



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tarja Leiman

Mitä kollega osaa? - Työntekijän osaamisen tiedostaminen ja hyödyntäminen organisaation sisällä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä Otsikko	Tarja Leiman Mitä kollega osaa? - Työntekijän osaamisen tiedostaminen ja hyödyntäminen organisaation sisällä
Sivumäärä Aika	46 sivua + 1 liite Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	–
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöiden osaaminen tunnistetaan yrityksen sisällä työntekijöiden keskuudessa sekä miten tietoutta työntekijän osaamisesta käytetään hyödyksi organisaation sisällä.</p> <p>Opinnäytetyöhön sisältyy tätä opinnäytetyötä varten teetetyn lomakehaastattelun tuloksien läpikäymistä peilaten tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön aihe rajautui erään henkilön kokemuksista aiheeseen nähden. Näitä olivat kehityskeskustelun yhteydessä osaamisen muutoksen huomioiminen tai osaamisen löytäminen yrityksessä. Näihin kokemuksiin tuli vastaisia kuin myötäileviä tuloksia lomakehaastattelun aineistossa. Lisäksi opinnäytetyön tekstissä ja teoriassa käsitellään laajasti osaamisen eri aihealueita niin henkilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolta.</p> <p>Osaamisen läpikäyminen ja osaamisen muutoksen tallentaminen on hyvällä tasolla organisaatioissa vastausten mukaisesti. Myös omaa osaamista työntekijät pystyivät tallentamaan melko hyvin. Yrityksen työntekijöiden pääsy tietoon muiden osaamisesta tai osaamisen esille tuominen oli rajallista. Vastajista vain kolmasosa koki osaamista ja osaamisen tietoutta hyödynnettävän organisaation sisällä. Tutkimus antaa suuntaa, että yrityksillä olisi käyttämätöntä potentiaalia osaamisen hyödyntämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö tuo esille osaamisen vahvana työkaluna niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Osaamisen on yksi vahvuus organisaatiolle, jolla pysyä kehittyvänä organisaationa muuttuvassa ympäristössä. Opinnäytetyö herättää näkemään mahdollisia muuttujia osaamisen käsittelemisessä.</p>	
Avainsanat	HR, osaaminen, osaamisen hyödyntäminen, osaamisen tunnistaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen jakaminen, kyvykkyys, tietopääoma, henkilöstön kehittäminen

Author Title	Tarja Leiman Do You Know Your Colleagues' Competences? Recognising and Capitalising on Competences inside the Organization
Number of Pages Date	46 pages + 1 appendix May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	–
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to explore the knowledge of internal competences and the ways how an organization could take advantage of the competences known as available.</p> <p>The theoretical part of the thesis introduced various aspects of competence from the personal, organizational and societal points of view. The topics included, for example, strategic knowledge management, different aspects of validating and developing competence and enabling possibilities to use relational data and artificial intelligence.</p> <p>The practical part of the thesis included a survey sent randomly selected persons. The survey questions were developed based on the theoretical framework of the thesis, and the results of the survey were compared to one selected experience described in this study. The survey results were similar in some areas and opposite in some other areas to the experience presented in this study.</p> <p>The results of the survey show that, amongst the survey participant organizations, validating competence is at a very good level, as well as level of listing the competence and skills in the Human Resources database. Moreover, the asses to storing and changing the competences and skills data by persons was also at a good level. However, the access to seeing others' competences and skills was deficient, according to the results of the survey. Only a third of respondents pointed out that the case organization was able to take advantage of the competences known to be available.</p> <p>The thesis highlights the benefits of caring for and identifying competences within personnel and the organization. Taking advantage of competences is a way to renewal and being successful through change in business and environment.</p>	
Keywords	HR, HCM, HRD, competence, intellectual capital, knowledge management, capability, skills

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja taustaa	1
1.2	Tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimuskysymys	4
1.4	Aiheen teorian käsittelyn rakenne	5
2	Organisaatio alustana osaamisen kehittymiselle	5
2.1	Strategisen johtamisen prosessi	5
2.2	Osaamisen kehittämisen strategia	7
2.3	Osaamisen johtaminen ja esimiestyö	9
2.4	Osaamisen huomioiminen	12
3	Osaamisen kartoitus ja kehittäminen eri muodoissa	15
3.1	Osaamisen tunnistaminen muuttuu	15
3.2	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	16
3.3	Itsearviointi ja kehityskeskustelu	18
3.4	Kehittämissuunnitelma ja suorituksen arviointi	19
3.5	Osaamistarveanalyysi	20
4	Sisäinen viestintä ja tietosuoja	23
5	Osaamisen kehittämisen tukeminen yhteiskunnan tasolla	24
6	Tekoälyn ja datan hyödyntäminen	26
6.1	Yrityksen tieto ja ohjelmistorobotiikka	26
6.2	Relationaalinen data	27
6.3	Tekoäly	27
7	Kysely osaamisen huomioimisesta opinnäytetyötä varten	29
7.1	Osaamisen huomioimista käsittelevän kyselyn toteutustapa	29
7.2	Osaamisen huomioimista käsittelevän kyselyn vastausten läpikäyminen	29
8	Pohdinta	37
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe ja taustaa

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, kuinka laajasti työntekijän osaamista tallennetaan yrityksissä, onko osaaminen esillä ja tiedossa sekä käytetäänkö tietoa osaamisesta hyväksi yrityksen sisällä. Haastattelukysymyksillä pyrin saamaan vastauksia muun muassa seuraavaa: Tallennetaanko muuttuvaa osaamista? Pystyykö työntekijä itse tallentamaan tietoa? Millä tavoin nähdään työntekijöiden osaaminen eli miten osaaminen on esillä? Tiedetäänkö toisen työntekijän osaamisesta työntekijöiden kesken? Käytetäänkö tallennettua tietoa osaamisesta hyödyksi? Opinnäytetyön aikana kartoitan osaamisen tiedon jakamisen tilaa työntekijöiden keskuudessa ja organisaation osaamisen tietouden tasoa.

Työelämän jatkuvan kehittymisen ja työntekijöiden kehittymisen halun sekä työntekijöiden asenteen muuttuessa monipuolisempien urapolkujen suuntaan, ajaa se väistämättä muutokseen henkilöstöhallinnassa. Hyvä maine osaamisen kehittäjänä ja muutoinkin työntekijää tukevana tulee olemaan yrityksille kilpailuvaltti, varsinkin aloilla, joilla työntekijöistä on puute. Toisaalta työsuhteiden muuttuessa lyhyemmiksi kasvaa työntekijän oma vastuu kehittää markkina-arvoaan ja yrityksiä tarkastellaan osaamisen jakelukanavina. (Kilpi 2019, 21; Typpö 2019, 30.)

Yhtenä osa-alueena on erityisesti isojen yritysten työntekijöiden osaamisen tietoisuus työntekijäkunnan sisällä. Esimerkkinä käytän minulle kerrotun tapauksen: erään ison yrityksen työntekijä ei helposti tai ollenkaan löydä työtehtävää tukevaa osaamista organisaation sisällä (Työntekijä X, 2020). Osaamisen tulisi olla helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä yrityksen sisällä. Vaikka tarvittavaa osaamista tai erikoisosaamista saattaisi löytyä omasta organisaatiosta, sitä useimmiten haetaan organisaation ulkopuolelta (Larsen & Maula 2019, 35).

Osaamisen hyödyntäminen tulevaisuudessa voisi olla esimerkiksi HR:n tai yrityksen johdon taholta työntekijän kiinnostuksen kohteiden mukainen suunnitelma lisäkoulututtamisesta tai osaamisen hankkimisesta työuralla etenemistä varten tai siirtymistä erilaisiin työtehtäviin samalla tasolla yrityksen sisällä. Larsenin ja Maulan (2019, 35) mukaan or-

ganisaation nykyisistä työntekijöistä voisi helpommin ja pienemmillä kustannuksilla kasvaa laaja-alainen tekijä yrityksen tarpeisiin sen sijaan, että rajoituttaisiin katsomaan pelkkää toimenkuvaa tai titteliä osaamisen sijasta.

Toisaalta osaamisen hyödyntäminen voisi olla esimerkiksi projekteihin tarvittavan osaamisen kokoaminen tai työtehtävää koskevan ongelman selvittämiseen tarvittavaa lisätietoutta toiselta yrityksen työntekijältä. Sivonen (2019, 45) mieltää isoissa organisaatioissa tarvittavan kokonaisnäkemys eli eri puolilla yhteisöjä nousevia tarpeita tunnistavan siltaamisen tarpeellisuudelle. Esimerkiksi käytännöt uuden toimintatavan kehittämisessä, että tunnistetaan yhteisöjen vaikutussuhteet. Tämän avulla tiedostetaan keiden kanssa keskustella ennen projektissa etenemistä.

Relationaalista analytiikkaa ei käytetä vielä hyväksi suorituksen johtamisessa. Tarvittavaa kapasiteettia tietojen tallentamiseen ei ole huomioitu eikä käyttäytymismalleja identifioida. Yrityksillä olisi kuitenkin valmista hyödynnettävää tietoa: logit, sähköpostit ja jokapäiväinen digitaalinen aktiivisuus. (Leonardi & Contractor 2018, 75.) Henkilöstön vuorovaikutus keskenään ja ulkopuolelle voi tuoda suunnattomasti analyysiä, jota täytyy osata hallita oikein (Deloitte 2018, 6). Analytiikan käyttö taitojen analysoimiseen ja innovatiivisuuden mahdollisuuksien identifioimiseen voi usein tuoda etua kilpailijoihin nähden (Marler & Cronemberger & Tao 2017, 63).

Eubanks (2019, 114) tuo esille mielenkiintoisia vertailuja kirjassaan. Hän viittaa Josh Persinin esitykseen 1018SkillSoft Perspective-tapahtumassa, jossa esitettiin yritykselle maksavan kuusi kertaa enemmän palkata tarvittava taito ulkopuolelta, kuin kehittää ne sisäisesti koulutuksen kautta. Samoin Eubanks viittaa tekstissään Wharton yliopiston (University of Pennsylvania) tutkimukseen, että ulkopuolelta palkattu työvoima maksaa enemmän, myös suoriutuu huonommin pari ensimmäistä vuotta (Bidwell 2011 teoksessa Eubanks 2019, 114).

Opinnäytetyöni aihe suuntautui kiinnostukseni mukaan. Pidän kiinnostavana henkilöstönhallinnan osa-alueetta järjestelmien ja niiden ominaisuuksien puolelta. Myös tutustumalla opinnäytetyön aiheen merkeissä enemmän henkilöstön hallinnan puolelle saan samalla laaja-alaisemmin tietoutta omaan oppimiseeni. Eräissä keskustelussa tuli esille erään isomman organisaation työntekijän (Työntekijä X 2020) mielipide siitä, että orga-

nisaation sisäisesti ei välttämättä ole tietoa, kenellä voisi olla tarvittavaa osaamista. Tämän keskustelun seurauksena rajasin aihetta laajasta järjestelmien ominaisuuksien vertaamisesta kapeampaan näkökantaan. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara (2009, 67, 81) toteavatkin, että rajaaminen ja tarkentaminen aiheen ja aineiston keräämisen yhteydessä on järkevää. Näin työn saa valmiiksi aikarajan sisällä.

Aihe ja tutkimuskysymykset rajautuivat ja muotoutuivat aineistoa läpikäydessä. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1994, 125) kirjoittavat että, tutkimuksen aineiston tulkitaan tulee teorian vaikuttaa, ja teoria syntyy käsitellessä aineistoa. Tutkimukseni tyypiksi valikoitui laadullinen tutkimus peilaten ajatukseeni, ettei määrällisellä tutkimuksella saatava vastausmäärä riitä tuottamaan laadukasta tietoa tarpeeksi laajalta otannalta. Laajensin omaa verkostoa osallistumalla LinkedInissä oleviin verkostoitumishaasteisiin. Tätä kautta sain verkostooni paljon potentiaalisia henkilöstöhallinnan ammattilaisia sekä asiantuntijoita eri aloilta, joita pyytää vastaamaan kysymyksiini.

Tekstissä käsittelen omaa tutkimuskysymystäni, sekä käyn läpi haastattelukysymysten vastauksia. Käyn tekstin teoriaosassa läpi osaamisen kehittämisen eri muotoja. Lisäksi havainnollistan miten datan ja tekoälyn käyttäminen edistää ja voi vaikuttaa tulevaisuudessa työntekijätietojen analysointiin ja verkostoitumiseen. Tutkimuskysymykseni ja sitten haastattelukysymykseni käsittelee työntekijän osaamisen hyödyntämistä yrityksessä, osaamisen tietoutta, osaamisen esillä oloa ja tallentamista. Tarkoitukseni on selvittää nykytilannetta, sekä hahmottaa mahdollisia kehitystarpeita.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on, miten työntekijöiden osaamista hyödynnetään? Osana tähän kysymykseen kuuluu, tallennetaanko muuttuvaa kehitystä sekä onko osaaminen esillä ja hyödynnetäänkö sitä? Rediteq (2019) mainitsee termit kehittämissuunnitelma sekä perinteinen tai jatkuva kehityskeskustelu. Liian usein toistuva analysointi voi laskea motivaatiota, kun taas liian pitkät välit vaikeuttavat suunnitelmassa pysymistä. Itsearviointit voivat olla hyvä työkalu mahdollisten muutosten varalle sekä prosessin parantamiselle sen lisäksi että, sillä voidaan tukea henkilön kehittymistä. (Rediteq 2019.)

Miten tätä tietoa sparrauksista ja erilaisista kehittymiskeskusteluista sekä kehittymistä tallennetaan? Keskustelussa aiemmin mainitsemani Työntekijä X:n (2020) mukaan, kehityskeskusteluja on liian harvoin, kerran vuodessa, sekä ne kohdistuvat pääsääntöisesti vain kiinnostuksen kohteisiin, ei siihen mitä on opittu. Myöskin Työntekijä X:n (2020) mukaan tallennettu kehityskeskustelu jää vain työntekijän ja esimiehen välille, eikä sitä hyödynnetä lisäkoulutuksen suunnittelussa tai uutta osaamista ei kirjata ylös. Kauhanen (2006, 101) tuo myös esille kehityskeskusteluiden valvonnan puutteen sekä vajavaisuuden kehityskeskusteluiden tietojen siirtymisessä henkilöstöosastolle suomalaisissa yrityksissä verrattuna monikansallisiin yrityksiin.

Miten kyvykkäitä haastateltujen tahojen organisaation käyttämät ohjelmistot ovat tiedon tallentamiseen? Laine (2017, 53) kirjoittaa markkinoilla olevan jo useita kaupallisiakin sovelluksia, joissa on lukuisia kompetensseja luokitteluineen. Nämä luokittelut saattavat helpottaa osaamisen määrittelyssä. Näkevätkö työntekijät kollegoidensa osaamisen? Vai onko työntekijöiden yhdistäminen projekteihin esimerkiksi vain tiimiesimiehen takana ja pelkästään hänen muodostamansa käsityksen varassa? Kehittämällä organisaation järjestelmiä avoimimmiksi, helpommin lähestyttävimmiksi ja kartoittamalla sekä tallentamalla yksilöiden osaamista, se voisi tehostaa työntekoa, työn suunnittelua ja osaamisen kohdentamista organisaation hyväksi jopa taloudellisesti. Työntekijä X:n (2020) mukaan työntekijä oppii ja kehittyy vuodenkin ajanjakson sisällä, puhumattakaan kehityksestä rekrytointitason lähtökohdasta nykyhetkeen.

1.3 Tutkimuskysymys

Tarkemmat haastatteluissa esitetyt kysymykset löytyvät ensimmäisestä liitetiedostosta (liite 1). Kysymyksillä pyrin saamaan vastauksia seuraaviin: Tallennetaanko muuttuvaa osaamista? Pystyykö työntekijä itse tallentamaan tietoa? Onko työntekijöillä mahdollisuutta nähdä muiden työntekijöiden osaaminen eli miten osaaminen on esillä? Käytetäänkö tallennettua tietoa osaamisesta hyödyksi? Näillä kysymyksillä pyrin saamaan vastauksia tutkimusongelmaani, miten työntekijöiden osaamista hyödynnetään organisaation sisällä. Tutkimusongelma pitää sisällään kysymykset, miten kehityskeskusteluissa tai muussa kartoituksessa muuttunutta osaamista tallennetaan ja käytetäänkö tietoutta työntekijän osaamisesta hyödyksi organisaation sisällä.

Työntekijä voi olla opiskellut esimerkiksi avoimessa yliopistossa mielenkiintoisena pitämäänsä asiaa, tai oppinut itsenäisesti oman projektin sivussa. Onko osaamisen tallentaminen ja hyödyntäminen yrityksen sisäisesti mahdollista? Työntekijä X:n (2020) keskustelun mukaan työntekijän oppiminen omassa työssä vuoden ajanjakson aikana kehittyy, puhumattakaan rekrytointivaiheen osaamisen tasosta työuran aikana tapahtuva kehitys ja oppiminen. Haastattelukysymykseni kartoittavat, voiko työntekijä itse tallentaa tietoa osaamisestaan. Pysin saamaan selville, miten osaaminen ja sen tallentaminen huomioidaan yrityksessä eli miten osaaminen on esillä. Tämä vaikuttaa siihen, että osaaminen tai osaamisen kehitys ei jäisi huomioimatta. Avoimilla kysymyksillä pyrin kartoittamaan myös kanavia, joissa osaamista voi olla esillä.

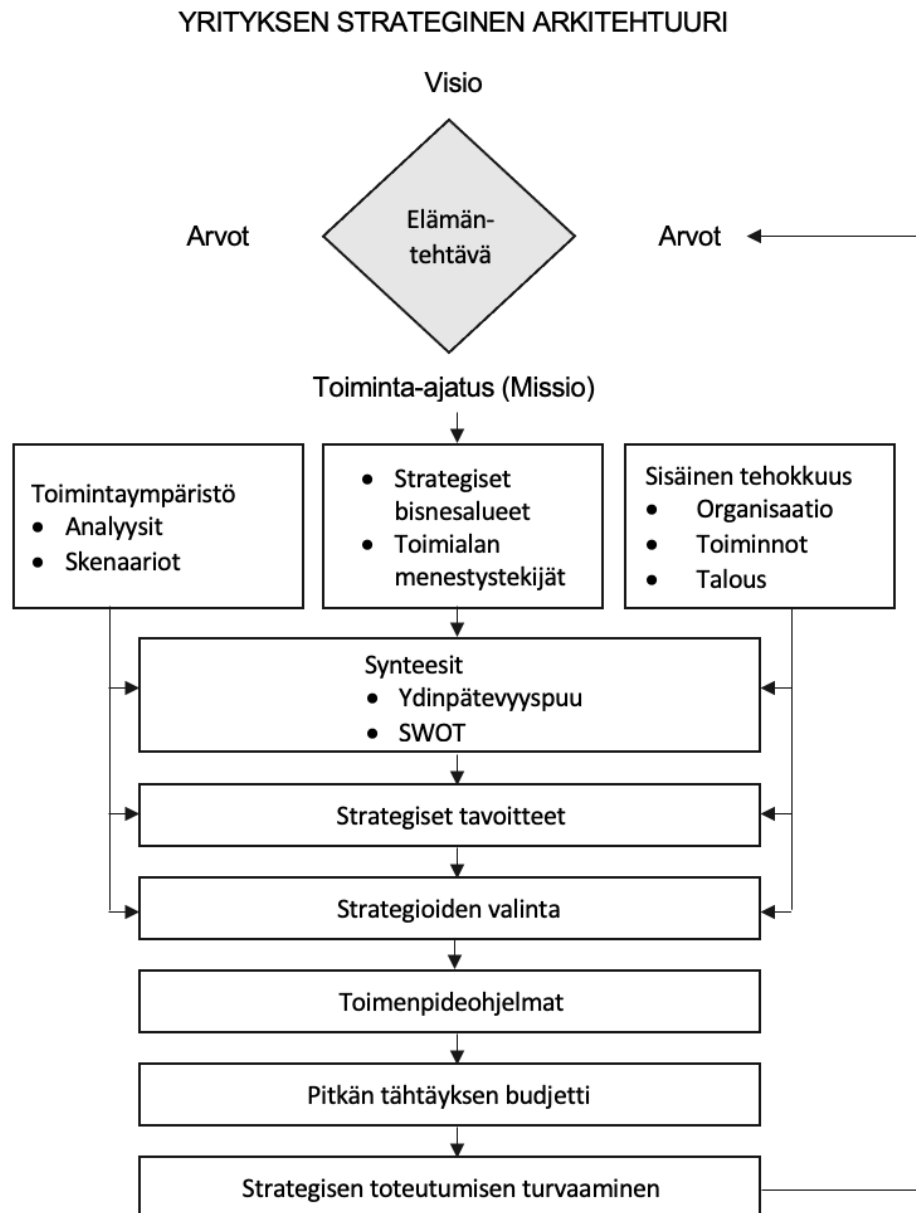
1.4 Aiheen teorian käsittelyn rakenne

Aluksi johdatuksessa kävin läpi opinnäytetyön aiheeseen päätymistä. Toisessa luvussa käsittelen aiheen teoriaa. Aihealue on hyvin laaja ja pyrin ottamaan huomioon erilaiset näkökulmat osaamisen käsittelyssä saadakseni pohjustuksen tutkimuskysymyksille ja niiden käsittelyyn. Tuon esille eri puolia osaamisen ympärillä kuten organisaatio itsessään sekä sen luomat edellytykset osaamiselle strategiasta johtamiseen. Sen jälkeen on kooste osaamisen huomioimisesta, kehittämisen tavoista ja arvioinnista. Yritän löytää myös aspektin ihmisestä itsestään lähtevän osaamisen käsittelyyn ja ihmiseen keskittyvän osaamisen hahmottamiseen ja sen muuttumiseen. Erilaisia osaamisen jakamiseen vaikuttavia aihealueita ovat myös sisäinen viestintä, tietoturva, verkostoituminen ja tekoälyn ja datan käytön lisääntyminen ja sen huomioiminen. Tämä jälkeen käsittelen tutkimuskysymysten vastauksia ja niistä esille tulevia näkökulmia.

2 Organisaatio alustana osaamisen kehittymiselle

2.1 Strategisen johtamisen prosessi

Strategiaan sisältyy toiminnan määrittely toimintaympäristöön nähden ja kohdistaa toiminta kannattavaan asemaan. Toimintastrategia kokoaa organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnan. (Kauhanen 2006, 19.)



Kuvio 1. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2000, 37 teoksessa Kauhanen 2006, 20).

Kauhanen (2006, 21–28) kuvaa strategisen johtamisen prosessia ajallisena vaihe vaiheelta etenevänä toimena. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri lähtee yrityksen elämän-tehtävän määrittämisestä. Tämä jakaantuu toiminta-ajatukseen, arvopohjaan ja visioon. Tämän jälkeen analysoidaan toimintaympäristö niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja laaditaan skenaariot. Ulkoinen ympäristö käsittää esimerkiksi lainsäädännön, poliittisen tilanteen,

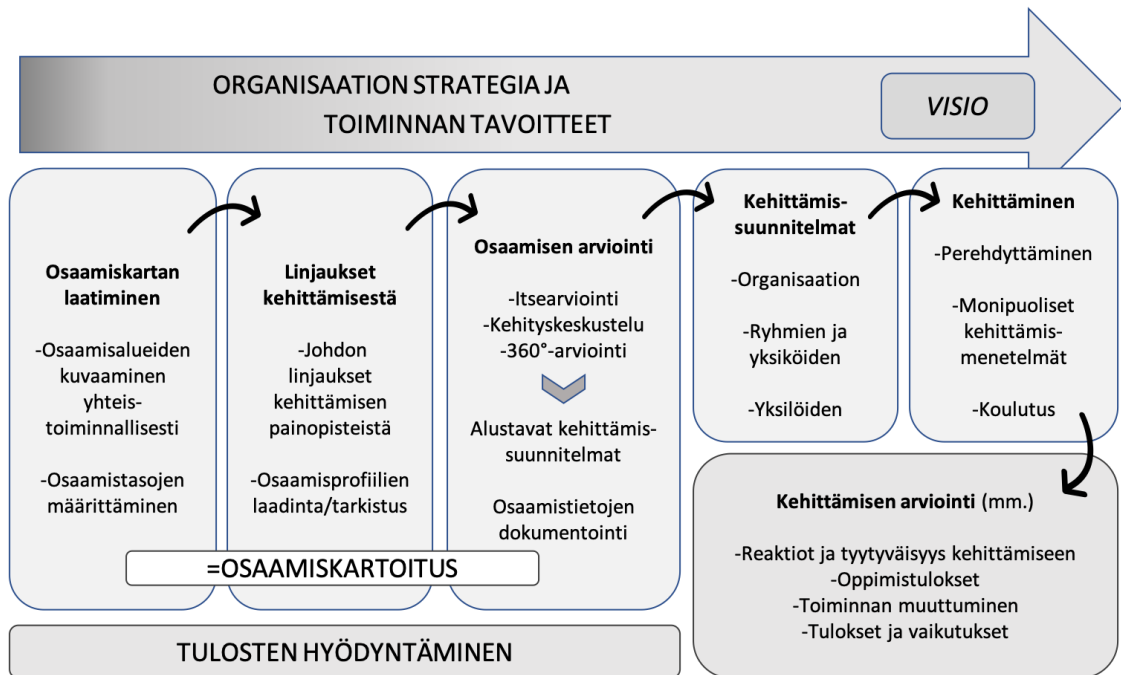
yhteiskunnan arvot ja markkina-alueen taloudellisen suhdanne vaihtelun. Sisäinen ympäristö jakautuu organisatorisiin tekijöihin kuin myös henkilöstön ominaisuuksiin. Näitä ovat muun muassa rakenne kuten ikärakenne ja palveluksessa oloaika, tieto- ja taitotaso, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Strategiset valinnat määrittelevät halutut liiketoiminnot, jotka johtavat sisäisten toimintojen tutkimisen jälkeen tavoitteisiin (kuvio 1).

2.2 Osaamisen kehittämisen strategia

Kauhasen (2006, 29) mukaan tavoitteet organisaation kehittämiseksi on parantaa toiminnan laatua ja tehokkuutta sekä työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa. Organisaation strategiassa tulisi olla yhteys osaamisen kehittämiseen. Organisaatiolla tulee kuitenkin olla selkeä tietous omista tavoitteistaan, jotta osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa ja hyödyntää, ks. kuvio 2. (Hätönen 2011, 6.) Luottamus toimintamallina kontrollin sijaan, osallistava strategia, järjestelmällinen osaamisen kehittäminen ja yrityksen kulttuurin muuttaminen tuodaan esille menestyvän organisaation tulevaisuudessa (Larsen & Maula 2019, 31; Toiminen 2019, 51). Yrityksen johtamisen kehittäminen tulisi ottaa huomioon yrityksen strategian mukaisesti ja kehittämisen ohjelma myös jalostaa johtamisessa vaadittuja taitoja ja tietoutta (Dessler 2020, 294).

”Ihanteellisessa kokonaiskuvassa yhteiskunnan eri toimijat olisivatkin eräänlainen **ekosysteemi**, jossa yhteinen tavoite on yksilön osaamisen jatkuva kehittäminen ja yhteiskunnan kilpailukyvyyn ylläpitäminen.” (Helin 2019, 70.)

Sisäisen osaamisen kehittäminen on yleisesti eri vastuualueella kuin liiketoiminnan kehitys, innovaatiot ja strategia; nämä tulisi yhdistää osaamisen ollessa kilpailukyvyyn kannalta yrityksille yhä keskeisempi tekijä (Larsen & Maula 2019, 33; Toiminen 2019, 49, 52; ks. myös Laine 2017, 36, 41). Strategisessa suunnittelussa ei yleensä käytetä hyödyksi keskijohdon operatiivista kokemusta ja näkemystä (Kesti 2010, 112). Vanhoista käytännöistä luopuminen ja toimintatapojen sekä toimintakulttuurin uudistaminen edistää tehokasta uudistumista ja osaamistason nostamista. Entistä korkeampi osaaminen on edellytys osaamisintensiivisessä taloudessa menestymiseen. (Sitra 2019, 29.) Yrityksissä ja strategiassa tulisi myös huomioida käytettävät työkalut ja ohjelmat sekä niiden arviointi, määrittely ja kehittäminen (Smith 2016, 166).



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011,17).

Strategialähtöisen osaamisen johtamisen osana on hahmottaa yrityksen kokonaistilanne (kuvio 2), tulevaisuuden suuntaviivat ja kehittää toimintaa sekä osaamisen johtamista (Hätönen 2011, 17; Osaamisen johtaminen kannattaa 2018). Toiminta-ajatukseen ja strategiaan sitoutumista kannattaa edistää hyvällä viestinnällä, ja laadukasta toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi täytyy olla riittävästi (Kesti 2010, 116). Laine (2017, 52) tiivistää systemaattisella osaamisen johtamisella pyrittävän antamaan osaamiselle konkreettinen sisältö ja muoto. Havainnollisesti kuvattu ja periaatteineen dokumentoitu on hyvän kehittämisjärjestelmän perusta, jonka toinen puoli ovat uramallit.

”Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Strategia suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo perustan, jolla ainutlaatuista, yhteistä osaamista kehitetään. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistamisen. Strategian ytimessä on ydinosaaminen – organisaation yhteinen, ainutlaatuinen ja tulevaisuuteen vievä osaaminen. Arjessa elävä ja uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys.” (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1.1.)

Rauni Söderlund (teoksessa Kuusela 2015, luku Käytännöt ratkaisevat) esittää Etienne Wengerin ja Jean Lavenin (1999) kuvaaman käytäntö- ja toimijayhteisön tarkastelemista apuna toimintatapojen muuttamisesta osaksi työkuultuuria. Käytäntöyhteisöksi käsite-

tään ryhmä, joilla on yhteinen tekemisen kohde ja toisiaan täydentävä tai sama ammatillinen osaaminen. Mallissa käytäntöyhteisö haluaa jakaa osaamistaan ja sitä yhdistää sitoutuminen, yhteiset resurssit ja tavoite. Käytäntöyhteisölle tyypillistä on muiden osaamisen ja vahvuuksien tunteminen, vastavuoroiset suhteet asemasta riippumatta, toimintatapojen ja onnistumisten säännöllinen arviointi ja päivittäinen keskustelu sekä nopea tiedonjako. Käytäntöyhteisöt ovat Söderlundin mielestä periaatteiltaan samaa kuin mitä työyhteisössä tavoitellaan ja näitä piirteitä voi käyttää hyväksi oman organisaation käsittelyssä.

Kirsi Hämäläinen (teoksessa Kuusela 2015, luku Kulttuuri voi tukea tiedon luomista) tuo esille Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) tutkiman tiedon luomisen käytäntöjä. Organisaatio luo uutta tietoa kilpailukyvyyn sekä tuloksen saavuttamiseksi ja tätä tietoa voi tuoda näkyväksi. Tässä neljä toistuvaa toimenpidettä ovat sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosiaalistamisessa tietoa välitetään vuorovaiikutuksessa. Ulkoistamisessa tieto muokataan konkretisoimalla käytännön malleiksi ja periaatteiksi koko organisaation hyödynnettäväksi. Yhdistämisessä kahdessa edellisessä kohdassa käsitelty tieto kootaan yhteen ja lisätään tietoa tarvittaessa. Sisäistämässä tieto muuntautuu yksilön ja yksikön osaamiseksi, yhteinen tieto kasvaa ja siitä tulleita kokemuksia voi uudelleen jakaa.

Ydinosaamistyökalun avulla voi määritellä yrityksen strategista merkittävää osaamista. Sen tunnistamiseksi käydään läpi kolme kysymystä: Mitä sellaista osaamme, joka on ainutlatuista, on asiakkaillemme lisäarvoa tuottavaa ja luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa? Seuraavana arvioidaan tarvittava osaaminen, jotta strategia voi toteutua. Tämän jälkeen arvioidaan näitä osaamisia yhdistävät tekijät ja miten niistä voisi muodostua strategisesti merkittäviä. Näitä miettiessä huomioitava toiminta-ajatus, visio ja toiminnan kenttä. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 5.2.)

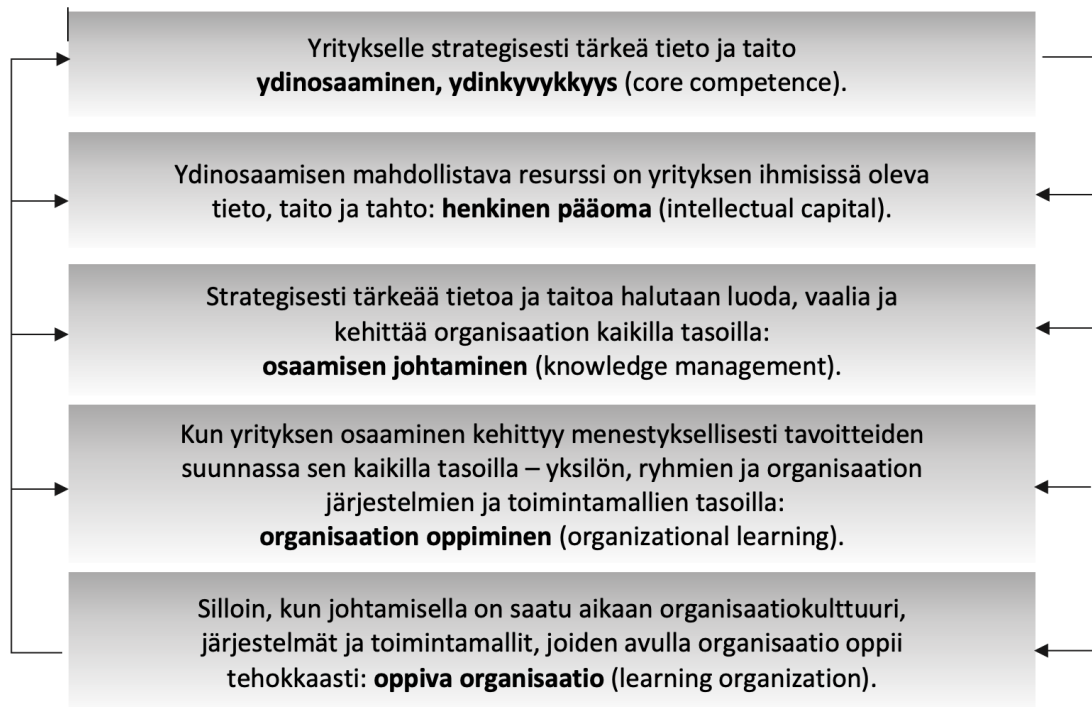
2.3 Osaamisen johtaminen ja esimiestyö

Viitala (2005, 226) painottaa, että kaikesta voidaan oppia ottamalla tutkiva ja oppiva näkökulma. Toimintamalleja osaamisen ja oppimisen edistämiseen tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla. Viitala esittää seuraavia toimintamalleja osaamisen johtamiseen (ks. myös kuvio2):

- Systemaattinen vision ja strategian vaatimien osaamisten määrittely
- Olemassa olevien osaamisten arviointi
 - yrityksen tasolla
 - prosessien, toimintojen, yksiköiden ja/tai ryhmien tasolla
 - yksilöiden tasolla
- Osaamisen kehittämistarpeiden määrittely
 - yrityksen tasolla
 - prosessien, toimintojen, yksiköiden ja/tai ryhmien tasolla
 - yksilöiden tasolla
- Osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelmien laatiminen
- Organisaation osaamisen kehittymiselle olennaisten tekijöiden määrittely ja tilan arviointi
 - kehittämissuunnitelmien laadinta näiden tekijöiden kehittämiseksi
- Kehityskeskustelut
- Osaamispääoman riskianalyyysien laatiminen ja riskienhallintasuunnitelmien laatiminen
- Osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottaminen ja onnistumisen arviointi. (Viitala 2005, 226.)

Mikäli kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit ovat osana organisaation johtamisjärjestelmää, ne voivat onnistua. Myös ylimmän johdon tulisi itse noudattaa strategiaa ja ottaa vastaan arviointia muiltakin kuin omistajataholta. (Kauhanen 2006, 102.) Organisaatiota tulisi kehittää ja esimiesten osaltaan tavoitella, jotta päästään oppivan organisaation ihannetilään (kuvio 3). Visioon perustuva ydinosaamisen määrittely tarjoaa lähtökohdan myös esimiestyölle. Osaamisen johtaminen strategiassa suuntaa ja linjaa esimiesten työskentelyä. (Viitala 2005, 37.) Laine (2017, 45) summaa HRD toiminnan osa-alueiden

moninaisuuden mainiten esimerkiksi johdon ja avainhenkilöiden ja johtamisen kehittämisen, muutoksen hallinnan ja oppimisen asiantuntijana toimiminen ja johdon strategisena partnerina toimimisen.



Kuvio 3. Osaamisen käsitteen ympärillä käytyjen keskustelujen välinen yhteys (Viitala 2005, 37).

Viitala (2005, 37-39) käy läpi oppivan organisaation ihannetilaa. Organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa oppivan organisaation tilaan. Osaamisen johtamisen eri näkökulmien väliset loogiset yhteydet esillä kuviossa 3. Visioon ja strategiaan perustuva ydinosaaminen, ihmisissä olevan kompetenssi eli henkinen pääoma, tiedon ja taidon vaaliminen ja kehittäminen eli osaamisen johtaminen, oppimisen ja kehittymisen havainnointia kaikilla tasoilla eli organisaation oppiminen sekä saavutettu toimiva organisaatiokulttuuri eli oppiva organisaatio. Nämä kohdat toimivat suhteessa keskenään osaamista kehittäessä.

Esimiestyön ja osaamisen johtamisen tukena on erilaisia määritteitä erilaisista oppijoista. Erilaisia määritteitä on esillä, millaisissa tilanteissa oppimista tapahtuu ja kuinka oppimista voidaan vahvistaa. Tietoa on jaoteltu erilaisiin tyypeihin sekä kuinka erilainen tieto prosessoituna muuttuu. (ks. Viitala 2005, 126–134.) Opinnäytetyöni luvussa 2.1 tuli esille

usea lähde, jonka mukaan organisaatiossa osaamisen johtaminen tulisi olla osa yrityksen kulttuuria. Tähän yhtyy myös Viitala (2005, 21–23). Hänen mukaansa oppimista tukevan ajattelutavan kehittymisestä tulee itseään vahvistava tekijä ja osaamisen tulisi olla tietoisien johtamisen kohteena. Johtotason tulisi huomioida henkilöstöpuolen johtamisen työnkuva ja päätöksenteon yhteistyö yhdessä johdon ja talousjohtamisen kanssa (Charan & Barton & Carey 2015, 3). Kuitenkin Viitala (2005, 24–27) huomioi, että ylimmän johdon vastuu on suurin. Johdon valinnat, päätöksenteko ja tietoisuus toiminnan taustoista ohjaa kehittymiseen ja millaiseksi kilpailutekijäksi osaaminen muodostuu. Näin siis johdolla tulisi olla tarkka näkemys ja sisäistäminen yhtiön strategiaan ja visioon, tehdä tarvittavia päätöksiä mahdollistamaan oppiminen. Aaltonen & Wilenius (2002, 130–131) huomauttavat, että usein johtajat ja organisaatiot eivät toimi visioiden mukaisesti. Tähän syytä on: Huonosti muotoiltu visio, johtajat eivät sisäistä visiota ja toimintamalleja sekä visiota ei osata viestiä. Fernandez-Araoz (2014, 82) muistuttaa, että henkilöstön lisäksi johdon potentiaali uusien taitojen oppimisesta tulisi ottaa huomioon.

Yksilöiden erilaisen kokemuksen, osaamisen, asiantuntijuuden ja näkemyksien tunnistaminen ja käyttöön ottaminen on arvostettua johtamisessa (Työterveyslaitos 2020a). Kestin (2010, 140) mukaan organisaatioiden ongelmana on enemmän osaamisen jakaminen työyhteisössä, kuin itse osaaminen. Myös investointien vähyys vaikuttaa perusosaamisen hyödyntämiseen. Hän esittää, että osallistamalla työvoima toiminnan kehittämiseen toisi se kilpailuetua yritykselle.

2.4 Osaamisen huomioiminen

Ydinosaaminen tuottaa organisaatiolle kilpailuetua sekä hyötyä asiakkaille. Ydinosaaminen on teknologiaan, tuotantoprosesseihin ja asiakkaisiin kohdentuvaa vaikeasti kopioitavissa olevaa osaamista, joka myös luo pohjan henkilöstön ja koko organisaation osaamisvaatimuksille. Ydinosaamista voidaan soveltaa organisaation kaikilla tasoilla. (Hätönen 2011, 14.) Yrityksen menestys ja sen myötä kasvaminen perustuu oikeanlaiseen tekemiseen ja osaamiseen (Larsen & Maula 2019, 31). Yrityksen tärkein voimavara on osaamista uudistava henkilöstö, joka auttaa vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin (Hasu 2017).

Sistosen (2008, 230) mukaan yksilöiden osaamisen ja työtehtävien vastuiden yhteensopivuus luo edellytykset tulosten paranemiselle. Työterveyslaitoksen (2019) julkaisussa

Koulutusta vai jatkuvaa kehittymistä? kannustetaan miettimään, onko yritys käynyt säännöllisesti läpi, kohtaako osaaminen ja osaamistavoitteet yrityksen kehittämistavoitteet? Ja mitä taitoja työntekijä kokee tarvittavan työssään sekä mitä ammatillisia haaveita työntekijällä on? Hasun (2017) mukaan henkilöstön tärkeä hyvinvointitekijä on osaaminen ja sen hallinta sekä kehittymisen tunne työssä. Työntekijän tietotulvan kuormittamisen selvittämiseksi voidaan käyttää päiväkirjan pitoa toimintatapana (Maukonen 2021, 42–45). Tätä voisi soveltaa myös organisaation sisäisesti osaamisen tietoisuuden ja näkymisen kartoittamiseen.

Organisaation arvot antavat toiminnalle suuntaviivoja, ja Hätösen (2011, 15) mukaan monien organisaatioiden arvoissa tuodaan esiin tuloksellinen toiminta, asiakaslähtöisyys ja tyytyväinen henkilöstö. Korkeatasoista työtä ja palvelua tavoitellaan laatuosaamisella sisältäen vastuullisen yritystoiminnan ja ympäristöasiat. Työntekijän arvojen ja yrityksen arvojen yhteensopivuudesta syntyy työn merkityksellisyys (Toiminen 2019, 52). Sitoutuneiden ja tyytyväisten työntekijöiden myötä tulee tyytyväiset asiakkaat ja sen mukana tuotto yritykselle (Hämäläinen & Oksaharju & Walker 2019, 63).

Osaamista lisäämällä voi vaikuttaa merkittävästi kokonaistuottavuuteen. Osaaminen on myös ideoita ja innovaatioita, jonka tuottamiseen vaikuttaa merkittävästi henkinen pääoma. (Sitra 2019, 13.) Johtotason tulisi huomioida henkilöstöpuolen johtamisen työnkuva ja päätöksenteon yhteistyö yhdessä johdon ja talousjohtamisen kanssa (Charan & Barton & Carey 2015, 3). Henkilöstön lisäksi johdon potentiaali uusien taitojen oppimisesta tulisi ottaa huomioon (Fernández-Aráoz 2014, 82).

Viitala (2005, 116) tuo esille osaamispyramidissaan ammattitaidon rakentumista. Pyramidin perustaa lähimpänä olevat kvalifikaatiot ovat lähimpänä metavalmiuksia ja persoonallisuutta, kun taas huippua kohden kvalifikaatio liittyy tarkemmin työtehtävään (kuvio 4). Metavalmiutta tarvitaan Viitalan mukaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta. Metaosaamisesta kirjoitan enemmän opinnäytetyöni luvussa 3.5.



Kuvio 4. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116; muokattu kuvio Koivunen & Kultalahti 2019, 104).

Osaamispyramidin (kuvio 4) yläpäässä ovat tekniset perusvalmiudet, jotka kuuluvat tuotannollisiin kvalifikaatioihin eli tätä on esimerkiksi opinnoilla hankittu oman ammattialan osaaminen. Osaksi sekä lisäksi näitä tuotannollis-tekniisiä taitoja nivoutuu liiketoiminta-osaaminen yleisesti sekä organisaatiospesifi osaaminen. Organisaatio-osaamiseen kuuluu yrityksen liikeidean, strategian, historian ja systeemien tuntemisen lisäksi yrityksen ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemus. Hyvällä perehdytyksellä, työkierrolla ja sisäisellä viestinnällä voi tukea ja nopeuttaa yleensä kokemuksen myötä kertyvää organisaation tuntemusta. Sosiaaliset kvalifikaatiot koostuvat muun muassa vuorovaikutustaidoista, kyvystä tunnistaa toisen tunnetiloja ja kuinka henkilö pystyy toimimaan erinäisissä vuorovaikutussuhteissa. Neljäntenä ovat innovatiiviset kvalifikaatiot eli ongelmanratkaisukyky ja luovuus tuntemattomissa tilanteissa sekä epävarmuuden sietokyky. Kolmion alimmaisena pitkälti henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät normatiiviset kvalifikaatiot. Näitä ovat esimerkiksi motivoituneisuus, oma-aloitteisuus ja proaktiivisuus. Normatiivisten kvalifikaatioiden kehittymiseen ei pystytä vaikuttamaan yhtä suoraviivaisesti kuin kognitiivisiin taitoihin. Tietoisuus henkisen kasvun malleista ja tätä kautta itsensä kehittäminen lisääntyy. (Viitala 2005, 116–118.)

3 Osaamisen kartoitus ja kehittäminen eri muodoissa

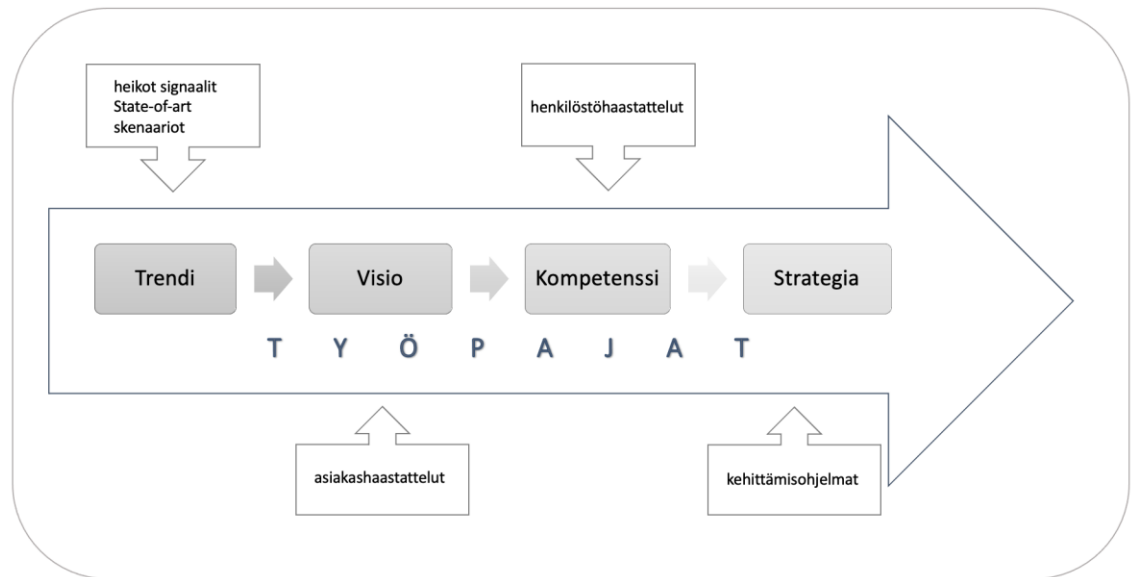
3.1 Osaamisen tunnistaminen muuttuu

Osaamisen arviointi siirtyy enemmän saavutetun osaamisen tunnistamiseen, riippumatta onko osaaminen hankittu opiskellen itse, koulutuksessa, työssä tai vapaa-aikana. Myös oman potentiaalin ja epävirallisen ei-systemaattisen oman osaamisen tunnistaminen ja arviointi on tulevaisuutta osaamisen määrittelyssä. (Kilpi 2019, 20; Sitra 2019, 26; Harrikari 2019, 14.) Henkilön oma käsitys kyvyistään suoriutua tehtävästä on osa osaamista. Osaamista on myös sopivan tiedon etsiminen, käsittely ja kyky soveltaa oppimaa ja käyttää hyväksi kompetenssia. (Spencer & Spencer 1993, 3–11, teoksessa Hätönen 2005, 12.)

Yritykset suuntautuvat enemmän teknologian kehitykseen paikantaessaan sopivia kandidaatteja ketterään työympäristöön. HR-toiminnot tulevat muuttumaan eri applikaatioiden muodostaman datan analysoinnin tarpeen myötä. (Cappelli & Travis 2018, 42–45.) Osaamisen etsiminen rekrytointiprosessissa voi jakautua eri osa-alueisiin, esimerkiksi taidot ja sopivuus työkuultuuriin, ja näin ollen vähemmän sopivia hakijoita voi kouluttaa sopivammaksi työhön (Eubanks 2019, 115). Osaamiskartoituksen lisäksi myös työntekijän motivaation voi linkittää osaamis pohjaan. C&Q -ohjelmistoon voi motivaation lisäksi työntekijä itse lisätä kehittymistarpeitaan ja koulutuksissa kertyneen osaamisen (Anteroinen 2020.)

Työelämäosaamisella tarkoitetaan yleisesti jo peruskoulutuksessa hankittua osaamista. Kuitenkin työelämän muuttuessa oletetaan, että perustietotekniset perustaidot ovat osa osaamista. Näiden taitojen kehittäminen siirtynee enemmän henkilöstön omalle vastuulle. Moniosaaminen ja kokonaisuuksien hallinta sekä tiedon hakeminen ja jakaminen ovat tulevaisuudessa tärkeitä valmiuksia. Teknologian ja työprosessien kehittyminen vaikuttavat työntekijöiden osaamisvaatimuksiin. (Hätönen 2011, 15.) Eriytyvä ammatillinen osaaminen, niin sanottu substanssiosaamisen kehittäminen sisältää peruskoulutuksen laajentamista ja syventämistä, sekä alati kehittyvät menetelmät vaativat osaamisen päivittämistä (Hätönen 2011, 15). Oppiminen juureutuu päivittäisen toiminnan yhteyteen ja muuttaa muotoaan syventäen tietotaitoutta (know-how) tietämällä keneltä (know-who) asiantuntemusta löytyy (Smith 2016, 111).

Yrityksessä osaamisen suuntaamisessa tarvitaan olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten määrittely. Jäsentely suuntaa osaamisen tarkastelua ja tuottaa erottelukykä vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen. (Viitala 2005, 120.) Harvinaisempaa on normatiivisten valmiuksien määrittely kvalifikaatiovaatimuksissa (kuvio 4). Tämä Viitalan (2005, 121) mukaan aiheuttaa puutteen näiden valmiuksien käsittelyyn ja myöskin näiden tarkasteluun kehityskeskustelussa, esimerkkinä paineen sietokyvyn analysoiminen.







Kuvio 5. Osaamisen ennakointi -prosessi (Aaltonen & Wilenius 2002, 182).

Aaltonen & Wilenius (2002, 182–183) esittää että osaamisen ennakoiminen tulisi olla dialogista ja iteratiivista. Dialoginen prosessi ottaa huomioon eri sidosryhmien tarpeet ja näkökulmat. Iteratiivisessa prosessissa analysoidaan aikaisempia vaiheita. Osaamisen ennakoinnissa analyysimenetelmiä ovat muun muassa trendi-, heikkojen signaalien, delphi-, elinkaari, kilpailija-, asiakas-, asiakkaiden asiakkaat-, sidosryhmä-, arvoketju-, riski ja SWOT-analyysit sekä johdon omat ajatusmallit liiketoimintaympäristöstä, strategioista, kilpailukyvyistä ja muutoksen johtamisesta (kuvio 5).

3.2 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Menetelmiä työntekijän kehittämiseen heti perehdytyksestä mentorointiin ja yrityksen omiin toimintamalleihin verkostoitumisesta työntekijän lähtöhaastatteluihin on monia.

Oheiseen kuvioon (kuvio 6) olen koonnut eri lähteistä koostettuja menetelmiä. Muutamia mainitakseni osaamisen kehittämisen menetelmiä on erilaiset koulutukset, työkierto, verkottunut oppiminen, tutorointi ja sisäisen kehittämisen toiminta.

<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen kehittämisen toiminta • Pehdyttäminen • Coaching, mentorointi • Tutorointi • Opiskelijoiden ohjaus • Tutustumiskäynti • Performance snapshots • Tours of duty • Appreciative inquiry 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutus • Konferenssit • Messut • Opintomatkat • Vastuutehtävät • Erytistehtävät • Opintopiirit • Action learning • Mallittaminen 
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämishankkeet • Ulkomaankomennukset • Työpajat, verkostotyöpajat • Benchmarking • Rekrytointikäytännöt • Trendien seuraaminen • Controlled experimentation • Organizational development • Alumni networks 	<ul style="list-style-type: none"> • Työkierto • Vertaisoppiminen, -arviointi • Projektityöskentely • Sparraus • Ristiinkoulutus • Sijaisuuksien hoitaminen • Verkottunut yhdessä oppiminen • Hiljaisen tiedon ja oppimisen ajattelumalli • Build networks outside organization 

Kuvio 6. Kehittämisen menetelmiä (Buckingham & Goodall 2015, 49; Dessler 2020, 284–302; Hoffman & Casnocha & Neh 2013, 99; Hätönen 2011, 71–102; Kesti 2010, 69–77; Osaamisen johtaminen kannattaa 2018, 27; Sitra 2019, 25; Smith 2016, 147).

Verkostoituminen sekä yhdessä oppiminen toistuu useissa lähteissä. Furu (2013, luku: Yhteistyöosaaminen) esittää yhteistyöosaamista keinona menestymiseen. Kirjallisuudessa painotetaan yritysten verkostoitumisen tärkeyttä yhteistyöhön saman alan yritysten kanssa. Verkostoituminen yrittäjien tai teknologian kehittäjien kanssa selvittää tarvittavan tietotaidon tulevaa tilaa, kehittää opetussuunnitelmaa ja tarjoaa työn ohella oppimista (Fuller & Wallenstein & Raman & Chalendar 2019; Deloitte 2018, 6.) Stone (2013, 409) tuo esille henkilön verkostoitumisen tärkeyden esimerkiksi uuden työn hakemisessa.

3.3 Itsearviointi ja kehityskeskustelu

Itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa osaamistaan ja oppimistaan peilaten ja ottaen kantaa suorituksiinsa ja toimintaansa. Itsearviointi vaatii kriittisyyttä, omien odotusten ja yrityksen vaatimusten tunnistamista ja kykyä arvioida kriteerien täyttymistä omassa työkentelyssä ja toiminnassa. Itsearviointitaitoja voi oppia ja sitä voi käyttää hyväksi laajentamaan omaa tietoisuutta. (Hätönen 2011, 34–35.) Viitalan (2005, 152) mukaan aikuinen on oppijana tehokkain, kun hän on itse oppimisprosessinsa ja arviointiprosessinsa omistaja. Kuitenkin erilaisilla arviointijärjestelmillä voidaan tuoda apua arviointiin ja reflektointiin.

Kehityskeskustelu on molemminpuolinen palautekanava. Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelu on työkalu työn tavoitteellisuuden, osaamisen ja yhteistoiminnan kehittämiseen sekä työntekijälle taas työkalu omien käsitysten ja ideoiden esittämiseen ja oman organisaatiossa kehittymisen käsittelyyn. Kehityskeskustelu voidaan käydä myös ryhmän kesken. Kehityskeskusteluilla organisaatio saa välitettyä organisaation tavoitteita sekä sopia työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja seurata kehittymistä. Kehityskeskusteluita tulisi olla säännöllisesti, mutta kehittymistä ja osaamista tulisi pitää yllä myös muutoin. (Hätönen 2011, 34–35.)

Kehityskeskustelu on työkalu johtamiseen strategisen osaamisen kehittämisen osalta. Samalla voi kartoittaa organisaation osaamistilanne, osaamistarpeita ja suunnitella tulevia resursointejä. (Hätönen, 2005, 34.) Myös työilmapiirikyselyllä tai turvallisuuskulttuurikyselyillä voidaan kerätä tietoa johtamisen tueksi, sekä turvallisuus- ja tietoturva-asioiden kehittämistä varten (Saario 2007). Kupias & Peltola & Pirinen (2014, luku 3) muistuttaa keskusteluiden luottamuksellisuudesta sekä keskustelijoiden yhteisymmärryksestä mitä kirjataan esimerkiksi organisaation koulutusjärjestelmään. Hätönen (2011, 36–37) listaa erilaisia kehityskeskusteluita:

- Perinteinen arviointi esimiehen ja työntekijän kesken.
- 90°-arviointi. Yleensä kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu.

- 180°-arviointi. Esimiehen suorittaman arvioinnin lisäksi arvioitava itse antaa palautetta omasta toiminnastaan ja mahdollisesti myös arvioijalle/esimiehelle.
- 270°-arviointi. Palautetta antavat edellisten lisäksi työtoverit.
- 360°-arviointi. Edellisten lisäksi kerätään palautetta esimerkiksi sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta.

Hätönen (2011, 37–38) esittää työn monimutkaistumisen, esimerkiksi projektityöskentelyn tai matriisiorganisaatiossa työskentelyn myötä, 360°-arvioinnin tuovan kattavamman pohjan arvioinnille. Myöskin useammalta taholta tuleva palaute vaikuttaa voimakkaammin ja näin motivoi henkilöstöä kehittämään toimintaansa. 360°-arvioinnissa henkilöstöstä saadaan enemmän luotettavaa tietoa. Hätönen kuitenkin muistuttaa että 360°-arvioinnissa yhteiset pelisäännöt on luotava huolella ja julkaistava ne kaikille osapuolille.

3.4 Kehittämissuunnitelma ja suorituksen arviointi

Kehittämissuunnitelma tai kehitymissuunnitelma on apuväline oppimisen ja osaamisen suunnittelemiseen, dokumentointiin ja kehittymisen seuraamiseen. Suunnitelmaan kirjaetaan kehittämistarpeet ja -tavoitteet niin taitojen kuin ominaisuuksien kehittämisen osalta mahdollisimman tarkasti. Suunnitelmat jäsenellään, aikataulutetaan ja määritetään sopivat mittarit. (Rediteq 2019.) Kauhanen (2006, 97) kirjoittaa suomalaisessa organisaatiokäyttäytymisessä pääpainon olevan henkilön tai tiimin kehittämisen tarkastelussa, kun taas amerikkalaisessa liikkeenjohdossa pääpaino on suorituksen arvioinnissa. Keskustelu käydään strukturoidun lomakkeen pohjalta ja läpikäydään toiminta tuloskorttiin (balanced scorecard) pohjautuviin odotuksiin.

On olemassa monenlaisia suoritusarviointijärjestelmiä ja tärkeää arvioinnissa on kriteerien tuntemus molemmiin puolin. Absoluuttinen järjestelmä auttaa vertailussa henkilön suoriutumisesta eri asioista ja suhteellinen järjestelmä auttaa vertailemaan samaa työtä tekeviä keskenään. Menetelmiä on myös paremmuusjärjestys (rank ordering) ja pakkojakauma (forced distribution). (Kauhanen 2006, 98–99.)

Buckingham & Goodall (2015, 50–52) kertovat artikkelissaan Deloitteen kehittämästä menetelmästä arvioida jokaisen henkilön suoritusta (recognize each person's performance). Siinä arviot pyydettiin keskitason esimiehiltä koskien heidän alaisiaan. Eliminoidakseen arvioijan omat tuntemukset ja odotukset arvioitavan työntekijän taitoja (skills) kohtaan, pyydettiin arvioijilta heidän näkemystään, miten he tulevaisuudessa (own future actions) aikovat edetä työntekijän uran suunnittelussa. Kysymyksen vastausjana on ”olen täysin samaa mieltä – olen täysin erimieltä”. Neljän kohdan kysymyslista tässä vapaasti suomennettuna: 1. Oman näkemykseni ja kokemukseni mukaan tästä työntekijästä, antaisin hänelle suurimman mahdollisen korotuksen kompensaaation ja bonuksen. 2. Oman näkemykseni ja kokemukseni mukaan tästä työntekijästä, haluaisin hänet aina mukaan tiimiini. 3. Tällä työntekijällä on riski alisuoriutumiseen. 4. Tämä henkilö on valmis ylennykseen. Artikkelin mukaan tämä käytäntö on tuonut säästöt ajallisesti perinteisiin keskusteluihin ja niiden läpikäymisestä, sekä tuo johdonmukaista ja laskennallista dataa. Toimenpiteet muodostetaan käyttäen edellä kuvattua menetelmää yhdessä suorituksien tilannekatsausten (performance snapshots) kera. (Buckingham & Goodall 2015, 50–52.)

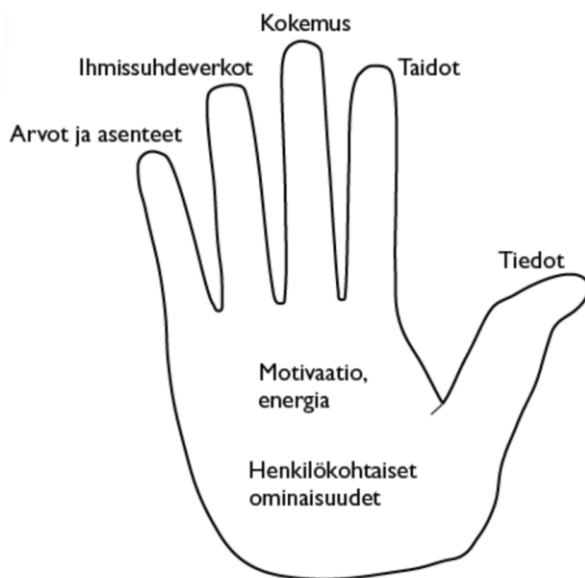
3.5 Osaamistarveanalyysi

Jatkuva uusiutuminen on merkittävää kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Osaamisen kehittäminen yleistyy osaksi toteutettavaa strategiaa. Työntekijöiden osalta työelämä pirstaloituu mutta osaamisen merkitys korostuu. Osaamistarveprofiilit kertovat tarpeen organisaation osaamisen kehittämiseksi ja ihmisten palkkaamiselle ja tietojärjestelmissä näitä profiileja voidaan käyttää hyödyksi. (Kauhanen 2006, 141–142.)

Kompetenssia voi mitata käyttämällä hyväksi hiljaisia signaaleja. Kyselyssä mitataan henkilön käsitystä kompetenssistaan. Annettuja haasteita peilataan aikaisempaan toimintaan ja näin huomataan parantamista vaativat kompetenssit. Vastauksista voidaan koostaa henkilön sekä ryhmän näkemysten kysytyn kompetenssin suorituskyvystä ja kehittämistarpeista mittaushetkellä. Monesti työntekijöiden suorituksen parantamista vaaditaan tuottavuuden nostamiseksi. Tätä vastaamaan on hyvä kehittää ennakoivasti yrityksen kompetensseja. (Kesti 2010, 104–107.)

Kauhanen (2006, 142) esittää pätevyyden eli kompetenssin kuvauksen käden avulla. Kuviossa (kuvio 7) esitetyt tekijät muodostavat henkilön pätevyyden. Kun pätevyyttä ver-

rataan työn tekemiseen kohdistuviin vaatimuksiin, saadaan esille työntekijän kehittämistarve. Organisaatiossa osaamiskartoituksia tarvitaan muun muassa henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin perustaksi ja työkierron suunnittelemiseksi.



Kuvio 7. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2006, 142).

Työntekijälle osaamiskartoitukset auttavat työnkuvan selkeyttämisessä, kehittymisen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi ja palautteen muodostamiseksi. Osaamiskartoituksessa tulisi listata työtehtävät ja osaamisalueet sekä osaamisalueiden arviointikriteerit. Osaamista arvioidaan esimerkiksi itsearviointilla, esimiehen arviointilla, työtovereiden arviointilla, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden arviointilla ja alaisten arviointilla (Kauhanen 2006, 144–145.) Osaamiskartoituksia käsittelemme aiemmin tekstissä luvussa 3.3.

Sydänmaalakka (2020, 65) tuo esille asiantuntijatasen osaamiselle uuden osa-alueen eli kontaktit tai verkostot. Kaaviossa "How to assess the maturity level of an expert" hän kuvaa: competence = knowledge, skill, attitude, experience and contacts. Eli vapaasti suomennettuna kyvykkyys tai osaaminen koostuu tiedosta, taidosta, motivaatiosta, kokemuksesta ja kontakteista. Hän mainitsee, että itsensä johtamisen taitoja edellytetään nykyaikaisessa verkostoituneessa työympäristössä tarkoittaen myös kykyä reflektoida jatkuvasti omaa toimintaansa (Sydänmaalakka 2020, 80.) Opinnäytetyön kirjoittajalle itselleen alkaa muodostua näkemys, että on itse opittava tuntemaan omat vahvuudet ja osattava kertoa niistä eteenpäin niin verkostoituessa kuin organisaation kehittymisen

seurannassakin. Oli kyse sitten metaosaamisesta kuin omaan motivaation tuomisesta esille puhumattakaan muusta osaamisesta.

Sydänmaalakka (2020, 81) painottaa että esimiehen tulee omaksua myös valmentavan johtamisen käytäntöjä ja taitojen omaksumista ja esimiehen tulisi tukea asiantuntijaa tunnistamaan menetelmiä oman oppimisen reflektointiin. Hän myös tuo esille itsensä johtamisen tärkeyden, joka nivoutuu älykkään organisaation toimintaan sekä vastuun hyvinvoinnin kehittamisestä niin yksilö kuin organisaatio tasolla. (ks. Sydänmaalakka 2020, 150–151.) Menetelmät kuten työn tuunaaminen ja sitä kautta työn imu tukeutuu hyvin oman kehittämisen ja motivaation tukena. Työn tuunaaminen (Työterveyslaitos 2020b, Virolainen & Virolainen 2016, 126, 203–205) on oman työn muokkaamista omaa ajattelutapaa ja omia uskomuksia muokkaamalla. Sitä luodaan tuomalla itselle oppimisen elämyksiä joko työn ulkopuolella tai työtehtävissä. Työtehtävien uudelleen järjestely sekä merkityksen ja merkityksellisyyden luominen edesauttaa työn imun saavuttamista. Löytämällä työn imu pystyy samalla hyväksikäyttää sen tuomaa energisyyttä työssä ja työn ulkopuolella.

Metaosaaminen on taitoa ymmärtää pyrittyä tavoitetta. Metaosaaja ymmärtää keinoja, joilla muokata ja kyseenalaistaa tavoitetta sekä työskentelyn olosuhteita itseohjautuvasti ympäristön resursseja hyödyntäen. Kyky kartoittaa uutta on arvokasta, mutta tekijälleen raskasta, jos tämän arvoa ei tunnisteta, eikä hyväksytä erehtymistä. Metaosaamisen rakentaminen vaatii riskinottoon ja yrittäjähenkisyyteen kannustavan ilmapiirin ja kulttuurin. (Konola 2019, 60; Helin 2019, 62.)

Saa soveltaa – Osaamisen ja kilpailukyvyn pienen käsikirjan mukaan metaosaamiseksi voisi kutsua Sitran vuonna 2017 Eväitä elämään -raportissa esitetyt kuusi taitoa. Näitä ovat: osaamisen ajan tasalla pitäminen, itsetuntemus, yhdessä tekeminen, verkostoituminen, yrittäjämäisyys ja ongelmanratkaisukyky. (Nieminen 2019, 93.) Sydänmaalakka (2020, 144–145) kuvaa itsensä johtamista yritysanalogiolla. Jokainen on oman eli Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja. Yrityksessä on osastot keho (fyysinen), mieli (psyykinen), tunteet (sosiaalinen), arvot (henkinen) ja työ (ammattillinen). Lisäksi prosessi kehittymiseen ja uudistumiseen (itsetuntemus, itseluottamus ja reflektointi). Elämän suunnan antaa henkilökohtainen visio ja tavoitteet. Näitä sekä prosesseja osastojen kesken toimitusjohtaja sisäisenä tarkkailijana koordinoi. Sydänmaalakka (2020, 151) muistuttaa, että niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla tasapainoiseen johtamiseen on panostettava.

Yksilöiden sekä organisaation hyvinvointi edesauttaa uudistumista, työntekijöiden sitoutumista ja korkeampaa tehokkuutta.

4 Sisäinen viestintä ja tietosuoja

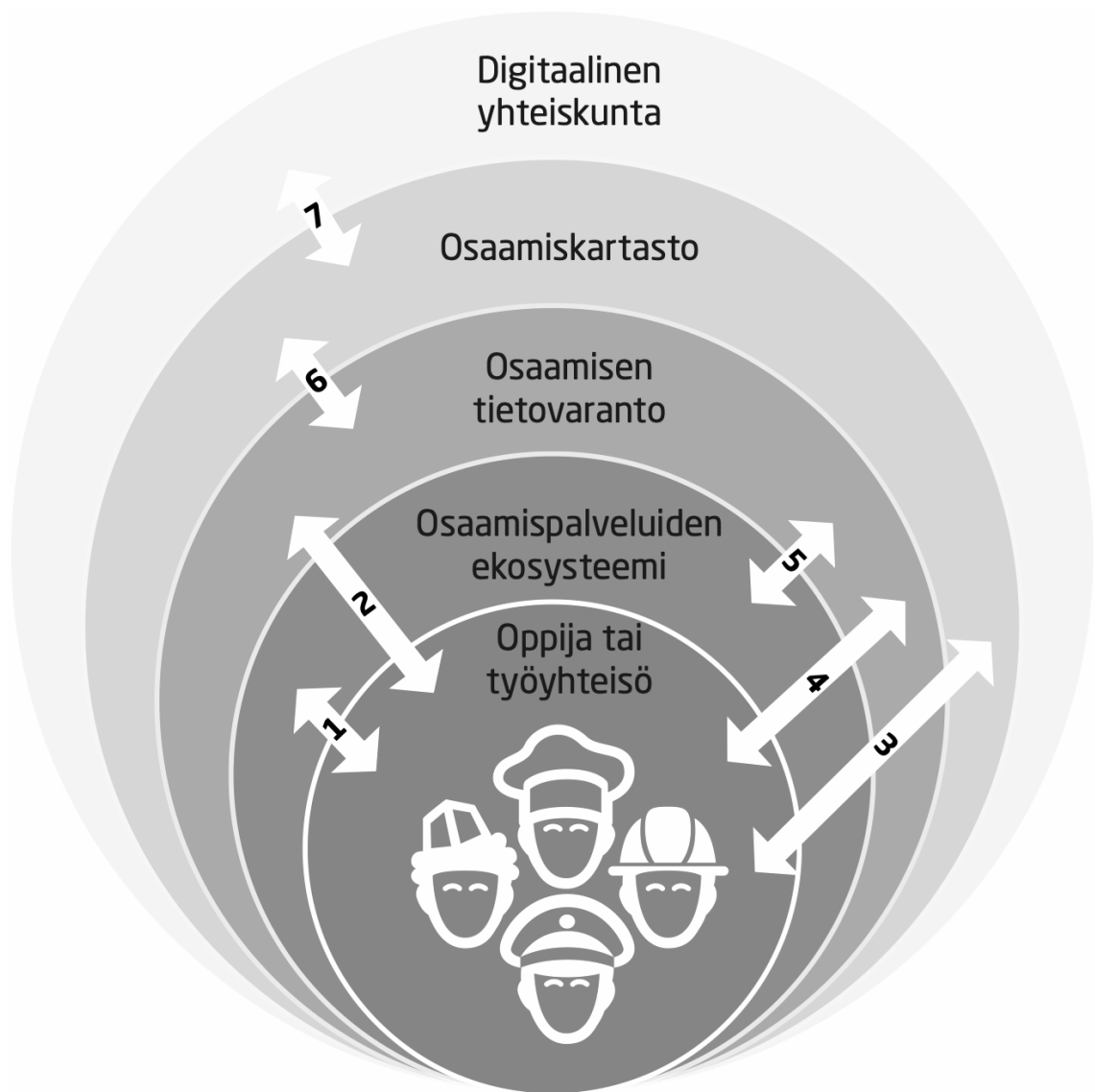
Organisaatiokulttuurilla on mielestäni suuri vaikutus avoimuuteen, kannustukseen ja yhteisöllisyyteen. Osaamisen tietojen jakaminen yleisesti organisaation sisällä perustuu suurelta osin omaehtoisuuteen. Tietoturva-asetuksen mukaisesti rekisterinpitäjän täytyy kuitenkin mainita käyttötarkoitukset ja tietojen tarpeellisuus ja käsittelyperuste (Korpisaari & Pitkänen & Warma-Lehtinen 2018, 302).

Näitä tarkastellessa osaamisen jakamisen kulttuuria kehittäessä ja huomioidessa tulisi ottaa huomioon myös tietoturva-asiat. Tulisi pohtia kuinka organisaatiossa määritetään osaamisen kehittäminen ja jakaminen. Määrittelyssä käyttötarkoitussidonnaisuuteen voisi auttaa organisaation omat strategiat, arvot ja visio. Käyttötarkoitussidonnaisuus rajaa rekisterinpitäjän tietojen käyttöä ja määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen (Korpisaari & Pitkänen & Warma-Lehtinen 2018, 92). Suuri kysymys jaettavasta tiedosta osaamisen suhteen on henkilön omaehtoisuus. Korpisaari & Pitkänen & Warma-Lehtinen (2018, 93, 101) kirjoittavatkin suostumuksen olevan yleinen henkilötietojen käsittelyn peruste. Suostumus voidaan kuitenkin peruuttaa, ellei kyseessä ole niiden henkilötietojen käsittelystä mikä on välttämätöntä niiden käsittelyn tarkoitusten kannalta.

Sisäisen viestinnän kanavia voidaan käyttää osaamisen esille tuomisessa. Esimerkiksi Microsoft 365-palvelun Delve-sovelluksessa organisaation työntekijä voi tuoda esille omaa osaamistaan profiilia päivittämällä (Kuisma 2020). Eubanks (2019, 149) kertoo IBM:n käyttävän sisäisesti työkalua, jossa helpotetaan yhtiön sisällä uramahdollisuuksien löytämistä taitojen perusteella sekä näyttää käyttäjälle keitä tuossa roolissa tällä hetkellä on. Esimerkiksi Royal Dutch Shell yritys käyttää Catalant -ohjelmistoa 90 000 työntekijän organisaatiossa apuna tiimien muodostamisessa. Tässä työntekijät voivat itse tuoda esille taitojaan ja osaamistaan sisäiselle kauppapaikalle. Ulkoisen työvoiman palkkaaminen on vähentynyt organisaation oman osaamisen julkitulemisella. (Eubanks 2019, 150.)

5 Osaamisen kehittämisen tukeminen yhteiskunnan tasolla

Suomen Yrittäjät Ry (2018, 11) visioi kansallisesta osaamisvarannosta, johon talletetaan tutkintojen lisäksi yksilön muu osaaminen sekä kehittää osaamismerkkijärjestelmää työn, harrastusten tai muun kautta saadulle osaamiselle.



Kuvio 8. Osaamisjärjestelmän perusinfrastruktuuri (Suomen Yrittäjät Ry 2018, 12).

Kuvio 8 esittää Suomen Yrittäjät Ry:n (2018, 12) visiota osaamisjärjestelmän infrastruktuurista. Tässä tasoja ovat:

- Koulutukset ja muut osaamiskosysteemin palvelut
- Oppijan ja työyhteisön osaamisen omadata ja sen hallinta
- Osaamisen kysynnän ja tarjonnan arviointi ja ennakointi
- Osaamispalveluiden kysynnän ja tarjonnan arviointi ja ennakointi
- Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen sekä tallentaminen
- Kansallisen osaamisen seuranta
- Osaamiskartaston päivittäminen yhteiskunnan osaamistarpeiden muuttuessa.

Suomen yrittäjät Ry:n mukaan osaamisjärjestelmämme tulisi olla avoin ja asiakaslähtöinen jatkuvasti kehittyvä ekosysteemi. Oppilaitosten rooli laajenee osaamisverkostojen mahdollistajaksi ja yhteistyö osaamisen jakamisessa yleistyy. (Suomen yrittäjät Ry 2018, 11–13.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä elinkeinoministeriö on julkaissut elinikäisen ohjauksen strategian, jonka tavoitteena on vahvistaa yksilöiden koulutus- ja urapäätöksiä sekä edistetään työelämässä tapahtuvaa osaamisen tunnistamista ja hankkimista (Valtioneuvosto 2021). Yhteistyötä eri hallinnonalojen välillä tehostetaan ja kootaan valtakunnallinen pysyvä rakenne tukemaan valtakunnallisia, alueellisia ja paikallisia toimijoita. Elinikäisen ohjauksen strategialla on yhteys hallitusohjelmassa linjattuun jatkuvan oppimisen uudistukseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.) Jatkuvan oppimisen uudistamisen hallitusohjelman linjauksia ovat muun muassa lisätä työelämässä tapahtuvaa koulutusta, lisätä työelämälähtöistä koulutusta ja muuntokoulutuksen mahdollisuuksien parantamista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

Työmarkkinatori on kehittymässä oleva palvelu, ei pelkästään töiden ja tekijöiden kohtaamispaikka. Työmarkkinatori toisi henkilöasiakkaille tukea työnhakuun ja oman osaamisen kehittämiseen. Työnantajat löytäisivät työnhakijoiden lisäksi palveluita työyhteisön osaamisen kehittämiseen. Myös kehittyviä vuorovaikutussuhteita sekä palvelukokonaisuuksien kehittyminen ja muuttuvan työelämän haasteisiin vastaaminen on työmarkkinatorin visiossa. (Työmarkkinatori 2021.)

Työmarkkinatori uudistaa työnvälityksen ja sähköisen mol.fi palvelun. Työmarkkinatori tulee keskittymään tuomaan osaamista esiin. (Kortteus 2019.) Koskela & Koskinen & Lankinen (2007, 50) kirjoittavat koulutuksen haasteena on tuottaa aikaisempaa laajempaa kokonaisuymmärrystä. Lisäksi verkostoitunut yhteistyö vaatii monialaista yhteistyötä ja ymmärrystä. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen asiantuntijaelin Osaamisen ennakkointifoorumin tehtävänä on edistää koulutuksen ja työelämän yhteistyötä. Ennakointitietojen myötä foorumi pyrkii nostamaan esille koulutuksen kehittämistarpeita. (Opetushallitus 2021.)

6 Tekoälyn ja datan hyödyntäminen

6.1 Yrityksen tieto ja ohjelmistorobotiikka

Yritykseen muodostuvaa tietoa kerääntyy tietokantoihin ja näissä rakenteellisiin peruselementteihin tietoyksiköihin, esimerkiksi asiakastietokanta. Erilliset tietovarastot voivat muodostaa keskenään virtuaalisen tietolähteen, ja niillä on jokin looginen yhteinen nimitystäjä (suora lainaus Viitala 2005, 204.) Muodostuvasta tietokannasta, kuten esimerkiksi portaalista voi löytyä erilaista tietoa kuten esimerkiksi asiakasrekisteri, tuotetietoa, asiakaspalautetieto, kuvauksia parhaista myyntikäytännöistä ja tietoa kilpailijoiden toiminnasta. (Viitala 2005, 204.) Tiedon käsittely tulisi määritellä hyvin, muodostaa käsitteet ja linkitykset sekä jalostaa tieto sopivaksi. Näin mahdollistetaan pääsy tietoon ja tietoa voidaan tulkita. Tiedon johtamisesta tulisi myös ottaa vastuu yrityksessä. (Viitala 2005, 204–207.)

Ohjelmistorobotiikkaa (RBA Robotic Process Automation) voi tehostaa manuaalisia, toistuvia ja aikaa vieviä prosesseja. Ohjelmistorobotiikkaa voi hyödyntää eri ohjelmistojen välisen tiedon hyödyntämiseen ja työnkulkujen toistamiseen. Esimerkiksi palkanlaskennassa ohjelmistorobotiikka voi verrata palkkoja edellisiin ja ilmoittaa poikkeamia tai rekrytoinnin eri vaiheiden täyttäminen ja hallitseminen eri ohjelmistojen kesken. (Månsson 2017; Sympa 2019, 6.)

6.2 Relationaalinen data

Leonardi & Contractor (2018, 62, 78) esittää artikkelissaan, että normaalien data-attribuuttien kuten esimerkiksi ikä, sukupuolijakauma, palkkiot ja koulutustaso, lisäksi kerätäisiin relationaalista dataa. Tämä ihmisten sosiaalisen verkoston tieto (relational analytics is the science of human social network) käsittää työntekijöiden välisen kommunikation seurannan ja mahdollistaa arviointityökalun työntekijän, tiimin tai jopa organisaation mahdollisuuksista tavoitteeseen suoriutumisen. Artikkelissa todetaan, että koostamalla tiimi työntekijöistä, joiden jäsenillä oli laaja toisistaan riippumaton ulkopuolinen verkosto, tiimi saavutti tavoitteet tehokkaammin.

Ennakoivalla analyysillä henkilöstön taitotasosta voi ennustaa käyttäytymistä tai syy-seuraussuhteita (ks. Eubanks 2019, 25). Relationaalisella datalla voidaan myös ennakoita organisaatiosta lähtevän työntekijän tilalle tulevan verkostoitumisen tarpeen, esimerkiksi työntekijän, jolle on vuosien saatossa muodostuneet hoidettavaksi organisaation toimittajaverkostot ja yhteydet (Leonardi & Contractor 2018, 68–70).

Trendi sosiaalisen median tietojen ja työntekijädatan käytöstä tulee kehittämään työntekijöiden pysyvyyden ennustamista. Työntekijädataa ovat esimerkiksi taidot, työsuhteen kesto, suoritukset ja ystävyysuhteet. Tietojen analysointi helpottaa reagointia asian kehittämiseksi. (Dessler 2020, 358; Eubanks 2019, 26.) Sosiaalisen verkoston analysointi (Social network analysis SNA) tuo esille miten suhteet muodostuvat ja muuttuvat sekä identifikoita eristäytyneet osiot ja kiinnittää näihin huomioita (Smith 2016, 165). Verkostanalyysi tuo mahdollisuuden osaamistarpeiden ennakoinnin analyysiin, kuten Opetushallituksen ennakointiyksikkö esittää (Leveälahti & Suominen 2019).

6.3 Tekoäly

Eubanks (2019, 58) esittää hahmotelman tekoälyn tuomasta mahdollisuudesta. Kuvitelmassa verkostoitumistapahtumaan osallistujilla on indikaattori, joka osoittaa, kun lähitöllä on ihminen yhteisellä tekijällä. Markkinoilla on myös tuotteita, joita voi edistää hyödyntämällä tekoälyä. Esimerkin tuote oli tapahtumassa käytettävä vaatteeseen kiinnitettävä vihjenäyttö, joka etukäteen vastattavilla kysymyksillä yhdisti osallistuvat henkilöt ja käyttäytymisestä tullutta dataa pystyttiin hyödyntämään. (Eubanks 2019, 59.)

Tekoäly mahdollistaa hyvin suuren massan tiedon läpikäymistä, esimerkiksi ansioluetteloiden ja hakemusten rajaaminen sopiviin kandidaateihin, hyvin lyhyessä ajassa. Tekoäly voi myös yhdistää esimerkiksi Wikipedian tietoja ymmärtääkseen tietyn työn vaatimaa tietotaitoutta, sekä yhdistää algoritmillä samaa tarkoittavia asioita. Kuitenkin tekoäly voi toistaa aiemmin tehtyjen valintojen mukaan tiettyä 'hyväksi todettua' kaavaa, esimerkiksi suosimalla tiettyä sukupuolta. (Dessler 2020, 180.)

Kuten jo relationaalisen datan hyödyntämisessä, tekoälyä voi käyttää data seulomisessa sitoutumisen, johtajuuden ja suuntautuneisuuden määrittämiseen. Sähköpostien ja muiden viestimien sekä henkilöstön haastatteluiden tietoja läpikäymällä voi tehdä analyysin yrityksen tunnetilasta (Employee sentiment analysis), joka auttaa näkemään ongelmia ennen niiden laajenemista. (Eubanks 2019, 55.) Tekoäly voi auttaa työvuorosuunnittelussa lain määräysten mukaan, sekä sen mukaan kuka tai mikä ryhmä on paras kiireisinä aikoina ja kuka saa ominaisuuksillaan enemmän aikaan hiljaisina aikoina (Eubanks 2019, 70).

Jo nyt chattibotit ovat yleistyneet yritysten kommunikaatiossa, vapauttaen henkilöstön resursseja pois yksinkertaisesta ja aikaa vievästä toiminnasta. Kommunikoivat järjestelmät ovat yleistyneet, kuten esimerkiksi Applen Siri. Myös henkilöstön hallinnossa kirjallista tai sanallista avustajaa voisi käyttää. Työntekijä voisi esimerkiksi kysyä kuinka monta lomapäivää on käyttämättä, tai ohjelma muistuttaa työntekijää tuntiliukuman tilanteesta ja ehdottaa toimia. Chattibotit voivat myös haastatella työntekijöiden odotuksista urapolkua kohtaan. Tekoäly voisi myös tehdä parannusehdotuksia kuunnellessaan myyntiedustaja työtä, tai johtajan kommunikointia henkilöstön kanssa. (Eubanks 2019, 57–58, 138, 148.)

Botit voivat myös automatisoida merkkipäivälahjojen lähettämisen työntekijän kanssa käymän interaktiivisen keskustelun suositusten pohjalta. Tai järjestelmä/järjestelmään voi kommunikoida työntekijän haluamalla tavalla, myös käyttämällä tekstiviestejä, joilla tavoitetaan sellaiset työntekijät, joilla ei ole älypuhelinta käytössä. Kasvojentunnistusjärjestelmää voi käyttää hyväksi kulkujärjestelmässä, tai lukea mikroilmeitä haastattelujen aikana. (Eubanks 2019, 60–62.)

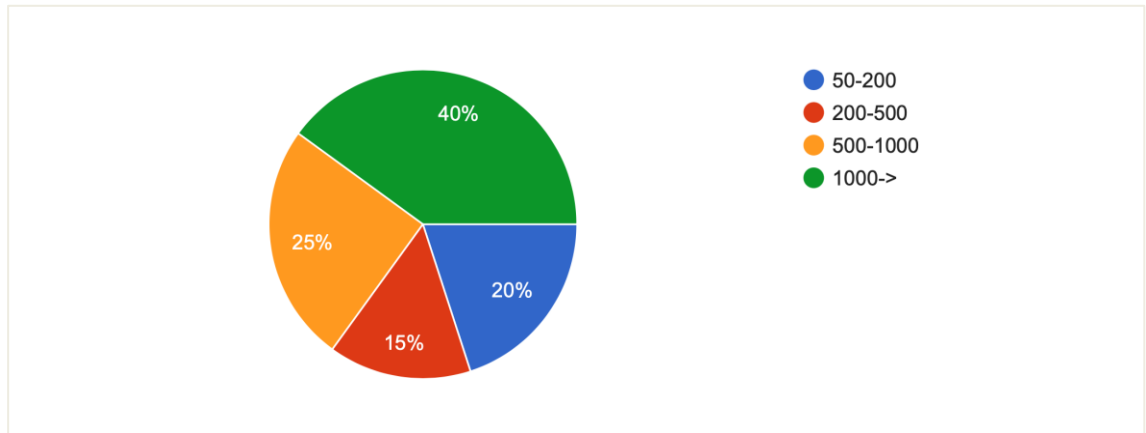
7 Kysely osaamisen huomioimisesta opinnäytetyötä varten

7.1 Osaamisen huomioimista käsittelevän kyselyn toteutustapa

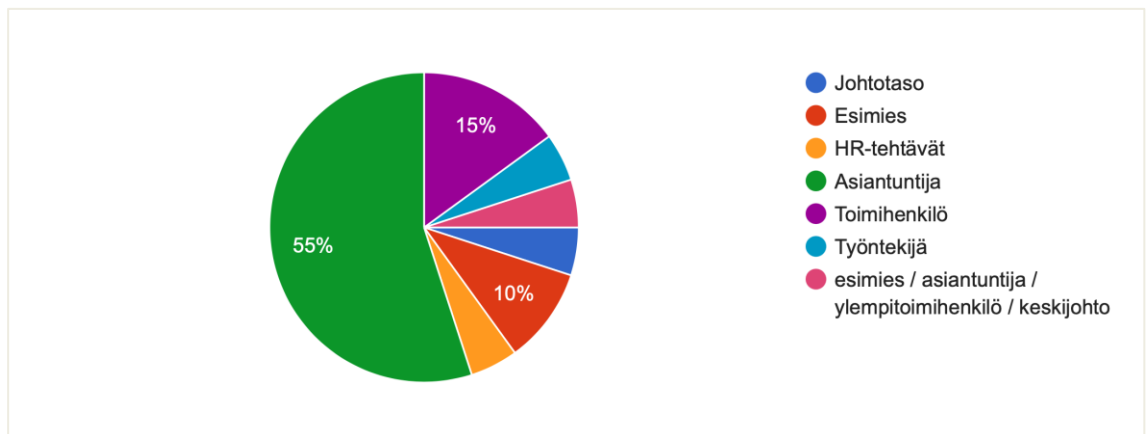
Tässä laadullisessa tutkimuksessa päädyin Google Forms sovelluksella tehtävään kyselyyn. Tarkoituksena havainnoida kyselyn avulla Työntekijä X:n (2020) keskustelussa esille tullutta hypoteeseja, joita olivat kehittymisen muutoksen tallentaminen sekä työntekijöiden osaamisen tiedostaminen ja tämän tiedon hyödyntäminen. Kyselyssä oli kysymyksiä, joihin pystyi valitsemaan vastaukseksi kyllä, ei tai en osaa sanoa. Nämä olivat pakollisia kysymyksiä vastata. Lisäksi oli avoimia kysymyksiä viitaten vaihtoehtokysymyksiin niille, jotka halusivat vastata syvällisemmin. Näin ollen kyselyni Tuomen ja Sarajärven (2009, 73–75) mukaan sijoittuisi lomakehaastattelun eli lomakekyselyn ja teemahaastattelun välimaastoon, teemahaastattelun ollessa hieman avoimempi. Perusjoukko kyselyssäni oli LinkedIn verkostoni satunnaisella otannalla. Otokoko on suppea, tarkkuuden kaksinkertaistaminen vaatisi nelinkertaista otoskokoa (Vehkalahti 2008, 43). Vastauksista voi kuitenkin päätellä suuntaa, kuinka kysytyt aiheet kohtaavat yrityksissä vastaajien mukaan.

7.2 Osaamisen huomioimista käsittelevän kyselyn vastausten läpikäyminen

Kyselyn lähettäminen tapahtui LinkedIn sovelluksen kautta 35 henkilölle. Vastauksia tuli 20 henkilöltä, näin ollen vastausprosentti oli hiukan yli 57%. Kyselyn saatteessa toivoin, että vastaajalla olisi kokemusta yli 50 henkilön organisaatiosta. Toiveen noudattaminen on ehkä karsinut jonkun vastaajan pois. Vastausprosentti on kuitenkin hyvä, ottaen huomioon sattumanvaraisen lähetyksen. Karsin kyselyn kysymyksiä minimiin, että pystyin kertomaan saatesanoissa kyselyn vievän vain pienen hetken. Tämä on mahdollisesti edistänyt vastausprosenttia. Toisaalta esimerkiksi jättämällä pois kartoituskysymyksen vastaajien iästä, ei tulosten analysoinnissa voi päätellä iän tuomaa vaikutusta vastaajien kokemuksiin.

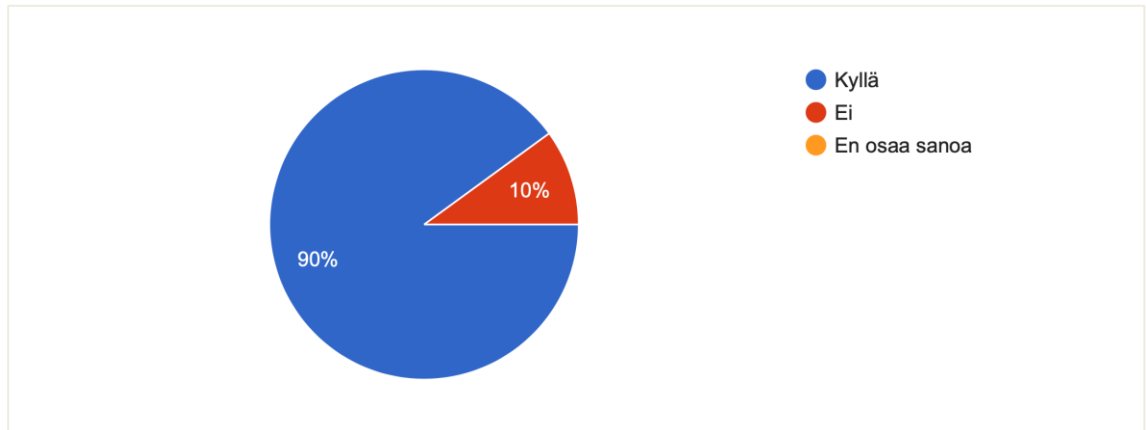


Kuvio 9. Organisaation koko.

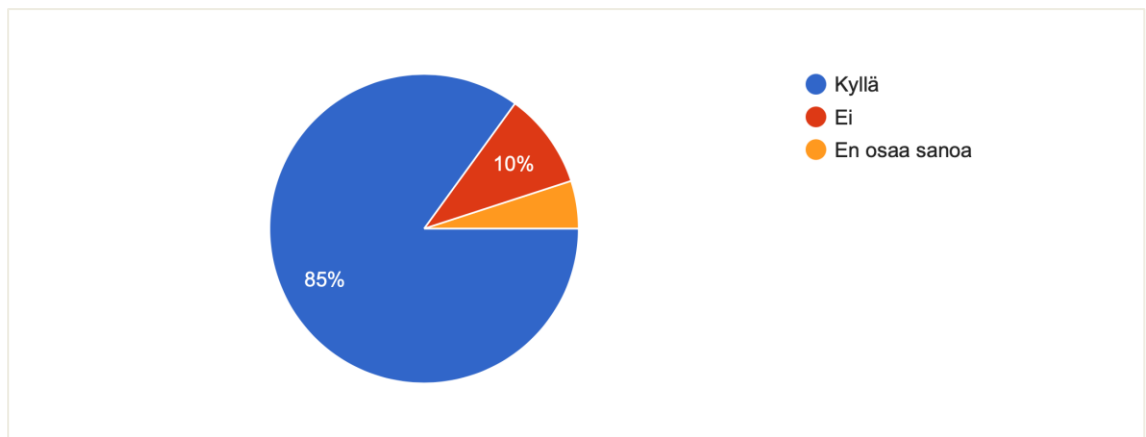


Kuvio 10. Työtehtävä yrityksessä.

Kuvioissa 9 ja 10 on esillä kartoituskysymykset vastaajista. 40 prosenttia vastaajista sijoittuu yli tuhat henkilöä työllistävään organisaatioon loppujen kyselyyn määritellyiden organisaatiokokojen jakautuessa ilman kovin merkittävää eroa. Suurin osa, 55 prosenttia vastaajista sijoittuu asiantuntijan työtehtäviin. Kaikista työntekijäluokista oli kuitenkin vastauksia.



Kuvio 11. Kartoituksissa esille tulevan osaamisen muutoksen esilletulo.

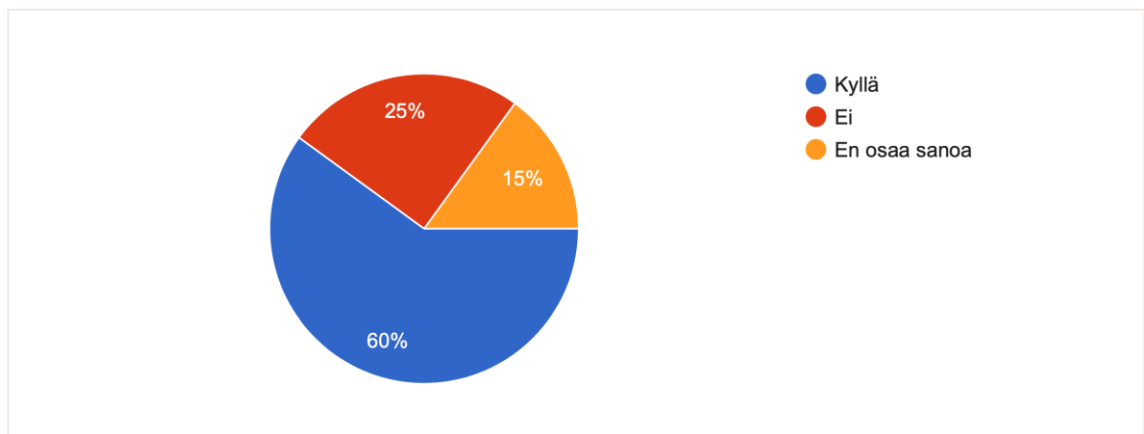


Kuvio 12. Kartoituksissa esille tulevan osaamisen muutoksen tallentaminen.

Verrattuna Työntekijä X:n (2020) kokemukseen, ettei muuttunutta kokemusta tallenneta, osoittautui vastaajien kokemukset suurelta osin päinvastaiseksi. Eli osaamisen muutoksen taso tulee kehityskeskusteluissa pääsääntöisesti hyvin esille (kuvio 11). Myös osaamisen muutoksen tallentaminen vastaajien kesken oli hyvällä tasolla, eli 85 prosenttia vastaajista vastasi tietoa tallennettavan (kuvio 12). Vain 10 prosenttia koki, ettei tietoa tallenneta ja 5 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen. Kehityskeskusteluita tai muita kartoituksia käydään läpi yrityksissä, mikä on mielestäni positiivinen asia. Toteankin aiemmin teoriaosuudessa kehityskeskusteluiden olevan hyvä väylä organisaatioille osaamisen kartoitukseen sekä yksilöille pohtia omaa osaamista ja kehittymismahdollisuuksia (luku 3.3).

Kysymyksiä 3 ja 4 jälkeen vapaasti kommentoitavaan kenttään tuli vahvistavia kommentteja kehityskeskustelujen läpikäymisestä. Kommenteissa tuli esille, että kehityskeskusteluiden myötä toimenkuvaa päivitetään säännöllisesti sekä osaamisen kehittämisen mallia käydään puolivuositain läpi osana urajohtamisen mallia. Eräs vastaaja kirjoitti kehityskeskustelussa käytävän läpi työtehtävissä tarvittavan lainsäädännön ja asetusten tuntemisen tulkintaan liittyvän osaamisen kehittämisen. Yksi mainitsi yrityksen laajuisesta työkalusta, johon tallennetaan kaikkien suorittamat kurssit ja suunnitelmat tulevista kursseista. Toinen vastaaja ilmoitti ”joskus tallennetaan joskus ei”. Yksi vastaus kertoi osaamisen esiin tuomista varten olevan järjestelmän, johon kerätään henkilöstön osaamista. Tämä ei kuitenkaan ollut vakiintunut osa kehityskeskustelua, mutta pystyi tuomaan esiin kehityskeskustelussa.

Eräs vastaus toi julki kehityskeskusteluiden seurantalomakkeen käytön keskustelussa esille tulevissa asioissa, kuitenkin kompetenssikannan ollessa erillään. Yksi vastaaja toi esille, että kartoittaessa kompetensseja yrityksen muutoksen yhteydessä, huomioitiin myös vanha ansioluettelo uuden tutkinnon sijaan. Avoimista vastauksista käy esille pääsääntöisesti koulutuksen ja osaamisen tallentamisen tason olevan hyvä. Työntekijä X:n (2020) kokemus osaamisen tallentamisen puutteellisuudesta on vastaajiin verrattuna siis harvinainen.



Kuvio 13. Mahdollisuus tallentaa itseä koskevaa tietoa.

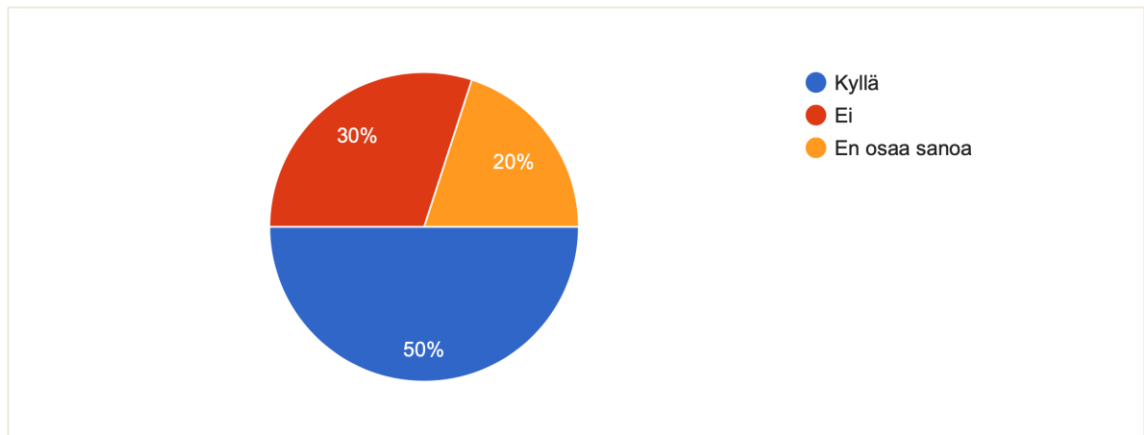
Vastaajista 60 prosenttia vastasi myöntävästi kysymykseen, jossa kartoitettiin, onko työntekijällä mahdollisuutta tallentaa itseään koskevaa tietoa. 15 prosenttia ei osannut

sanoa kysymykseen ja kielteisesti vastasi 25 prosenttia (kuvio 13). Otaksuisin osan yrityksistä haluavan valvoa tietojen syöttöä tai asiaa ei oteta kokonaisuudessaan huomioon. Tietoisuus toimintatavoista ei kaikille vastaajille ollut selvää. Tässä kohdin vastaajien organisaatioiden keskuudessa olisi jo kehitysmahdollisuutta. Luvussa 2 toin esille strategian merkitystä, sisäistä osaamisen kehittämistä sekä osaamisen johtamista ja huomioimista. Onko organisaatioissa tarpeeksi syvällisesti käsitelty osaamisen tallentamisen prosessia? Työntekijä X:n tapauksessa jäin miettimään, onko kokemus samantapainen muilla työntekijöillä saman organisaation sisällä. Vai olisiko kenties yksittäinen esimies ja hänen valintansa osaamisen tallentamattomuudesta tuon kokemuksen taustalla? Esimiestyöskentely yhdessä ydinosaamisen tunnistamisen on osa osaamisen johtamista, jota käsittelen luvussa 2.3.

Seuraavana läpikäytävät avoimet vastaukset tukevat kysymyksen (kuvio 13) prosentuaalisia vastauksia. Kuudes kysymys oli ”Jos työntekijällä on mahdollisuus tallentaa tietoa, mitä tämä voisi olla? (Esimerkiksi voiko työntekijä tallentaa itse hankkimaansa koulutusta järjestelmään?)”. Tähän tuli 13 vapaamuotoista vastausta. Yksitoista vastaajaa vahvisti, että koulutuksia pystyi itse tallentamaan ja suurin osa näistä vastauksista toi esille myös kurssien tallentamisen mahdollisuuden. Lisäksi yksi vastaus mainitsi, että työnkuvan projekteissa pystyi tallentamaan. Vastauksissa myös todettiin, että on mahdollista tallentaa koulutuksen lisäksi oma työhistoria, osaamiset, sertifikaatit ja sisäiset koulutukset. Eräs vastaaja kirjoitti koulutuksen lisäksi opitut järjestelmät ja taidot voidaan tallentaa yrityksen sisäisiin järjestelmiin. Yksi vastaaja kirjoitti ”koulutukset, kurssit, osaamiset, tiedot ja taidot”. Toinen lisäksi arveli tiedon sisäisistä koulutuksista menevän suoraan sekä arveli myös osaamisen kehittämiseen liittyen voivan itsekin tallentaa tietoja. Toinen vastaajista kertoi sisäisten koulutusten tekoajan ja pakollisuuden näkyvän järjestelmässä.

Yksi vastaaja kirjoitti: ”Osaamislomakkeelle vastaavat omat näkemyksensä nykytilasta niin esihenkilö kuin johdettava. Lisäksi mahdollisuus täyttää avointa kenttää. Kehityskohteeseen määritellään tavoitteen lisäksi mitä se sisältää ja miten tavoitteeseen päästään”. Toinen vastaaja kertoi, ettei ole mahdollista tallentaa tietoa itse. Eräs vastaaja ilmoitti HR-järjestelmän mahdollistavan omien tietojen ylläpidon, mutta varsinainen osaaminen siirretään kompetenssikantaan, johon työntekijöillä ei suoraa pääsyä.

Lisäksi vapaamuotoiseen kommentoitiin koskien kysymyksiä 5–6 tuli kolme erilaista kommenttia. Yhden kommentin mukaan työntekijällä on mahdollisuus päivittää omaa osaamistaan yrityksen intraan CV muodossa oman profiilinsa alle. Toinen kommentoija toi esille tiedon kelpuutuksen todentamisen suoritettujen kurssien ja testien jälkeen, eli pelkkä henkilön oma arviointi ei riitä, kuitenkin joitain osaamisia oli mahdollista laittaa itsearviointin perusteella. Kolmas ei ollut varma kaikista ominaisuuksista, mutta perustietoja olevan mahdollista muokata.

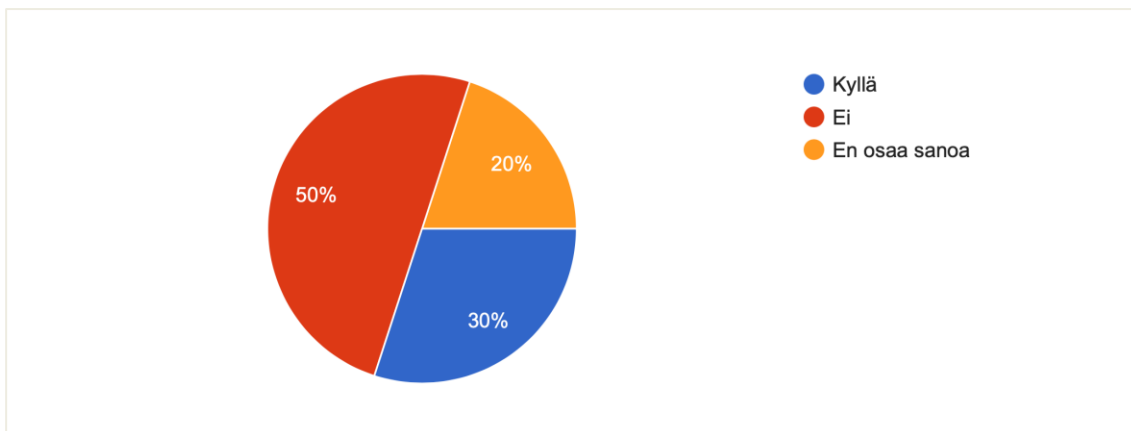


Kuvio 14. Käytetyn järjestelmän kyvykkyys tiedon monipuoliseen tallentamiseen.

Puolet vastaajista koki henkilöstöhallintaan käytetyn tietojärjestelmän olevan kyvykäs tallentamaan monipuolisesti tietoa. 30 prosenttia vastasi kieltävästi. 20 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa onko tietojärjestelmä kyvykäs (kuvio 14). Vastaukset antavat indikaatiota siitä, että tietojärjestelmä voisi olla monipuolisempi osassa yrityksistä. Myös henkilöstöhallintaan käytetyn tietojärjestelmän ja sen toiminnallisuudet voisivat olla paremmin tiedossa henkilöstön parissa. Organisaatiokulttuurin ja yrityksen toimialan voimen olettaa vaikuttavan tuloksiin. Myönteinen ilmapiiri osaamisen esille tuomiseen voisi edesauttaa asiassa, mutta kaikille aloille ei välttämättä osaamisen läpinäkyvyydessä ole kovin suurta merkitystä. Kokisin kuitenkin, että monia asioita yrityksen sisällä pystyttäisiin ratkomaan osaamisen tunnistamisella ja osaajien tietoutta hyödyntämällä.

Vapaa kommentointi kysymykseen 7 tuotti pääsääntöisesti kommentteja vahvistamaan vastaajien yrityksessä käytetyn ohjelmiston monipuolisuutta ja kattavuutta. Yksi vastaus toi esille osaamisen tallentamisen vapaaehtoisuuden. Eräs vastaus toi esille ohjelmassa olevan osaamisasteikon heikon vastaavuuden todellisuuteen nähden. Pari eri vastausta

toi esille käytetyn ohjelmiston muutoksen, toinen kertoi merkkauksen tarkkuuden lisääntyneen ja toinen mainitsi uuden ensimmäisen version kankeuden.



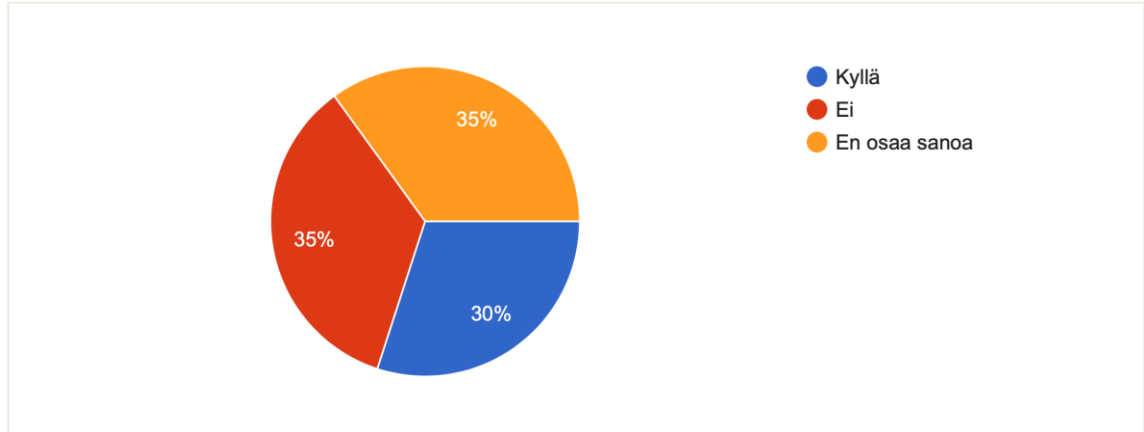
Kuvio 15. Työntekijöiden osaamista esittelevään ohjelmaan pääsy.

Puolet vastaajista toi esille, ettei heillä ole pääsyä työntekijöiden osaamista esille tuovaan järjestelmään. 30 prosenttia vastasi heillä olevan pääsyn ja 20 prosenttia vastasi ”en osaa sanoa” kysymykseen (kuviokuva 15). Otaksuisin, että osaamisen esitleminen perustuu monelta osin vapaaehtoisuuteen ja yrityskulttuuriin, riippuen myös yrityksen alasta. Näkisin yritysten voivan hyötyä enemmän henkilöiden osaamisesta, mikäli se olisi esillä enemmän. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 174) tuovatkin kirjassaan esille ongelman, miten saada ihmiset jakamaan oppimansa organisaation yhteiseen tietoperustaan?

Yhdeksäs kysymys oli ”Mitä nämä ohjelmistot/alustat ovat, jossa osaaminen on esillä?” Seitsemän vapaata vastausta saapui. Yksi arveli tiedon löytyvän jostain, toinen ei muista tai tiedä. Kolmas kertoi yrityksellä olevan oman järjestelmän osaamisten hakuun ja neljäs toi esille, että osaamistila käsitellään vain kyseisen tehtävän mukaan eikä laajempia tiedostokantoja ole suoraan käytettävissä esimerkiksi rekrytoinneissa. Viides maininta toi esille, ettei kompetenssitietokantaan ole suoraa pääsyä, mutta joidenkin asiakasrajapinnan tehtävissä toimivien asiantuntijoiden esittely oli sisäisesti intrassa esillä. Alustoina mainittiin Workday, SharePoint, intrat ja Degreed. Esille tuli myös Skills Database, jossa pääsy tosin vain henkilöä itseään koskevaan tietoon.

Vapaassa kommentoinnissa tuli kolme kommenttia. Yksi toivoi, että osaamiset esitettäisiin mahdollisimman läpinäkyvästi. Toinen toi esille, että osaaminen ja työnkuvaukset

löytyvät HR-järjestelmästä. Kolmas kommentoi esimiesten, HR:n ja myynnin pääsevän kaikkeen taitokantaan kuten ansioluetteloihin, mutta muut työntekijät näkevät Degreed palvelusta toistenkin osaamisalueita.



Kuvio 16. Osaamisen tietouden hyödyntäminen yrityksessä työntekijöiden keskuudessa.

Kysymykseen käytetäänkö tietoa osaamisesta hyväksi yrityksessä sisäisesti työntekijöiden kesken? 35 prosenttia vastasi ”Ei” ja toiset 35 prosenttia ”En osaa sanoa” (kuvio 16). Vain 30 prosenttia koki, että tietoa osaamisesta käytetään hyväksi. Suppeasta otannasta huolimatta, tulos osoittanee suunnan, että osaamisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen pystyisi kiinnittämään huomattavasti enemmän huomiota yrityksissä. Työntekijä X:n (2020) kokemus, että osaamisen löytäminen henkilökunnan keskuudesta on vaikeaa, on yhteneväinen kolmannekseen vastaajista verraten.

Tietoa osaamisesta ei käytetä hyväksi organisaatiossa 35 prosentin vastaajaosuudella. Olettaisın myös niiden organisaatioiden hyötyvän osaamisen esilletuomisesta ja kiinnittämällä huomiota osaamisen hyödyntämiseen, joissa vastauksena esiintyi ”en osaa sanoa”. Esimerkiksi kannustamalla osaamisen havainnoimiseen sekä opastamalla ja tiedottamalla henkilöstöä ominaisuuksien käytöstä, mikäli ne ovat jo saatavilla. Tekstissäni tuon esille strategian merkityksen organisaatiolle, jo strategiasta lähtien tulisi olla havaittuna osaamisen huomioiminen. Osaamisen esitetään olevan iso tekijä yritysten menestymisessä ja muutoksessa. Näin ollen vastaukset näyttävät, että potentiaalia osaamisen hyödyntämiseksi olisi saatavilla.

Aihealuetta voisi käsitellä tulevaisuudessa esimerkiksi Case-tutkimuksena yrityksessä, jossa halutaan kartoittaa osaamisen tietoutta ja osaamisen hyödyntämistä sekä toimia tietouden ja hyödyntämisen parantamiseksi. Myös kattavimmat selvitykset tai case tapaukset analytiikan ja tekoälyn käytöstä voisivat olla tulevia aiheita jatkona. Asiatyhteyden jatkona voisi hyvin toimia case-tutkimus jonkin tietojärjestelmän laajentamisesta tai muokkaus tarpeeseen sopivaksi osaamisen esittämiseksi ja hyödyntämiseksi. Myös tutkimus yrityskulttuurin muutoksesta osaamisen tiedon jakamisen kannustamiseksi ja seurausten muutoksesta olisi mielenkiintoista.

Mielenkiintoisena jatkoalueena olisi selvittää lisää tutkimusta ulkopuolisen työvoiman käytöstä versus organisaation sisältä koulutettu osaaminen, joka tuli esille luvussa 1.1. Tulisiko tutkimuksessa toistumaan sama toteamus, että muualta hankittu työvoima suorittaa heikommin pari ensimmäistä vuotta sekä on kalliimpaa yritykselle? Jatkotutkimuksissa tarkentavaa analysointia voisi tehdä siitä, miten henkilöstö kokee millaisilla toimilla osaamisen esilletuomista voisi tehdä ja kuinka sitä hyödyntää.

8 Pohdinta

Kyselyn tulokset peilattuna aiheen teoriaan osoittavat osaamisen huomioimisen kehittämisen tärkeyden. Yritykset voisivat tuoda potentiaaliaan esiin muuttuvassa ympäristössä kiinnittämällä huomiota osaamisen kehittämisen strategiaan. Yrityskulttuuria voisi muokata kannustavammaksi työntekijöiden osaamisen esille tuomiseksi. Verkostoitumalla ja yhteistyöllä yli organisaatorajojen voisi kehittää uusia menetelmiä osaamisen tietouden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Tekoälyä ja koneoppimista tulisi ottaa huomioon mahdollisuuksien kartoittamiseksi ja datan käsittelyyn.

Kirjoittajan ideaalissa tulevaisuudessa jokaisella voisi olla oma osaamisen tietopankki tai tietokanta, jota täydennetään koko työuran aikana. Vastuu itsensä kehittämisestä ja ammattitaidon ylläpitämisestä on muuttunut organisaatiolta henkilölle itselleen (Kauhanen 2006, 132). Tätä tietopankkia voisi käyttää myös työnhaussa. Esimerkkinä tietokanta, joka sulautuu rekrytointijärjestelmään siten, että välttyttäisiin samojen tietojen uudelleen ja uudelleen täydentämisestä eri rekrytointijärjestelmiin. Samaten samaista tietopankkia voisi hyödyntää ja täydentää työllisyyden aikana. Tekoälyä voisi valjastaa löytämään

tarvittavia yhteyksiä tai ehdottamaan kontaktien luomista eri tahojen tai henkilöiden välillä. Tätä ominaisuutta voisi käyttää hyväksi niin työmahdollisuuksien hakemisessa kuin osaamisen yhteyksien hakemisessa; oli tilanne työnhakijan tai yrityksen näkökulmasta katsoen. Yrityksessä tekoälyn tuomia mahdollisuuksia yksinkertaisimmillaan voisi hyödyntää osaamisvajeen paikkaukseen tai vaikkapa tiimityöskentelyn tehostamiseen. Sydänmaalakka (2019, luku 3.3) esittää, että inhimillinen oppiminen ei riitä ja tulisi tukeutua enemmän tekoälyyn ja koneoppimiseen. Koneoppiminen tarjoaisi keinon datan jalostukseen ja sitä kautta uuteen tietämykseen, joka synnyttäisi edelleen uutta dataa.

Virolainen & Virolainen (2016, 140–141) tuo esille verkostoitumisen tarpeellisuuden innovaatioiden kehittämiseksi. Esimerkissä todettiin monipuolisesti verkostoituneiden olevan kolme kertaa innovatiivisempia verrattuna vain omaan alaansa verkostoituneiden suhteen. Tonts (2019, 30–31) kirjoittaa verkostoitumisen tärkeydestä niin henkilökohtaisen, operatiivisen ja strategisen verkoston osalta: varsinkin työelämässä operatiiviset verkostot auttavat työn valmistumisessa ja strategiset verkostot voivat mahdollistaa uusien resurssien löytymistä. Voisin itsekkin hyvillä mielin käyttää hyväksi esimerkiksi ohjelmistoa, applikaatiota tai muuta välinettä, joka helpottaisi kontaktin ottamista esimerkiksi ehdotettuun yhteiseen nimittäjään nähden. Yhdistävä tekijä voisi olla työpaikka, jossa molemmat ovat työskennelleet, kiinnostus samaan hyväntekeväisyystyöhön tai osallistuminen samaan seminaariin menneisyydessä. Viitala (2005, 122) kertoo esimerkillään organisaation ihmissuhdeverkoston tuntemisen auttavan tiettyjen työtehtävien suorittamisessa. Hyvällä organisaatiotuntemuksella voidaan tuoda merkittäviä säästöjä organisaatiolle virheiden vähentyessä.

Kuten aikaisemmin tekstissäni (luku 1.1) oli esillä viittauksia että, yrityksille halvempaa olisi kouluttaa olemassa olevan henkilöstön osaamista kuin hankkia sitä ulkopuolelta, sekä tehtävissä suoriutuminen alkuvuosina on parempaa yrityksen sisältä tulleelta. Tämä tukee ajatusta siitä, että organisaatiossa jo olevaa osaamista voisi olla kannattavaa edistää enemmän. Tehtävien kierto sekä tehtävistä toiseen siirtyminen tuo sitoutumista organisaatioon, sekä edesauttaa myös muiden työskentelyä, tuoden näkökantoja ja keinoja prosessien nopeuttamiseksi eri osioiden välillä puhumattakaan jo tutusta organisaatiokulttuurista. Organisaation sisällä voisi siis hyödyntää enemmän työntekijöiden kompetenssia muutokseen. (Ks. ManpowerGroup 2017, 6.) Opinnäytetyötä varten toteutettu tutkimus osoittaa, että osaamista käydään läpi ja sitä tunnustetaan hyvin, mutta osoittaa osaamisen hyödyntämisen jäävän vajaaksi.

Bordeau & Ramstad (2007, 204–205) kirjoittavat analytiikan kehittämisen olevan nousussa sovellettaessa taitoja, kyvykkyyksiä sekä organisaation päätöksiä. Kyvykkyyksien ja taitojen analysointi tulisi olla enemmän yhteistyössä organisaation muun kehitystyön ja analytiikan kanssa. Opinnäytetyötä varten tekemäni kyselyn myötä tuli esille, että taitoja käydään läpi työntekijän osalta, mutta osaamista ei hyödynnetä työntekijöiden kesken ja organisaation sisäisesti vielä optimaalisella tasolla.

Tulevaisuudessa näkisin myös, että työn tekeminen muuttuu projektilähtöisemmäksi tai omia kykyjä hyödyntäväksi joko osittain tai kokonaan. Osalle työn tekeminen ideaali muuttuu itseohjautuvammaksi sekä oman ajankäytön muuntamiseen antoisammaksi. Kirjoittajan ideaalimaailmassa osaamisen tietokantaa voisi käyttää myös oman osaamiseen myymiseen ja markkinoimiseen. Käyttäytymisdatan ollessa saatavilla tekoäly voisi ehdottaa sopivia kandidaatteja tai palveluita toisille osapuolille.

Pienemmässä mittakaavassa tekoäly toimisi siis organisaation sisäisesti, kuten projektin työryhmää muodostettaessa. Eubanks (2019, 145) kirjoittaa SkillFinder-ohjelmasta, joka otettiin käyttöön suuressa yrityksessä rekrytointikiellon aikana: odotukset ylittyivät ja ohjelmaa käytettiin laajemminkin työntekijöiden muodostaessa uusia ryhmiä projekteihin ja alkoivat huomioida sekä ymmärtää yrityksen tietotaitokuilua. On jo olemassa henkilöstönhallintaohjelmia, joihin on mahdollista tallentaa mielenkiintonsa, taitonsa ja tavoitteensa. Ohjelma tunnistaa mahdollisuudet ja esittää tarvittavan tietotaidon eroavaisuuden. Ohjelma esittää mahdollisia ratkaisuja sekä yhdistää tarvittavan henkilön kontaktiin asian edistämiseksi. (Eubanks 2019, 148, ks. GovLab 2016.)

Kyselyn vastaukset osoittavat, että osaamisen hyödyntämistä voisi edistää. Olen käsitellyt tekstissäni erilaisia asioita kuten data-analytiikka ja tekoäly. Huomioin tekstissä myös erilaisia suunnitteilla olevia tietokantoja sekä visioita. Osaamisen esittämiseen ja hyödyntämiseen tulee mielestäni panostaa yhtenä osatekijänä muuttuvassa verkostoituneessa ympäristössä parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Osaamisen huomioiminen tulee ottaa vastuuna huomioon niin organisaation tasolla kuin henkilökohtaisellakin tasolla.

Lähteet

Aaltonen, Mika & Wilenius Markku 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Anteroinen, Sami J. 2020. Tiedätkö, millaista osaamista teillä talossa on- ja missä motivaatiot ovat huipussaan? HR-viesti. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2494/tiedatko-millaista-osaamista-teilla-talossa-on-ja-missa-motivaatiot-ovat-huipussaan>. Luettu 21.2.2021.

Boudreau, John W. & Ramstad Peter M. 2007. Beyond HR. The New Science of Human Capital. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Buckingham, Marcus & Goodall, Ashley 2015. Reinventing performance management. HBR's 10 musts reads on reinventing HR. Harvard Business review press, Boston, Massachusetts.

Cappelli, Peter & Travis, Anna 2018. HR goes agile. HBR's 10 musts reads on reinventing HR. Harvard Business review press, Boston, Massachusetts.

Charan, Ram & Barton, Dominic & Carey, Dennis 2015. People before strategy. A new role for the CHRO. HBR's 10 musts reads on reinventing HR. Harvard Business review press, Boston, Massachusetts.

Deloitte 2018. The rise of the social enterprise. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf. Luettu 10.4.2020.

Dessler, Gary 2020. Human resource management. 16th edition. Global edition. Pearson Education Limited, United Kingdom.

Eubanks, Ben 2019. Artificial intelligence for HR. Use AI to support and develop a successful workforce. Kogan Page Limited, United Kingdom.

Fernández-Aráoz, Claudio 2014. 21st-century talent spotting. HBR's 10 musts reads on reinventing HR. Harvard Business review press, Boston, Massachusetts.

Fuller, Joseph B. & Wallenstein Judith K. & Raman, Manjari & de Chalendar, Alice 2019. Your workforce is more adaptable than you think. Harvard Business review. May-June issue. <https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>. Luettu 10.4.2020.

Furu, Patrick 2013. Jazzia johtamiseen – anna osaajien loistaa. Talentum, Helsinki. Alma-Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAGBJXITFF#kohta:Jazzia\(\(20\)johtamiseen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)anna\(\(20\)osaajien\(\(20\)loistaa\(\(20\)/piste:b7](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAGBJXITFF#kohta:Jazzia((20)johtamiseen((20)((2013)((20)anna((20)osaajien((20)loistaa((20)/piste:b7). Luettu 6.9.2020.

GovLab 2016. The World Bank: SkillFinder. This Expert Network Accelerates The Search For Talent. <http://www.thegovlab.org/static/files/smarterstate/skillfinder.pdf>. Luettu 28.10.2020.

Hoffman, Reid & Casnocha, Ben & Yeh, Chris 2015. Tours of duty. The new employer-employee compact. HBR's 10 musts reads on reinventing HR. Harvard Business review press, Boston, Massachusetts.

Hasu, Mervi 2017. Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu. Työterveyslaitos. Päivitetty 11.12.2017. <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/> Luettu 21.1.2020.

Leonardi, Paul & Contractor, Noshir 2018. Better people analytics. HBR's 10 musts reads on reinventing HR. Harvard Business review press, Boston, Massachusetts.

Harrikari, Heli 2019. Jatkuva oppiminen haastaa korkeakoulutuksen. Tampereen kaupakamarilehti. Blogi. Päivitetty 10.9.2019. <https://tampereenkauppakamarilehti.fi/fi-fi/article/blogi/jatkuva-oppiminen-haastaa-korkeakoulutuksen/705//>. Luettu 18.1.2020.

Helin, Jukka 2019. Metaosaaja ei tee mitä käsketään. Teoksessa Sarvas, Risto (toim.) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoee.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 18.1.2020.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15 painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hämäläinen, Karo & Oksaharju, Jukka & Walker, Random 2019. Pikkuguru. Näin löydät tulevaisuuden tähdet. Oksaharju Capital Oy, Turku.

Hätönen, Heljä 2005. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Yliopistopaino, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kilpi, Esko 2019. Työn, osaamisen ja oppimisen uudet suhteet. Teoksessa Sarvas, Risto (toim.) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoe.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 18.1.2020.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita, Helsinki.

Koivunen, Niina & Kultalahti, Johanna (toim) 2019. Meidän Riitta -Tutkija, opettaja ja yhteiskunnallinen vaikuttaja. Acta Wasaensia 419. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8187/978-952-476-857-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 19.1.2020.

Konola, Kai 2019. Teoksessa Sarvas, Risto (toim) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoe.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 5.2.2020.

Korpisaari, Päivi & Pitkänen, Olli & Warma-Lehtinen, Eija 2018. Tietosuojalainsäädäntö. Alma Talent Oy, Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATHBBED#/kohta:\(\(20\)Uusi\(\(20\)tietosuojalains\(\(e4\)\)d\(\(e4\)\)nt\(\(f6\)/piste:t2sD](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATHBBED#/kohta:((20)Uusi((20)tietosuojalains((e4))d((e4))nt((f6)/piste:t2sD). Luettu 15.2.2021.

Kortteus, Matti 2019. Työmarkkinatori tulee – työnhakija, oletko valmis? Päivitetty 12.1.2020. Piilo-osaajat. <https://piilo-osaajat.com/2019/08/07/tyomarkkinatori-tulee-tyonhakija-oletko-valmis/>. Luettu 20.1.2021.

Koskela, Lasse & Koskinen, Jari & Lankinen, Pasi 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WSOYpro, Helsinki.

Kuisma, Petri 2020. Fiksummin yhdessä työpaja. Koulutus 21.10.2020. Office Management Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBFXJTFF#piste:b5>. Luettu 5.9.2020.

Kuusela, Sari (2015). Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAXBXAUFGG#kohta:Organisaatioel\(\(e4\)m\(\(e4\)\)\(\(e4\)\)\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAXBXAUFGG#kohta:Organisaatioel((e4)m((e4))((e4))((20)/piste:b4). Luettu 12.10.2020.

Laine, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos, Turku.

Larsen, Senja & Maula, Hanna 2019. Osaaminen ratkaisee strategian onnistumisen. Teoksessa Sarvas, Risto (toim) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoe.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 18.1.2020.

Leonardi, Paul & Contractor, Noshir 2018. Better people analytics. HBR's 10 musts reads on reinventing HR. Harvard Business review press, Boston, Massachusetts.

Leveälahti, Samuli & Suominen, Vihtori 2019. Työmarkkinoiden osaamistarpeet digitalisoituvassa maailmassa – alakohtaisia huomioita. Opetushallituksen ennakointiyksikkö. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tyomarkkinoiden-osaamistarpeet-digitalisoituvassa-maailmassa-alakohtaisia-huomioita-slvs-04042019.pdf>. Luettu 18.1.2020.

ManpowerGroup 2017. Right person, wrong role. Right management. https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Right%20Management%20-%20Syksy%202018/RM_RightPersonWrongRole_interactive.pdf?t=1541693696884&utm_campaign=Right%20Management%20-%20Syksy%202018&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=66789788&_hsenc=p2ANqtz-9ckbeXLtzjypBdYLV_QKhqZJtYsqnVcDJaG-TAEsf463uq8mkixEN3YAEg-IN-JzS83pH00UD5mJUv4we1ml4q__P9DtKA&_hsmi=66789788. Luettu. 13.1.2020.

Marler, Janet H. & Cronemberger, Felipe & Tao, Carson 2017. HR analytics: Here to stay or short lived management fashion? Electronic HRM in the smart era. Toim. Bondarouk, Tanya & Ruël, Huub J.M. & Parry, Emma. Emerald Publishing Limited, United Kingdom.

Maukonen, Merja 2021. Hallitse tietotulvaa. HR-viesti 1/2021. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2676/hallitse-tietotulvaa>. Luettu 28.2.2021.

Månsson, David 2017. Ohjelmistorobotiikkaa käytännönläheisesti. Päivitetty 1.12.2017. <https://www.azets.fi/blogi/ohjelmistorobotiikkaa-kaytannonlaheisesti/>. Luettu 22.4.2020.

Nieminen, Annu 2019. Lopeta itsesi kehittäminen. Aloita kontribuominen. Teoksessa Sarvas, Risto (toim) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoe.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 18.1.2020.

Opetushallitus 2021. Osaamisen ennakointifoorumi 2021. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakointifoorumi-oeff#04aa74d6>. Luettu 13.4.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Strategia: Elinikäinen ohjaus tukee yksilöitä koulutus- ja urapolulla. Julkaistu 3.12.2020. <https://minedu.fi/-/1410877/strategia-elinikainen-ohjaus-tukee-yksiloita-koulutus-ja-urapolulla>. Luettu 21.2.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Jatkuva oppiminen. <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>. Luettu 21.2.2021.

Osaamisen johtaminen kannattaa 2018. Strategialähtöisen osaamisen johtaminen. STRATOS - osaamiskartoitus. Hämeen ELY-keskuksen rahoittama Euroopan sosiaalirahaston Strategisella osaamisen johtamisella tuottavuutta ja työhyvinvointia mikro- ja pk-yrityksille – hanke. <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/asiakaskuvat/Logot/Osaamisen%20johtaminen%20kannattaa.pdf>. Luettu 22.1.2020.

Rediteq Oy 2019. Kehittämissuunnitelma on tavoitteellisen osaamisen kehittämisen avain. Päivitetty 7.11.2019. <https://rediteq.fi/kehittamissuunnitelma-on-osaamisen-kehittamisen-avain>. Luettu 20.1.2020.

Saario, Kaisa 2007. Miten turvataan osaamisen säilyttäminen yrityksissä? Tilisanomat. Päivitetty 14.8.2007. <https://tilisanomat.fi/yleiset/miten-turvataan-osaamisen-sailyminen-yrityksessa>. Luettu 21.1.2020.

Salminen, Olavi E. 2005. Joustava urakehitys: Miten johtaa sitä? Edita, Helsinki.

Sarvas, Risto (toim) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti 2019. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoe.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 18.1.2020.

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

Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa. Sitran selvityksiä 146. Erweko, Helsinki. <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>. Luettu 23.1.2020.

Sivonen, Outi 2019. Sanoitetut rajat luovat turvaa ja helpottavat rajojen rikkomista. Teoksessa Sarvas, Risto (toim) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoe.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 18.1.2020.

Smith, Roderick 2016. Organizational learning. An integrated HR and knowledge management perspective. Routledge, USA.

Stone, Raymond J. 2013. Managing human resources. 4th edition. John Wiley & Sons Ltd, Australia.

Suomen Yrittäjät Ry 2018. Osaamisen ekosysteemi 2025: Kohti jatkuvan oppimisen järjestelmää. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_osaamisen_ekosysteemi_2025_0.pdf. Luettu 16.2.2021.

Sydänmaalakka, Pentti 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:3\(\(20\)YII\(\(e4\)tyksellinen\(\(20\)ja\(\(20\)kompleksinen\(\(20\)maailma\(:3.2\(\(20\)Tietoyhteiskunnasta\(\(20\)teko\(\(e4\)ly-yhteiskunnaksi/piste:tLO](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:3((20)YII((e4)tyksellinen((20)ja((20)kompleksinen((20)maailma(:3.2((20)Tietoyhteiskunnasta((20)teko((e4)ly-yhteiskunnaksi/piste:tLO). Luettu 7.2.2021.

Sydänmaalakka, Pentti 2020. Tulevaisuuden johtaminen. Pertec Consulting Oy, Espoo.

Sympa 2019. Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen - oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. https://hub.sympa.com/hubfs/CONTENT%20Trend%20overview%202019/Trend-overview-2019-FI.pdf?utm_campaign=FI%20Finland&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=75908765&_hsenc=p2ANqtz-9SPaGeQK960rFIEMKCctp0FO-lqD0uCdIIAS2IKIAKI3LDTenRTmVEq0ZnOHcCUd-5dO6zFi7ndak7QH3j2QJpolcpoj5x36uU028XbgprcDuqtBg&_hsmi=75908765. Luettu 11.4.2020.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Toiminen, Marjaana 2019. Mikä on yrityksen rooli? Teoksessa Sarvas, Risto (toim) & Astala, Toni & Lautanala, Nestori & Palo, Jesse & Talvela, Matti. Saa soveltaa. Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 6/2019. <https://www.aaltoee.fi/media/extra-material-files/aaltoee-osaamisen-ja-kilpailukyvyn-pieni-kasikirja-web.pdf>. Luettu 18.1.2020.

Tonts, Aide 2019. Verkostoidu vaikuta menesty. Miten kasvatat sosiaalista pääomaa ja muutat sen taloudelliseksi hyödyksi. T'aide Living, Espoo.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Talentum, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CACBFXGTFF#piste:b8>. Luettu 12.20.2020.

Typistö, Anna-Mari 2019. Sinä omistat osaamisesi. Aalto University magazine 24. https://issuu.com/aaltouniversity/docs/aum_24_fi_web. Luettu 10.4.2020.

Työmarkkinatori 2021. Työmarkkinatorille rakentuu digitaalinen työelämän ekosysteemi. Päivitetty 26.1.2021. <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/blogit/tyoelaman-ekosysteemi>. Luettu 21.2.2021.

Työntekijä X 2020. Yritys Y, Helsinki. Keskustelu 22.2.2020.

Työterveyslaitos 2019. Koulutusta vai jatkuvaa kehittymistä? – Oppivan pienyrityksen askelmerkit. Päivitetty 20.2.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/oppivan-pienyrityksen-askelmerkit/>. Luettu 20.1.2020.

Työterveyslaitos 2020a. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu 19.1.2020.

Työterveyslaitos 2020b. Työn tuunaaminen. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>. Luettu 23.2.2020.

Valtioneuvosto 2021. Elinikäisen ohjauksen strategia 2020-2023: ELO-foorumi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-536-8>. Luettu 21.2.2021.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor Oy, Helsinki.

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016. Mielen voima työssä. Viisas Elämä Oy, Helsinki.

Haastattelukysymykset

Vastaajalla tulee olla kokemusta isommasta yli 50 henkilöä työllistävästä organisaatiosta

1. Organisaation koko?

- 50–200
- 200–500
- 500–1000
- 1000–>

2. Työskentelet/työskentelit tehtävässä:

- Johtotaso
- Esimiestehtävät
- HR-tehtävät
- Asiantuntija
- Toimihenkilö
- Työntekijä
- Muu

3. Tuleeko kehityskeskusteluissa/tai muissa toistuvissa kartoituksissa esille osaamisen muutos?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4. Tallennetaanko tätä tietoa (osaamisen muutos)?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Vapaa kommentointi kysymyksiin 3–4.

5. Onko työntekijällä mahdollisuutta tallentaa itseään koskevaa tietoa?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6. Jos työntekijällä on mahdollisuus tallentaa tietoa, mitä tämä voisi olla? (Esimerkiksi voiko työntekijä tallentaa itse hankkimaansa koulutusta järjestelmään?)

Vapaa kommentointi kysymyksiin 5–6:

7. Onko käytetty tiedonhallintajärjestelmä/hr-järjestelmä kyvykäs tallentamaan tarpeeksi ja monipuolisesti tietoa? On, ei, en osaa sanoa.

Vapaa kommentointi kysymykseen 7:

8. Onko työntekijöillä pääsy johonkin ohjelmaan, jossa organisaation työntekijöiden osaamista esitellään?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

9. Mitä nämä ohjelmistot/alustat ovat, jossa osaaminen on esillä?

Vapaa kommentointi kysymyksiin 8–9:

10. Käytetäänkö tietoa hyväksi yrityksessä sisäisesti työntekijöiden kesken? Esimerkiksi työntekijä (tai esimies) haluaa löytää toisen työntekijän, jolla osaamista jonkin ongelman ratkaisuun (myös tiimin muodostus).

- Kyllä,
- Ei
- En osaa sanoa

Vapaa kommentointi kysymykseen 10: