuuden tahtotilasta. Jokaisen tulee myös ymmärtää syyt miksi muutoksia pitää tehdä.

*”Tietysti meidän pitää vaan nyt tukea ihmisiä aika vahvasti tässä muutosten aikana ja auttaa elämään tässä (...).”*

*”Me ymmärretään missä me ollaan nyt, mihin tää maailma on menossa, miks meidän pitää tehdä jotain muutoksia.”*

Lisäksi sovituisissa muutoksen tuomissa uusissa toimintamalleissa pysyminen nähtiin tärkeänä asiana. Tämän koettiin vaativan kykyä esimerkiksi luopua sellaisista tehtävistä, jotka on siirretty toisen osaston vastuulle, jotta vastuut pysyvät selkeinä eikä osa henkilöistä pitäydy vanhoissa tutuissa toimintamalleissa tai palaa pian vanhoihin tapoihin.

*”Jos me tehdään jotain semmosia muutoksia, että sovitaan, että nyt jatkossa me ei tehdä tätä vaan se kuuluukin sitten bakkäreille, niin sit meidän pitää oikeesti luopuu siitä ja me ei sit enää tehdä sitä vaikka me osataan tehdä.”*

Osaamiskartoitusmalli, joka valmistui tutkielmaprosessin yhteydessä nähtiin yhtenä uutena osaamisen kehittämisen työkaluna, jonka toivottiin helpottavan ja konkretisoivan osaamisen kehityspolkua. Mallista toivottiin saatavan konkreettista apua kehityskeskusteluissa tehtäviin osaamisen kehityssuunnitelmiin. Toivottiin, että siitä olisi työntekijöille apua pohtiessa omia kehityskohteita ja koulutustarpeita.

*”No toivon mukaan me tän harjoituksen avulla saadaan yks työkalu, koska se on kuitenkin sit siinä mietin ihan niissä esimies-alais -keskusteluissa, että jos olis semmonen selkee mediakartta mitä meillä ei nyt tällä hetkellä oo tai semmonen kaavake, että jokainen vois vähän merkata, että nää on ne osaamiset ja mun taso on*

*tässä on täällä ja täällä niin sithän se helpommin vois luoda sitä ja konkretisoida sitä polkua ja niitä asioita, että toivottavasti tän avulla saadaan yks työkalu.”*

Haastatteluissa nousi esille uusi kehitteillä oleva koko organisaation laajuinen uusi osaamisen kehittämisen työkalu, eLearning, jota voitaisiin hyödyntää myös asiakaspalvelun osaamisen kehittämisessä. Mallin kerrottiin koskevan koko organisaatiota. Kyseessä on siis joko vapaaehtoisia tai pakollisia sähköisessä oppimisympäristössä olevia pelillisiä opetusmoduuleita, joihin suorittamiseen liitettäisiin erilaisia kannustimia.

*”Me tullaan eri organisaatioiden koulutukseen panostamaan enemmän. Tää koskee sitten ihan suunnilleen johdon koulutuksesta alkaen myyntiä ja muita osioita ja sitä kautta myöskin asiakaspalvelua, mutta se uus elementti mitä me ollaan tähän tuomassa niin on eLearning. Ja siinä on varmasti sen tyyppisiä asioita mitä me pystyttäis asiakaspalvelun osaamisessa myöskin kehittämään. Meillähän ei oikein tän tyyppisiä asioita oo. ... tehdään ihmisille vapaaehtoisesti tai pakollisesti joku juttu, vaikka Youtube-video mikä niiden täytyy katsoa pc:ltä. Kun se on katsottu, siihen sisältyy sitten n kappaletta kysymyksiä ja kun niihin vastaa oikein, tietenkin sen jälkeen niin siitä saa tietyn määrän pisteitä ja kun pisteitä on kerätty tarpeeks paljon niin se voi tietää jotain mukavaa eli mä oon tuomassa tavallaan semmosia, no nykykielellä sanotaan pelillisiä opetusmoduuleita...”*

## **Yhteenveto**

Taulukossa 9 on listattu empiirisessä tutkimuksessa havaitut osaamisen kehittämismenetelmiin kohdistuvat kehitystarpeet asiakaspalvelun ja johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Molemmilla ryhmillä oli paljon erilaisia ajatuksia kehitystarpeista. Yhtäläistä oli kuitenkin asiakaspalvelun toive virtuaalipeleistä ja koulutusvideoista, joihin johdon haastatteluissa esille tullut suunnitteilla oleva eLearning, sähköinen oppimisympäristö, tulee vastaamaan. Asiakaspalvelu toivoi nykyistä enemmän ulkopuolisia koulutuksia. Yleisesti vain työpaikan ulkopuolella tapahtuva henkilöstön kehittäminen mielletään henkilöstön kehittämisen toimenpiteiksi, mutta myös työpaikalla toteutettavia henkilöstön

kehittämismenetelmiä on olemassa runsaasti (Kauhanen 2010, 155). Lisäksi asiakaspalvelussa nousi esille erilaisiin kehitysprojekteihin osallistuminen ja asiakaspalvelun sisäinen Q&A-foorumi, johon kerättäisiin yleisimpiä esille nousevia kysymyksiä ja vastauksia aihealueittain.

Johdon haastatteluissa tuli esille, että osaamisen kehittäminen on ollut työtyytyväisyystutkimusten mukaan organisaation yksi suurimmista kehityskohteista. Urapolkujen tekeminen nykyistä näkyvimmiksi, nykyistä suurempi roolien kierrättäminen ja työtehtäväkierto sekä kansainväliset komennukset ovat muun muassa niitä keinoja, joilla osaamista pyritään kehittämään sekä organisaation että työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi esille nousi työntekijöiden motivaation tukeminen, vaikkakin mainittiin, että motivaatiota kukaan ei voi toiselle antaa, vaan se lähtee aina itsestä. Kuitenkin, kun tunnetaan ihmisten motivaation lähteet, voidaan helpommin tukea motivaation ylläpidossa tai kehittämisessä. Tutkielman yhtenä tavoitteena ollut osaamiskartoitusmallin luominen koettiin myös tarpeellisena uutena työkaluna. Paljon nousi myös esille erilaisia muutoksen hallintaan liittyviä osa-alueita, joiden avulla osaamista voitaisiin paremmin kehittää edelleen. Osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin ja työvälineisiin liittyy johtamisen kehittämisen yhtenä osa-alueena muutosten hallinnan kehittäminen (ks. esim. Sanchez 2001; Ojala 2000; Ojala 2002; Guest 1987; 1997) (Hyrkäs 2009, 82).

Taulukko 9. Osaamisen kehittämismenetelmiin kohdistuvat kehitystarpeet

Osaamisen kehittämismenetelmiin kohdistuvat kehitystarpeet	
Asiakaspalvelun näkökulma	Johdon näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enemmän ulkoisia koulutuksia</li> <li>• Virtuaalipelit</li> <li>• Koulutusvideot</li> <li>• Kehitysprojekteihin osallistuminen</li> <li>• Q&amp;A-foorumi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urapolkujen tekeminen näkyvimmiksi</li> <li>• Roolien kierrättäminen</li> <li>• Entistä suurempi tehtäväkierto</li> <li>• Kansainväliset komennukset</li> <li>• Työntekijöiden motivaation tukeminen</li> <li>• Osaamiskartoitusmalli</li> <li>• eLearning</li> <li>• Muutosten hallinta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutostarpeiden viestiminen</li> <li>- Muutoksen läpiviennin suunnittelu ja resursointi</li> <li>- Työntekijöiden tukeminen muutoksessa</li> <li>- Sovituissa uusissa toimintamalleissa pysyminen</li> </ul> </li> </ul>

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena on kuvata tapausorganisaation asiakaspalvelun osaamistarpeet tällä hetkellä sekä ymmärtää osaamisen kehittämistarpeet suhteessa tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin. Tavoitteena on kuvata tämän hetken osaamistarpeet osaamiskartoitusmallin muotoon. Tutkielmassa pyritään ymmärtämään tapausorganisaation näkökulmasta, minkälaisia ovat taustalla olevat tekijät, jotka vaikuttavat muuttuviin osaamistarpeisiin. Lisäksi tavoitteena on tarkastella käytössä olevia osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä ymmärtää osaamisen kehittämismenetelmiin liittyviä mahdollisia kehittämistarpeita. Nämä tutkimustavoitteet on muotoiltu tutkimuskysymysten muotoon seuraavasti:

Päätutkimuskysymys on:

- Mitkä ovat nykyiset osaamisen kehittämistarpeet suhteessa tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin?

Päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Minkälaiset muutokset voivat vaikuttaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
- Mitkä ovat osaamistarpeet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? (=osaamisen kehittämistarpeet)
- Miten osaamista kehitetään tällä hetkellä ja minkälaisia tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu tulevaisuudessa?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastataan sekä kirjallisuuskatsauksen että tutkimusaineiston pohjalta ja analysoidaan näiden välisiä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Aluksi esitellään johtopäätökset, jonka jälkeen pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä sekä lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Muutosvoimat tulevaisuuden osaamistarpeiden taustalla

Organisaation osaamistarpeisiin vaikuttavat useat erilaiset joko organisaation ulkoiset tai sisäiset muutosvoimat. Organisaation ulkoisista muutosvoimista haastateltavat mainitsivat asiakastarpeet, markkinatilanteen ja muutokset markkinoilla, muuttuvan kilpailutilanteen, halun erottua kilpailijoista, muuttuvat lait ja säädökset (oikeudelliset muutokset, Hatch & Cunliffe 2006, 68), muutokset kumppaniyhteistyössä sekä megatrendit. Megatrendeistä

mainittiin IT palveluna, pilvipalvelut, palvelutalous, jakamistalous, lyhytaikaiset sopimukset sekä IoT.

Pysyäkseen kehityksessä mukana, yrityksen on tutkimuskirjallisuuden mukaan muututtava, kun sen ulkopuolisen ympäristön olosuhteet muuttuvat. Olosuhteiden muutos voi tapahtua esimerkiksi uuden teknologian, muuttuvien asiakastarpeiden, markkinamuutosten, muuttuneen kilpailutilanteen tai kumppanuussuhteiden muuttumisen johdosta. Myös alalle tulevat uudet näkökulmat (trendit ja megatrendit) voivat vaatia muutosta organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 23; de Geus 1997, 56) Yrityksen on jatkuvasti kyettävä erottumaan kilpailijoista sekä olemaan asiakkaan silmissä ainutlaatuisia (Hamel & Prahalad 1994, 16-21). Organisaation ympäristöstä lähtevät muutokset ovat yleensä strategisia muutoksia ja välttämättömiä. Organisaatio voi tehdä muutoksia joko ennakoiden (uudelleen suuntautuminen) tai reaktiivisesti (uusiutuminen). Uudelleensuuntautumisen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten onnistunut tulevaisuuden strategia on. (Nadler & Tushman 1990, 78-81) Kompetenssipohjaisen johtamisen lähtökohtana on organisaation ulkoisen kilpailudynamiikan ja sisäisen organisaation tehokas integraatio (Sanchez & Heene 1997b). Osaamisen ylläpitämisellä ja kehittämisellä yritys sitoutuu jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Lehtonen 2002,80).

Haastatteluissa mainittiin myös muutamia organisaation sisäisiä muutosvoimia, joista moni juontaa juurensa alun perin ulkoisen toimintaympäristön muutoksesta, johon ennakoimisella tai reagoimisella on vaikutuksia organisaation sisäiseen ympäristöön. Sisäinen tuotekehitys sekä uudet tai kehittyvät palvelut vaikuttavat osaamistarpeisiin. Organisaation kasvusta johtuva tarve viedä osaamista uusille markkina-alueille, kasvusta johtuva järjestelmien kehitystarve tai uusien järjestelmien tarve sekä organisaation sisäisten sidosryhmien väliset muutokset työtehtävävastuissa vaikuttavat organisaation osaamistarpeisiin.

Organisaation kehittyminen ja siirtyminen organisaation elinkaaren vaiheesta toiseen aiheuttaa muutoksia myös organisaation sisäisessä toiminnassa. Esimerkiksi organisaation uudet tuotteet tai palvelut, yrityksen taloudellinen kriisi tai johdon vaihtuminen saattavat laukaista tarpeen muutokselle. (Peltonen 2008, 131) Organisaation kasvaessa nopeasti seurauksena voivat olla alikehittyneeseen tilaan jääneet johtamisjärjestelmät (Juuti & Virtanen 2009, 26). Saavutettuaan tietyn koon, organisaation täytyy formalisoida ja systematisoida toimintatapojaan, kuten sisäistä työnjakoa ja johtamisjärjestelmää.



Organisaation kasvaessa sen sisäisistä järjestelmistä tulee monimutkaisempia ja hierarkkisempia. (Juuti & Virtanen 2009, 16)

Jatkuvalla tulevaisuuden kehityssuuntien ja toimintaympäristön muutosten ennakkoinnilla yritys voi tehdä parempia ratkaisuja. Ennakointityössä onnistuvat yleensä parhaiten ne yritykset, jotka pyrkivät itse aktiivisesti rakentamaan tulevaisuutta toiveidensa ja visioidensa mukaiseksi. Tämän päivän valinnoilla rakennetaan tulevaisuuden todellisuus. (Kataja Kiiski 2016, 3).

## 6.2 Nykyiset osaamistarpeet

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli luoda asiakaspalveluun osaamiskartoitusmalli. Osaamisen kartoittaminen antaa kuvan kartoituksen hetkellä yrityksen käytössä olevista tiedoista ja taidoista verrattuna ammatilliseen tavoiteprofiiliin sekä kuvan siitä, missä osaamiset sijaitsevat organisaatiossa. Osaamiskartoituksen perusteella tehty osaamistasojen arviointi toimii pohjana osaamisen kehittämissuunnitelmille. (Krogh & Roos 1995, 66; Viitala 2005, 153-155)

Roolin kannalta oleellimmat osaamiset määriteltiin asiakaspalvelun toimesta workshop-tilaisuudessa ensin pienryhmissä, jonka jälkeen määrittelyä jatkettiin koko asiakaspalvelun kesken. Workshopin pohjalta luotiin osaamiskartoitusmalli (liite 3). Osaamiskartoitusmalli koostuu kahdesta osiosta, joista ensimmäinen substanssiosaaminen edustaa yksilön osaamisen jäävuorimallin näkyvää osaa, joka koostuu tiedoista, taidoista ja toiminnasta. Toinen osio yleiset työelämävalmiudet koostuu jäävuorimallin näkymättömästä osasta eli yksilön motiiveista, minäkuvasta sekä yksilöllisistä ominaisuuksista, jotka muodostavat perustan osaamiselle. Näitä asioita on vaikeampi mitata, mutta ne vaikuttavat eniten yksilön osaamiseen. (Spencer & Spencer 1993, 9-12) Kun yleiset työelämätaidot on sanallisesti kuvattu ja kerrottu, mitä kukin taito käytännössä tarkoittaa, tulee niihin myös kiinnitettyä enemmän huomiota ja niistä on helpompi puhua (Viitala 2005, 121). Sanallisesti kuvatut osaamistasot ovat myös parempia työntekijän motivaation kannalta kuin numeraaliset tai kirjaimella nimetyt tasot (Kauhanen 2010, 150; Viitala 2005, 156-157).

Osaamista johtaessa yrityksen johdon tulee määrittellä organisaation ydinosamiset, jotka luovat kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Määrittely tehdään yrityksen vision,

strategian ja tavoitteiden pohjalta. Tämä on yleensä lähtökohta koko organisaation kattavalle osaamisen määrittely- ja kehittämisprosessille. (Sydänmaanlakka 2007, 154). Kohdeorganisaatiossa ydinosoamisia ei ole dokumentoitu tässä mielessä. Ydinosoamisten määrittely tulisi tehdä, sillä osaamisen hallinta on käytännössä vuorovaikutteinen prosessi organisaation eri tasojen välillä. Organisaation johto määrittelee organisaation ydinosoamiset kun taas konkreettisten osaamisten määrittely tapahtuu aina osastotasolla. Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoittaa työskentelyä monella tasolla samanaikaisesti. Osaamisen johtaminen on nyt lähtenyt liikkeelle alhaalta ylös -prosessina, joten nyt seuraavaksi prosessi olisi toteutettava ylhäältä alas -prosessina, jolloin ydinosoamiset kirkastuvat koko organisaatiossa ja saavat merkittävän roolin organisaation osaamisen kehittämisessä eri tasoilla. (Sydänmaanlakka 2007, 154-156) Osaamisen johtamisen tulee olla säännöllisesti toistuva prosessi, jolla varmistetaan osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. On siis tärkeää, että sekä ydinosoamiset että osasto- ja yksilötason konkreettiset osaamiset päivitetään säännöllisesti vastaamaan yrityksen visiota, strategiaa ja tavoitteita, jotka elävät kasvavassa ja kehittyvässä yrityksessä jatkuvasti.

Ydinosoaminen erottaa yrityksen kilpailijoista ja se luo yritykselle edellytykset päästä uusille tuotemarkkinoille eli luoda uusia tuotteita tai palveluita. Organisaation ydinosoaminen avaa laajat toimintamahdollisuudet ja antaa mahdollisuuden päästä hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia. Ydinosoaminen muodostuu monista yksittäisistä taidoista sekä organisaatioyksiköistä kootusta oppimisesta. Ydinosoamista ei siis todennäköisesti löydy yksilö- tai pienryhmätasolla. Osaamisen arvo muuttuu ajan kuluessa, joten tämän päivän ydinosoaminen voi olla seuraavan vuosikymmenen perusosaamista. (Hamel & Prahalad 1994) Ydinosoaminen luo yritykselle kilpailuetua ja asiakkaalle lisäarvoa (Sydänmaanlakka 2007, 154).

Osaamisen arviointi tapahtuu yleensä kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisen sen hetkisen tilan arvioinnin vs. vaadittavan osaamistason tuloksena syntyneiden osaamiskulujen pohjalta luodaan sekä yksilö-, osasto-, että yritystason osaamisen kehittämissuunnitelma ja seurataan osaamisen kehittymistä suunnitelman mukaisesti. (Draganidis & Mentzas 2006, 54; Viitala 2005, 154-155; Zack 1999, 125-142) Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa tulee yhdistyä sekä organisaation että yksilön tavoitteet (Kauhanen 2010, 153).

Kehityssuunnitelman tekeminen on ollut osa kehityskeskustelua kohdeorganisaatiossa aiemminkin. Osaamiskartoitusmalliin perustuva kehityssuunnitelma tuottaa todennäköisesti aiempaa kattavamman kehityssuunnitelman, kun kaikki tarvittavat osaamisalueet tulee otettua huomioon, sillä ne on dokumentoitu hyvin konkreettisella tasolla. Kun osaaminen on arvioitu jokaisen yksilön osalta, esimies voi muodostaa osaamiskartan koko tiimin osaamisen sen hetkisestä tilanteesta ja osaamiskuiluista.

Osaamiskartoitusmalli olisi hyödyllistä tehdä kaikille osastoille osaamisen kehittämisen, rekrytoinnin, työkierron, kasvupolkujen sekä sijaisuuksien suunnittelemiseksi. Osaamiskartoitus on avuksi myös työkuormituksen jakamisessa ja palkitsemisen perustana. Organisaation kasvaessa osaamiskartoitus tuottaa myös hyödyllistä tietoa siitä, missä ja minkälaista osaamista organisaatiossa on. (Kauhanen 2010, 149; Viitala 2005, 153)

Osaamiskartoitusta voisi tulevaisuudessa myös laajentaa 360° arviointiin, jolloin arviointia voisi laajentaa työntekijän ja esimiehen lisäksi kollegoilta, asiakkailta ja tärkeimmiltä yhteistyökumppaneilta saatavaan palautteeseen.

### 6.3 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Aineiston mukaan ylläpidettäviä tai kehitettäviä osaamisia nousi esille useita. Sekä asiakaspalvelun että johdon näkökulmasta oli tärkeää nykyisten tietojen ja taitojen ylläpito, uusiin tai kehittyviin järjestelmiin liittyvä osaaminen, työtehtävien automatisointi ja digitalisointi, toiminnan ja prosessien kehittäminen, työtehtävien uudelleen organisointi ja keskittäminen sekä IT-osaaminen. Lisäksi asiakaspalvelun näkökulmasta lakien ja säädösten (oikeudelliset muutokset, Hatch & Cunliffe 2006, 68) mahdollisesti aiheuttamat muutokset työtehtävissä sekä hinnoitteluosaaminen nähtiin kehitettävänä osaamisina.

Edellä mainittujen lisäksi johdon näkökulmasta osaamista tulisi kehittää ylläpitämällä ja kehittämällä syväosaajamallia, sisään ajamalla uudet työntekijät nopeammin tehtäviin, resursoimalla nykyistä enemmän aikaa kehitystyöhön, pyrkimällä ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa entistä paremmin, selkiyttämällä työssä onnistumisen mittareita sekä kehittämällä muutosvalmiutta.

Johdon toimesta tuotiin esille enemmän kehitettäviä osaamisia kuin asiakaspalvelun toimesta. Tämä voi johtua johdon roolin luonteesta, jonka vastuulla on osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Toisaalta jokaisella henkilöllä itsellään on vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Myöskin sillä voi olla vaikutusta, että johdolla voi olla selkeämpi käsitys tulevaisuuden osaamistarpeista. Tätä puoltaa mm. se seikka, että johto määritteli asiakaspalvelua tarkemmin uusien IT-palveluiden osalta, mitä osaamista niiden osalta tulee kehittää.

Aineiston keruun yhteydessä yrityksen strategian päivitys 1-3 vuoden aikajänteellä oli parhaillaan työn alla, eikä sen hetken päivitettyä strategiaa oltu vielä viestitty henkilöstölle aineiston keruun aikana. Tämä on voinut näyttäytyä sillä hetkellä niin, että johdolla on jo ollut melko selkeä näkemys tulevaisuuden strategiasta ja sen vaatimista tulevaisuuden osaamistarpeista, kun taas asiakaspalvelun henkilöstöllä tilanne tulevaisuuden strategian suhteen on vielä ollut odottava.

Myös tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta sekä nykyisen osaamisen ylläpito että uuden osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä sekä henkilöstön että organisaation näkökulmasta. Arvioiden mukaan keskimäärin 15-20 % kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain. Kyky kilpailla menestyksekkäästi markkinoilla vaatii sekä organisaatiolta että sen työntekijöiltä kykyä oppia uutta nopeasti sekä valmiutta omaksua uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja nopeasti. Työntekijät voivat varmistaa ja vakauttaa omaa asemaansa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä pitämällä yllä omaa korkeaa osaamistasoaan. Muutokset organisaatioissa edellyttävät jatkuvaa tietojen ja taitojen kehittämistä. (Heilmann 2007, 728; Kauhanen 2010, 144-145) Jokainen henkilö on itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä ja uuden oppimisesta. Organisaation tulee tarjota mahdollisuudet oppimiseen ja tukea työntekijöitä oppimisessa. (Kauhanen 2010, 153-155)

Kompetenssipohjaisen johtamisen mukaan yrityksen, joka käy läpi strategista muutostilannetta, tulee pyrkiä samanaikaisesti hyödyntämään tehokkaasti nykyistä osaamistaan ja kehittää kokonaan uudenlaista osaamista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 29-33). Ulrichin (1998, 17) mukaan osaamisen tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Organisaation tieto- ja osaamisresurssien ennakoimisen ja kehittämisen tulisi olla olennainen osa jokaista strategiaprosessia (Aaltonen & Wilenius 2002, 11). Tavoiteltavan osaamisen tulee perustua organisaation strategisiin tarpeisiin ja työn edellyttämään

ammattitaitoon (Viitala 2004, 49). Yrityksen tulee määritellä selkeästi tulevaisuuden visionsa ja kehittää osaamistaan uuden toimintamallin vaatimusten mukaisesti sekä kiteyttää näkemyksensä tulevaisuuden menestystekijöistään. Osaamisen kehittämisen tulee perustua tunnistettuun osaamistarpeeseen sekä havaitun nykytilanteen ja tulevaisuuden osaamisen tavoitetason väliseen eroon. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 29-33).

Muutosvalmius on tämän päivän työelämässä välttämätön kyky, sillä arvion mukaan 46 prosentissa organisaatioista tapahtuu kolme tai useampia monitahoisia muutoksia samanaikaisesti (Todnem By 2005, 378) ja muutosvauhti kiihtyy jatkuvasti. Jotta henkilöstö on valmis muutokseen, tulee johdon viestiä muutoksen tarpeellisuus ja välttämättömyys, eli perustella mitä muutoksella tavoitellaan ja miksi (Luomala 2008, 3). Tämä auttaa varmistamaan henkilöstön sitoutumisen uusiin arvoihin ja strategioihin (Peltonen 2008, 132). Henkilöstön sitoutuminen pyritään varmistamaan vetoamalla enemmän henkilöstön tunteisiin esimerkiksi konkreettisten asiakastarpeiden esittelyn kautta jopa asiakkaiden itsensä toimesta kuin esittelemällä pelkästään järkipäisiä faktoja muutoksen perusteeksi. Molempia toki tarvitaan; sekä faktaperusteluita muutokselle, että sitoutumista tunnetasolla muutokseen (Kotter & Cohen 2002).

#### 6.4 Osaamisen kehittämismenetelmät

Tutkimuskirjallisuus esittelee runsaan joukon erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä; sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen ja laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen kouluttajana, perehdyttäminen, mentorointi, tutorointi, valmentaminen, jokapäiväinen johtaminen, kehityskeskustelut, opintokäynnit, ammattilehdet ja -kirjallisuus, videot ja intranet, esimerkistä oppiminen, palaverit, ongelmanratkaisutilanteet, bench marking, kokeilut, työnohjaus, itseopiskeluohjelmat, opiskelu oppilaitoksissa, koulutusorganisaation järjestämät kurssit, verkko-opiskelu, tiimityöskentely sekä tekemällä oppiminen. (Kauhanen 2010, 155; Heilmann 2007, 737; Viitala 2005, 261)

Tutkimusaineiston mukaan kohdeorganisaatiossa osaamista kehitetään tällä hetkellä tutkimuskirjallisuudessa esiintyvistä menetelmistä työkierron, erityistehtävien, mentoroinnin, tiimityöskentelyn sekä tekemällä oppimisen avulla. Työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista, jossa henkilö siirtyy erilaisiin toimintoihin tai yksiköihin tietyksi ajaksi

oppimaan uutta. Tutkimusten mukaan työkierto saa henkilöt arvostamaan entistä enemmän asioiden tarkastelua erilaisista näkökulmista. Työkierto lisää myös muiden yrityksen toimintojen arvostusta ja auttaa näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön entistä tärkeämpänä. (Viitala 2005, 262) Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutusprosessia, jossa osaava, kokenut ja arvostettu henkilö ohjaa ja tukee kehityshaluista ja –kykyistä nuorempaa kollegaa. Mentori antaa oman näkemyksensä, osaamisensa ja kokemuksensa sekä tukensa mentoroitavan käyttöön tämän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehittämisessä. (Viitala 2005, 366)

Lisäksi osaamisen kehittämiseen liitettiin workshopit ja sisäiset koulutukset, oma-aloitteisuus, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, ohjeiden hyödyntäminen, tiedon jakaminen, yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen, prosessien ja toimintatapojen kehittäminen, työtehtävien automatisointi ja uudelleen organisointi sekä rekrytointi. Monet näistä voidaan luokitella yksilön tai organisaation osaamisiksi, joita tarvitaan osaamisen kehittämiseksi. Työtehtävien automatisointi ja uudelleen organisointi sekä rekrytointi ovat osa henkilöstösuunnittelua ja ne ovat suoraan yhteydessä osaamiseen (Viitala 2005, 234).

## 6.5 Osaamisen kehittämismenetelmien kehitystarpeet

Asiakaspalvelun kokemus oli, että nykyiset osaamisen kehittämismenetelmät eivät ole riittäviä. Asiakaspalvelu toivoi lisää eri osastojen välisiä workshop-tilaisuuksia, jotta tietoa eri osastojen kesken voitaisiin jakaa mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi toivottiin nykyisten sisäisten koulutusten lisäksi enemmän ulkopuolisten pitämiä koulutuksia.

Ulkopuolisilla koulutuksilla voidaan rikastaa yrityksen osaamista uusilla näkökulmilla ja hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita. Haittapuolena on kuitenkin se, että jos ulkoisen koulutuksen suunnittelee ja toteuttaa kouluttamiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio, koulutus vastaa heikosti yrityksen tarpeisiin. Etuina puolestaan voidaan nähdä ulkopuolisten tuoreet näkemykset ja asiantuntemus. (Viitala 2005, 273)

Asiakaspalvelun näkökulmasta osaamisen kehittämisen tueksi tarvitaan myös virtuaalipelejä ja koulutusvideoita, mahdollisuuksia osallistua erilaisiin kehitysprojekteihin sekä eri aihealueisiin liittyviä Q&A-foorumeita.

Johdosta nousi esille useampia osaamisen kehittämismenetelmiin kohdistuvia kehittämistarpeita kuin asiakaspalvelusta. Herääkin kysymys, eikö asiakaspalvelun näkökulmasta monet johdon esille tuomat kehitystarpeet vastaa heidän tarpeitaan ja odotuksiaan? Esimerkiksi tällaisia olivat urapolkujen tekeminen näkyvimmiksi, roolien kierrättäminen, entistä suurempi tehtäväkierto ja kansainväliset komennukset. Syynä voi olla se, että nämä eivät niinkään keskity olemassa olevaan rooliin sellaisenaan, vaan tarkoittavat joko osittain muutoksia omaan rooliin tai siirtymistä joko määrääjäksi tai kokonaan uusiin tehtäviin. Vaikuttaa siltä, että johto on pohtinut asiaa laajemmasta näkökulmasta, kun asiakaspalvelu puolestaan on pohtinut asiaa vain nykyisen tehtävänkuvan näkökulmasta.

Johdon haastatteluissa mainittu suunnitteilla oleva eLearning toisaalta taas vastaa erittäin hyvin asiakaspalvelun toiveisiin virtuaalipeleistä ja koulutusvideoista. Q&A-foorumi on luonteeltaan sellainen, jota osaston ulkopuolisten on vaikea tehdä, vaan se vaatii asiakaspalvelun rooliin ja työtehtäviin liittyvää erityistä osaamista. Verkossa tapahtuva opetus ei kuitenkaan korvaa ihmisten yhteen kokoontumisen kautta saavutettavia etuja, kuten yhteistyösuhteiden syventymistä ja yhteisten oppimiskokemusten jakamista (Hernez-Broome & Hughes 2004).

Johdon haastatteluissa mainittiin työntekijöiden motivaation tukeminen yhtenä kehityskohteena osaamisen kehittämismenetelmissä. Yksilön osaamisessa arvot ja asenteet eli Cheetham & Chiversin (1998, 275) osaamisen mallin mukainen arvot/eettinen osaaminen kertoo, sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko hän itse valmis panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Myös osaamisen jäävuorimallin kolmannen tason arvot sekä neljännen tason minäkuva, motiivit ja innostuneisuus (Bergenhengouwen et al. 1996, 30-31; Spencer & Spencer 1993, 9-12) edustavat samoja asioita. Osaaminen yksistään ei riitä, vaan osaamisen lisäksi tarvitaan yksilön sitoutuminen työhön. Lahjakas työntekijä on osaava, sitoutunut ja valmis panostamaan työhönsä. Henkilö

ei ole halukas panostamaan työhönsä, jos henkilökohtaiset tarpeet eivät kohtaa organisaation tarpeiden kanssa, eli työltä puuttuu merkitys. (Ulrich 2014, 2-4; Ulrich 1998)

Muutoksen hallintaan liittyvät asiat nousivat myös esille johdon haastatteluissa. Kehitettävää koettiin olevan muutostarpeiden viestimisessä, muutoksen läpiviennin suunnittelussa ja resursoinnissa, työntekijöiden tukemisessa muutosprosessissa, sekä siinä, että yhdessä pysytään sovitussa uusissa toimintamalleissa.

Ulrichin (2007, 189) mukaan voittajat erottaa häviäjistä ensisijaisesti se, miten muutokseen reagoidaan, ei niinkään muutosvauhti. Voittajat eivät ylläty myöskään odottamattomista muutoksista, sillä he sopeutuvat niihin nopeasti, reagoivat ja oppivat. Häviäjät sen sijaan pyrkivät hallitsemaan muutoksia, eivätkä reagoi niihin nopeasti.

Muutostarpeiden viestiminen eli muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen koko henkilöstön toimesta on Kotterin (2007) mukaan muutoksen johtamismallin ensimmäinen askel kaiken kaikkiaan kahdeksasta askeleesta, ja noin 50 % yrityksistä epäonnistuu muutosten läpiviennissä jo tässä vaiheessa. Arvioiden mukaan kaikista muutoshankkeista 70 % epäonnistuu (Beer & Nohria 2000, 133). Stenvall & Virtanen (2007, 25-27) luokittelevat organisaation muutokset neljään eri muutostyyppiin muutoksen aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen laajuuden mukaan. Muutostyyppi 1 on laajuudeltaan inkrementaalinen, mutta toteutustavaltaan nopea muutos. Tämän tyyppin muutokset edellyttävät muutosjohtamisen taitoja. Muutostyyppi 2 on inkrementaalinen hitaassa aikataulussa toteutettava muutos, joka ei vaadi erityisiä muutosjohtamisen taitoja. Muutostyyppi 3 on laaja-alainen ja nopea muutos, joka on radikaali korkean riskin muutos. Tällainen muutos edellyttää erityisiä muutosjohtamisen taitoja ja kokemusta muutosjohtamisesta. Muutostyyppi 4 on laaja-alainen eli radikaali pitkän aikajänteen muutos, jossa myöskin muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta on huolehdittava.

Muutoksen läpiviennin suunnittelu ja resursointi liittyvät Kotterin (2007) kahdeksan askeleen malliin, jossa *ensimmäinen* askel on muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen henkilöstön toimesta, *toinen* askel muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen, *kolmas* askel selkeän vision ja strategian luominen, *neljäs* askel vision viestintä, *viides* askel henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan, *kuudes* askel lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelu ja luominen sekä palkitseminen onnistumisista,



*seitsemäs* askel tapahtuneen kehityksen vahvistaminen mm. muuttamalla järjestelmiä ja toimintatapoja, ja *kahdeksas* askel, jossa uusia menettelytapoja vahvistetaan edelleen. Kaksi viimeistä askelta liittyvät johdon mainitsemaan tarpeeseen, että koko organisaatio yhdessä pysyy sovitussa uusissa toimintamalleissa.

Työntekijöiden tukeminen muutosprosessissa onnistuu helpommin, kun ymmärretään minkälaisen prosessin muutokset saavat aikaan henkilöstössä. Yleensä muutosprosessi jaotellaan henkilöstön kokemusten mukaisesti lamaannusvaiheeseen, toiveen heräämisvaiheeseen ja sopeutumisasiheeseen. Johdon tulee tunnistaa, missä vaiheessa henkilöstö elää sekä ottaa huomioon, että henkilöstö elää todennäköisesti muutoksen eri vaiheessa kuin johto. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-52) Voidakseen tukea henkilöstöä johdon tulee olla samalla aaltopituudella sekä ajatus- että tunnetasolla henkilöstön kanssa. Tämä vaatii johdolta tunneälyä ja itsensä tuntemista. (Boyatzis & McKee 2005)

## 6.6 Tulosten käytännön hyödynnettävyys

Tutkimustulokset ovat käytännössä hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa. Tulokset antavat kokonaiskuvan kohdeorganisaation yhden osaston osaamisesta ja sen johtamisesta. Koska tutkimuksen kohteena oli yhden yrityksen yksi osasto, ei kuitenkaan yhden tapauksen pohjalta voida tehdä tilastollisia yleistyksiä, eikä se olekaan tapaustutkimuksen tarkoitus (Eriksson & Koistinen 2005, 34). Tuloksista on erityisesti hyötyä tutkimuksen kohteena olevan asiakaspalvelun esimiehille, henkilöstölle sekä HR:lle. Tuloksia voidaan myös hyödyntää yrityksen muiden osastojen osaamisen johtamisessa.

Muutosvoimat tulevaisuuden osaamistarpeiden taustalla luovat henkilöstölle merkitystä muuttaville osaamistarpeille ja auttavat hahmottamaan yritystä suhteessa sen ympäristössä ja toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Muutos on jatkuva tila, jossa sekä organisaation että sen työntekijöiden on jatkuvasti sopeuduttava uusiin osaamistarpeisiin.

Osaamiskartoitus tukee kohdeorganisaation asiakaspalvelua kehityskeskustelujen yhteydessä yksilöiden osaamisen tilan arvioinnissa. Arvion pohjalta voidaan luoda konkreettinen osaamisen kehittämissuunnitelma, jolle asetetaan aikataulu ja sen toteutumista seurataan. Osaamiskartoitus tekee näkyväksi osaston konkreettiset osaamistarpeet sekä osaston työntekijöille, että myöskin muille osastoille.

Osaamiskartoitusmallia voitaisiin kohdeorganisaatiossa laajentaa kaikille osastoille ja kunkin tehtävän konkreettiset osaamistarpeet olisi hyvä olla kaikkien nähtävillä esimerkiksi Intrassa, jotta eri roolien konkreettisiin osaamisiin perustuvat osaamistarpeet olisivat kaikkien tiedossa. Parhaimmillaan osaamiskartoitusmallin laajempi käyttöönotto tehostaa osaamisen kehittämistä ja kannustaa oman osaamisen jatkuvaan ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Kun osaamisten tila on arvioitu jokaisella osastolla konkreettisella tasolla, tiedetään myös organisaatiotasolla mitä osaamista organisaatiossa on ja missä se sijaitsee. Jotta osaamisen hallinta olisi vuorovaikutteinen prosessi johdon ja henkilöstön välillä, olisi hyvä, että johdon toimesta määriteltäisiin organisaatiotasolla, mitkä ovat organisaation ydinosaamisia, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja kilpailuetua yritykselle, sekä mitkä ovat ydinosaamisia tukevia muita tarvittavia osaamisia. Kun osaamiskartoitusmallit perustuvat sekä johdon määrittelemiin ydinosaamisiin että henkilöstön määrittelemiin konkreettisiin osaamisiin, ydinosaamiset kirkastuvat ja konkretisoituvat koko organisaatiolle.

Tutkielma tuotti tietoa siitä, minkälaisia osaamisen kehittämismenetelmiä asiakaspalvelu koki nykyisten lisäksi tarpeellisiksi. Näitä olivat osaamista tukevat virtuaalipelit ja koulutusvideot, mahdollisuus osallistua kehitysprojekteihin, nykyistä enemmän ulkopuolisten järjestämiä koulutuksia sekä Q&A-foorumi, johon voisi kerätä yleisimpiä esille nousevia kysymyksiä ja vastauksia aihealueittain. Näitä tarpeita olisi hyvä kartoittaa vielä tarkemmin asiakaspalvelun kanssa ja selvittää, mitkä niistä ovat toteutettavissa.

Dokumentoimalla käytössä olevat osaamisen kehittämismenetelmät ja tuomalla konkreettisten tekemisten kautta esiin, miten osaamista kunkin menetelmän avulla kehitetään, osaamisen kehittämisen toimenpiteet voitaisiin tehdä entistä näkyvimmiiksi. Esimerkiksi tekemällä oppiminen koettiin etenkin johdossa olevan isossa roolissa osaamisen kehittämisessä, mutta asiakaspalvelussa tekemällä oppimista ei mielletty ollenkaan osaamisen kehittämismenetelmäksi.

## 6.7 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation yhden osaston osaamistarpeita tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä ymmärtää käytössä olevia osaamisen kehittämismenetelmiä sekä niihin kohdistuvia kehitystarpeita. Tutkittava tapaus rajoittui

yhden organisaation yhdelle osastolle, joten tulokset ovat hyödynnettävissä tapausorganisaatioissa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla laajemman ymmärryksen tuottamiseksi tutkittavasta aiheesta osaamisen johtaminen yhdessä konsernin yhtiöistä kokonaisuudessaan, tai jotta olisi saatu jopa koko konsernitasolla ymmärrys aiheesta, olisi tutkimus voinut olla vertaileva tutkimus eri maiden välisten osaamisen johtamisen käytäntöjen välillä. Mielenkiintoista olisi myöskin laajentaa nykyistä tutkielmaa siten, että tutkielman yhteydessä olisi arvioitu nykyisen osaamisen tila, joka olisi auttanut ymmärtämään nykyosaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välistä kuilua tällä hetkellä.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös osaamisen johtamisen tutkimus oppivan organisaation näkökulmasta, joka keskittyy työntekijöiden kykyyn luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien näkemysten mukaisesti (Garvin 1993, 80; Garvin et al. 2008, 110).

## LÄHDELUETTELO

Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002) Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki, Edita Publishing Oy ja Helsingin Kamari Oy. ISBN 951-37-3650-4.

Aineistonhallinnan käsikirja. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.7.2016] Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/>

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996) Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.

Beer, M. & Nohria, N. (2000) Cracking the code of change. Harvard Business Review, Vol. 78, No. 3, 133-141.

Bergenhengouwen, G. J., ten Horn, H. F. K., Mooijman, E. A. M. (1996). Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. Journal of European Industrial Training, Vol. 20, No. 9, 29-35.

Boyatzis, R. & McKee, A. (2005) Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing. ISBN: 978-1-5913-9563-8

Cheetham G. & Chivers G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. Journal of European Industrial Training. 22/7, 267-276.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

de Geus, A. (1997) The living company. Harvard Business Review, Vol. 75, No. 2, 51-59.

Deist, F. D. L. & Winterton, J. (2005) What is competence? Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27-46.

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006) Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security, Vol. 14, No. 1, 51-64.

Durand, T. (1997) Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. Teoksessa: Heene, A. & Sanchez, R. (toimittajat): Competence-based strategic management. Chichester, John Wiley & Sons Ltd. 127-150.

Ellström, P-E. & Kock, H. (2008) Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. Asia Pacific Education Review, Vol. 9, No. 1, 5-20.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki, Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. ISBN 951-698-149-6 (PDF)

Finto, suomalainen sanasto- ja ontologiapalvelu. YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.5.2016] Saatavilla: <http://finto.fi/ysa/fi/>

Garvin, D. A. (1993) Building a learning organization. Harvard Business Review, Vol. 71, No. 4, 78-91.

Garvin, D. A., Edmonson, A. C. & Gino, F. (2008) Is yours a learning organization? Harvard Business Review, Vol. 86, No. 3, 109-116

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) Competing for the future. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-716-1

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2006) Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki, Talentum Media Oy. ISBN 952-41-1108-2.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006) Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York, Oxford University Press. ISBN 978-0-19-926021-8

- Heilmann, P. (2007) High level competence: a tool for coping with organizational change. *Journal of European Industrial Training*, Vol 31, No. 9, 727-741.
- Hernez-Broome, G. & Hughes, R. L. (2004) Leadership development: past, present, and future. *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1, 24-32.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010) Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-31-4836-2
- Hyrkäs, E. (2009) Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja, Lappeenrantaan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338.
- IC Partners (2004) Aineettoman pääoman johtaminen, työkirja. Helsinki, Painopörssi Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) Organisaatiomuutos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava. ISBN 978-951-1-23601-6
- Kakabadse, N. K. & Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003) Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, 75-91.
- Kataja Kiiski, E. (2016) Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. ISBN 978-951-563-955-4 (PDF) [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.8.2016]. Saatavilla: [https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit\\_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf)
- Kauhanen, J. (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki, WSOYpro Oy. ISBN 978-951-0-36031-6.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000) Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki, Oy Edita Ab. ISBN 951-37-3127-8.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino. ISBN 951-768-175-5.

Kotter, J. P. (2007) Leading change. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, Vol. 85, No. 1, 96-103.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002) The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-254-9

Krogh, G. & Roos, J. (1995) A perspective on knowledge, competence and strategy. Personnel Review, Vol. 24, No. 3, 56-76.

Lehtonen, T. J. (2002) Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 867.

Luomala, A. (2008) Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.9.2016] Saatavilla: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/julkaisut.html>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. (2015) Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.3.2016]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja>

Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta -sarja. JTO-Palvelut Oy. ISBN 951-9411-39-9.

Metsämuuronen, J. (2011) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. korjattu laitos, e-kirja 1. painos. Helsinki, International Methelp Oy. ISBN-13 978-952-5372-29-8.

Mooney, A. (2007) Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: what is the difference? Journal of Education for Business, Vol. 83, No. 2, 110-115.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990) Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. California Management Review, Vol. 32, No. 2, 77-97.

Naisbitt, J. (1982) Megatrends – Ten new directions transforming our lives. Warner books, Inc., New York.

Peltonen, T. (2008) Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2. painos. KY-Palvelu Oy. ISBN 978-952-99060-5-5.

Prahalad, C. K. (1998) Managing discontinuities: the emerging challenges. Research Technology Management, Vol. 41, No. 3, 14-22.

Prusak, L. (1997) Knowledge as strategy. Teoksessa: Prusak, L. (Ed.) Knowledge in organizations. Boston, Butterworth-Heineman.

Rubin, Anita (2004) Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI –Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.8.2016]. Saatavilla:<https://tulevaisuus.fi/metelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 11.9.2016]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>

Sanchez, R. (2004) Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business Research, Vol. 57, No. 5, 518-532.

Sanchez, R. & Heene, A. (1997a) Competence-based strategic management: Concepts and issues for theory, research, and practice. Teoksessa: Heene, A. & Sanchez, R. (toimittajat): Competence-based strategic management. Chichester, John Wiley & Sons Ltd. 3-42.

Sanchez, R. & Heene, A. (1997b) Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition. European Management Journal, Vol. 15, No. 3, 303-317.



Sanchez, R. & Heene, A. & Thomas, H. (1996) Towards the theory and practice of competence-based competition. Teoksessa: Sanchez, R. & Heene, A. & Thomas, H. & editors. Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management. London, Elsevier, 1-35.

Savolainen, T. (2000) How organizations promote and avoid learning: development of positive and negative learning cycles. Journal of Workplace Learning, Vol. 12, Iss. 5, 195-204.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) Competence at work. London, John Wiley & Sons, Inc.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) Muutosta johtamassa. Helsinki, Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-4861-6.

Sydänmaanlakka, P. (2007) Älykäs organisaatio. Helsinki, Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1213-4.

Todnem By, R. (2005) Organisational change management: a critical review. Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, 369-380.

Tuomi, I. (1999) Corporate knowledge. Theory and practice of intelligent organizations. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsinki, Metaxis.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-31-4865-2.

Ulrich, D. (1998) Intellectual Capital = Competence x Commitment. Sloan Management Review, vol. 39, No. 2, 15-26.

Ulrich, D. (2007) Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki, Talentum Media Oy. ISBN: 978-952-14-1185-4.

Ulrich, D. (2008) Not-so standard deviation. People Management, Vol. 14, No. 16, 32-33.

Ulrich, D. (2014) The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, Vol. 17, No. 1. 1-9.

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2003) *Why the bottom line isn't! How to build value through people and organization*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons. ISBN 0-471-44510-X.

Vakkala, H. (2012) *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Acta 238. Helsinki, Suomen Kuntaliitto. ISBN 978-952-213-900-9 (pdf) [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.5.2016]. Saatavilla: [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2718](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2718)

Viitala, R. (2004) *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot. Acta Wasaensia. 109.

Viitala, R. (2005) *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 2. p. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy. ISBN 952-5123-62-6

Wallace, M. (2002) Organizational learning and learning organizations: an overview. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14, No. 5/6, 215.

Zack, M. H. (1999) Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, 125-145.

## LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET, ASIAKASPALVELU

LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET, JOHTO

LIITE 3 OSAAMISKARTOITUS

## LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET, ASIAKASPALVELU

### Teema 1: Osaamistarpeet tällä hetkellä

- Minkälaisia kriittisiä osaamisalueita tai osaamiskokonaisuuksia työn menestyksekkäs suorittaminen vaatii tällä hetkellä?

### Teema 2: Osaamistarpeet tulevaisuudessa

- Minkälaista osaamista asiakaspalvelussa tulevaisuudessa tarvitaan (aikajänne 1-3 v.)
- Osaaminen, jota on vaalittava ja säilytettävä?
- Osaaminen, jota on kehitettävä?
- Toiminnan edellyttämä uusi osaaminen?
- Osaaminen, josta tulisi luopua?

### Teema 3: Osaamisen kehittäminen asiakaspalvelussa

- Miten osaamista ylläpidetään?
- Miten osaamista kehitetään?
- Miten hankitaan toiminnan edellyttämää uutta osaamista?
- Miten varmistetaan vanhasta tarpeettomasta osaamisesta luopuminen?
- Ovatko nykyiset osaamisen kehittämiseen liittyvät toimintatavat ja käytännöt riittäviä?
- Olisiko mielestäsi hyvä olla käytössä nykyisten lisäksi joitain muita osaamisen kehittämiseen liittyviä käytäntöjä? Jos, niin minkälaisia?

## LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET, JOHTO

### Taustatiedot:

Työtehtäväsi ja asemasi organisaatiossa

### Teema 1: Osaamistarpeet tulevaisuudessa

Minkälaista osaamista asiakaspalvelussa tulevaisuudessa tarvitaan (aikajänne 1-3 v.)

- Osaaminen, jota on vaalittava ja säilytettävä?
- Osaaminen, jota on kehitettävä?
- Toiminnan edellyttämä uusi osaaminen?
- Osaaminen, josta tulisi luopua?

### Teema 2: Muutos ja osaaminen

Mitkä tekijät voivat vaikuttaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin asiakaspalvelussa?

- Organisaation ulkopuoliset tekijät?
- Organisaation sisäiset tekijät?

### Teema 3: Osaamisen kehittäminen asiakaspalvelussa

- Miten osaamista ylläpidetään?
- Miten osaamista kehitetään?
- Miten hankitaan toiminnan edellyttämää uutta osaamista?
- Miten varmistetaan vanhasta tarpeettomasta osaamisesta luopuminen?
- Olisiko mielestäsi hyvä olla käytössä nykyisten lisäksi joitain muita osaamisen kehittämiseen liittyviä käytäntöjä? Jos, niin minkälaisia?

# LIITE 3 OSAAMISKARTOITUS

## ASIAKASPALVELUN OSAAMISKARTOITUS

### SUBSTANSSIOSAAMINEN

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Pvm: \_\_\_\_\_

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

<b>OSAAMISTASOJEN KUVAUKSET:</b>	<b>START:</b> Tehtävään tarvittavaa osaamista hankintaan vasta ja tehtävästä suoriutuminen vaatii paljon opastusta ja tukea esimiehiltä ja kollegoilta.
	<b>BASIC:</b> Ei vielä täysin tehtävän vaatimaa osaamista tai kokemusta. Vielä opittavaa tehtävässä ja tarvitsee välillä ohjausta ja tukea esimiehiltä tai kollegoilta.
	<b>GOOD:</b> Tarvittava osaaminen ja kokemus tehtävässä. Suoriutuu hyvin ja pystyy toimimaan itsenäisesti ilman ohjausta tai tukea.
	<b>EXCELLENT:</b> Erinomainen suoriutuminen ja osaaminen tehtävässä. Ymmärtää osaamisen kokonaisvaltaisesti, osaa käyttää tietoa ja taitoja uusissa tilanteissa ja osallistuu ko. osaamisalueen kehittämiseen. Erottuu suoriutumisella muista ja pystyy ohjaamaan muita samantasoisessa tehtävässä toimivia.

OSAAMISALUE	KONKREETTISET OSAAMISET	Oma arvio osaamisesta	Esimiehen kanssa tehty yhteinen arvio osaamisesta	Tehtävässä vaadittava osaamistaso	Kommentit
<b>Järjestelmäosaaminen</b>	Toiminnanohjausjärjestelmä			Good	
	Asiakaspalveluportaali			Good	
	CRM			Good	
	Sympa HR-system			Good	
	Severa			Good	
	MS Excel			Good	
<b>Rahoitus</b>	Uudet limiitit			Good	
	Limittien hallinta			Good	
	Tunnistaminen ja edunsaajat			Good	
	Ennakkorahoitus			Good	
<b>Sopimushallinta</b>	Toimitusvahvistusten hallinta (on hold ja sent)			Good	
	Offereiden tarkastaminen			Good	
	Uusi asiakas: Palvelu- ja vuokrasopimukset			Good	
	Vuokrasopimusten uusiminen			Good	
	Once-sopimukset			Good	
	S&LB-sopimukset			Good	
<b>Laskutuskselyt</b>				Good	
<b>Hinnoittelu</b>	Tuoteryhmälisäykset			Good	
	Hinnoittelumuutokset			Good	
	Laskimen käyttö (vuokrakerroin)			Good	
<b>Sopimusjärjestelyt</b>	Sopimuskatkaisut			Good	
	Sopimussiirrot			Good	
	Konkurssit			Good	
<b>Vahinkotapaukset</b>	Vakuutusasiamiehenä toimiminen			Good	
	Muut vahinkotapaukset			Good	
<b>Asiakaspoikkeamat</b>	Valtionhallinnon asiakkaat			Good	
	Kunta-asiakkaat			Good	
<b>Lisäpalvelut</b>	Esiensu- ja logistiikkapalvelut			Good	
	Laskunjakopalvelu			Good	
<b>Kokonaiskuvan ja asiakastarpeiden ymmärtäminen</b>				Good	
<b>Työtehtävien kehittäminen</b>				Good	

**ASIAKASPALVELUN OSAAMISKARTOITUS**  
**YLEISET TYÖELÄMÄTAIDOT**

OHJE: rastita ko. osaamisalueen alapuolelta taso, jolla tällä hetkellä olet.  
 Ajatus on se, että henkilö on sillä tasolla, jolle rasti laitetaan.  
 Seuraavaat tasot pitävät sisällään edellisten tasojen vaatimukset.

OSAAMISALUE						KEHITYSKOHDE/ KOMMENTIT
AJANHALLINTA- JA PRIORISOINTITAIIDOT	A l k u t a s o	Osaa tehdä työssään oikeita asioita oikea-aikaisesti annettujen ohjeiden mukaisesti.	V ä l i t a s o	Ymmärtää oman työn prioriteetit sekä asiakkaan että organisaation näkökulmista. Asettaa itselleen toteutettavissa olevia tavoitteita ja osaa priorisoida työtehtäviä muuttuvissa tilanteissa.	V ä l i t a s o	Analysoi omaa ajankäyttöä. Etsii ja löytää kehityskohteita omassa ajankäytössä ja töiden priorisoinnissa. Osaa hyödyntää erilaisia työkaluja ja toimintatapoja ajankäytön tehostamiseksi.
PAINEEENSIE TOKYKY	A l k u t a s o	Kykenee työskentelemään myös stressaavissa tilanteissa ja osaa tarvittaessa pyytää kollegoilta apua.	V ä l i t a s o	Kykenee ajattelemaan stressaavissa tilanteissa positiivisesti ja toimimaan itsenäisesti. Osaa pyytää tarvittaessa kollegoilta apua.	V ä l i t a s o	Kykenee säilyttämään hyvän toimintakyvyn myös voimakkaan paineen alaisena ja saattaa tehtävät stressistä huolimatta loppuun erinomaisin tuloksin. Osaa pyytää tarvittaessa kollegoilta apua.
VUOROVAIKUTUSTAIIDOT	A l k u t a s o	Luo toimivat vuorovaikutussuhteet erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien vaatimalla tavalla.	V ä l i t a s o	Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, osaa katsoa asioita myös muiden näkökulmasta ja hyväksyy vaihtoehdot näkökulmat. Toimii empaattisesti ja hienotunteisesti kollegoita kohtaan ja huomioi jokaisen yksilön erilaisuuden.	V ä l i t a s o	Tarttuu myös vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin ja ratkaisee niitä kunnioittaen eri osapuolia. Omalla esimerkillään kannustaa myös kollegoita avoimeen vuorovaikutukseen.
OMA-ALOITTEISUUS	A l k u t a s o	Toimii itsenäisesti noudattamalla ohjeita ja sovittuja toimintatapoja.	V ä l i t a s o	Siirtyy työstä seuraavaan oma-aloitteisesti. Jakaa oma-aloitteisesti tietoa ja ideoita kollegoiden kesken. Tarjoaa oma-aloitteisesti apua kollegoille.	V ä l i t a s o	Jos huomaa jotain mitä pitäisi tehdä tai kehittää, tekee sen tai tuo kehitystarpeet esille.
PALVELUALTTIUS	A l k u t a s o	Hoitaa asiakkaita aina ystävällisesti ja viipymättä.	V ä l i t a s o	Palvelee jokaista asiakasta heidän erityistarpeet huomioiden. Kykenee ratkaisemaan ongelmatilanteet molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.	V ä l i t a s o	Kykenee esittämään asiakkaalle uusia ratkaisuja ja ylittämään asiakkaan odotukset.
VASTUUNTUNTO	A l k u t a s o	Hoitaa sovitut työt. On ajoissa paikalla. Toimii luotettavasti.	V ä l i t a s o	Kantaa vastuun omasta työstä ja antaa kollegoille vastuuta. Toimii huolellisesti ja välittäen kollegoista.	V ä l i t a s o	Hoitaa myös enemmän kuin on sovittu, jos huomaa sen olevan tilanteessa tarpeen.
ONGELMANRATKAISU- TAIDOT	A l k u t a s o	Selviytyy ongelmatilanteista noudattamalla ohjeita ja sovittuja toimintatapoja. Osaa tarvittaessa pyytää kollegoilta apua.	V ä l i t a s o	Osaa ongelmatilanteissa itsenäisesti selvittää vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valita tilanteeseen sopivimman.	V ä l i t a s o	Kykenee löytämään tarvittaessa uusia ratkaisuja ongelmatilanteissa. Osaa ennakoita ja ehkäistä ongelmatilanteiden syntymistä.

<b>YHTEISTYÖTAIDOT</b>	A l k u t a s o	Noudattaa organisaation käytäntöjä yhteistyössä kollegoiden, asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa. Tuntee tarvittavat sidosryhmät ja osaa kontaktoida tarvittaessa.	V ä l i t a s o	Toimii rakentavasti kollegoiden, tiimien ja asiakkaiden välisessä työskentelyssä ja antaa palautetta. Ylläpitää hyviä suhteita sidosryhmiin.	V ä l i t a s o	Vaikuttaa kollegoiden kanssa työskennellessä myönteisesti työn tuloksellisuuteen ja kehittää toimintaa. Kehittää hyviä suhteita sidosryhmiin.	
	<b>KIELITAITO JA AMMATTIKIELI</b>	Alkeet	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Natiivi	
<b>Ruotsi</b>							
<b>Englanti</b>							
<b>Ammattitermistö</b>							