



# Onnistu osaamisen uudistajana

Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen

Mervi Hasu | Mari Kupiainen | Marja Känsälä | Anne Kovalainen | Anneli Leppänen | Minna Toivanen

# ONNISTU OSAAMISEN UUDISTAJANA

## Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen

OPAS OSAAMISEN JA URAN KEHITTÄMISTAPOJEN ARVIOIMISEKSI  
JA PARANTAMISEKSI ASiantuntijayrityksissä

Kirjoittajat:

Mervi Hasu, Työterveyslaitos  
Mari Kupiainen, Työterveyslaitos  
Marja Känsälä, Työterveyslaitos  
Anne Kovalainen, Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu  
Anneli Leppänen, Työterveyslaitos  
Minna Toivanen, Työterveyslaitos

Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu, Helsinki 2010

Tekijöiden kiitos:  
Kiitämme Työsuojelurahastoa arviointimallin valmistelun tukemisesta.

Kirjoittajat ovat yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä.



**Painopaikka:** Printman Oy, Hyvinkää 2010  
**Graafinen suunnittelu:** Tatu Vienamo

ISBN Kirja 978-952-261-046-1

ISBN PDF 978-952-261-047-8

## Saatteeksi

Tulevaisuuden menestys rakennetaan yrityksissä osaamisen avulla. Osaaminen on keksittävä uudelleen, mutta uudenaikaisena, yrityksen kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikissa toiminnoissa vaalittavana asiana.

Yhä useammat yritykset ovat monimuotoisia asiantuntijaorganisaatioita. Yrityksissä janoetaan näkemystä siitä, mitä osaamista pitäisi kasvattaa tai hankkia tulevaisuutta varten. Tästä huolimatta osaamisen käsittelytapa keskittyy nykytilanteeseen tai on jopa jälkijättöistä. Pahimmillaan osaamisista huolehtiminen yrityksen tulevaisuuden kannalta ei kuulu kenellekään.

Käsissäsi oleva opas sisältää arviointimallin, jonka avulla voidaan arvioida yrityksessä käytössä olevia osaamisen ja työurien kehittämistapoja käytännönläheisesti.

Arviointimalli on tulevaisuuteen suuntautunut. Se auttaa vastaamaan kysymykseen siitä, missä kehityspolun vaiheessa yrityksesi on menossa. Lisäksi se auttaa määrittämään seuraavan kehitystavoitteen sekä miten siihen päästään. Osaaminen ja ura liittyvät yhteen, joten niitä ei käsitellä mallissa erillisinä.

Arviointimalli on apuväline ottaa osaamis- ja ura-asiat puheeksi uudella ja innovatiivisella tavalla. Arviointitieto on lähtölaukaus parantamiselle. Arviointimalli sisältääkin vinkkejä osaamis- ja urakäytäntöjen kehittämiseksi, kun tähtäimenä on yrityksen tulevaisuuden menestys.

Opas on tarkoitettu ensisijaisesti keskisuurille ja suurille asiantuntijayrityksille ja -organisaatioille. Arviointimalli sisältää “oman osion” yritys- ja henkilöstöjohdolle, yksikötason päällikölle, lähiesimiehelle, sekä myös asiantuntijana toimivalle toimihenkilölle. Pienet asiantuntijayritykset ja -organisaatiot voivat soveltuvin osin hyötyä arviointimallista.

Henkilöstöjohto ja henkilöstönkehittämisasiantuntijat sekä koulutussuunnittelijat voivat työssään hyödyntää koko arviointimallia. Mallilla on yhteydet yrityksen vakiintuneisiin henkilöstöprosesseihin. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteistoimintalain soveltaminen henkilöstön kouluttautumisessa sekä henkilöstösuunnittelu.

Arviointimalli edesauttaa myös työpaikan luottamusorganisaation edustajia ymmärtämään osaamisen ja urien kehittämisen tulevaisuuden vaatimuksia.

Arviointimalli on laadittu osana Työterveyslaitoksen ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulun toteuttamaa ja Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimushanketta Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa (Na Mi). Hankkeen yhteistyökumppaneita olivat Tekniikan Akateemisen Liitto, Suomen Rakennusinsinöörien Liitto, AAC Global Oy, NCC Rakennus Oy, Sito Oy sekä Aalto-yliopiston Weme-verkkoyhteisö.

Arviointimallin sisällöt eivät tule yksinomaan tutkittavina olleista yrityksistä. Mallin kehittälyssä on käytetty tutkimusaineiston ohella aiempia tutkimustuloksia sekä teoriakirjallisuutta.

Arviointimallin laadintaan on osallistunut hankkeen ohjausryhmän lisäksi kutsuttuja henkilöstöhallinnon ja johtamisen asiantuntijoita. Kiitämme heitä innostavasta ja arvokkaasta panoksesta!

Helsingissä 24.11.2010

Tekijät

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjä arvioimaan ja parantamaan</b>	<b>8</b>
1.1	Kuinka huolissasi olisit, jos... ? Pikatesti selvittää, hyötyisikö yrityksesi osaamis- ja urakäytäntöjen perusteellisesta arvioinnista	10
1.2	Käytäntöjen parantaminen alkaa niiden arvioinnista	11
1.3	Osaamisia uudistamaan ja johtamaan	12
1.4	Osaamistavoitteet korkealle, urien moninaisuus huomioon	13
1.5	Sukupuolten tasa-arvo on yhteydessä kilpailukykyyn	15
<b>2</b>	<b>Arviointimallin idea: arvioi käytäntöä, tunnista kehitysvaihe, aseta kehitystavoitteet</b>	<b>16</b>
2.1	Yhtä parasta käytäntöä ei ole: käytäntöjen kokonaisuus ratkaisee	18
2.2	Tiedosta lähtötaso: aina on parannettavaa, mutta tavoitetaso vaihtelee	18
2.3	Osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjen kolme kehitysvaihetta: parantamista vaativa käytäntö, hyvä käytäntö ja edistyksellinen käytäntö	19
2.4	Osaamisen ja uran neljä arvioitavaa osa-aluetta: osaamisen strateginen johtaminen, yksikötason käytännöt, lähiesimiestyö ja asiantuntijana kehittyminen	22
2.5	Henkilöstöasiantuntijat toimivat osaamisen ja uran hyväksi kaikilla tasoilla	23
2.6	Arviointimallin kokonaiskuva	24

<b>3</b>	<b>Näin käytät arviointimallia: osaamiset selville ja käyttöön, urat puheeksi ja punnintaan</b>	<b>26</b>
3.1	Missä kehitysvaiheessa yrityksesi on menossa? Kahdeksan arvioitavaa käytäntöä	28
3.2	Osaamisen strateginen johtaminen: yritys- ja henkilöstöjohto keskeisenä toimijana	29
	Henkilöstöstrategia	30
	Avainosaajien ja -osaamisten jatkuvuuden turvaaminen	32
3.3	Yksikötason käytännöt: yksikön päällikkö tai johtotiimi keskeisenä toimijana	35
	Hiljaisen tiedon siirto	36
	Osaamisen käsittely yhteisillä foorumeilla	38
3.4	Lähiesimiestyö: ryhmä- tai tiimipäällikkö keskeisenä toimijana	41
	Kehityskeskustelukäytännöt	42
	Alaisten osaamisen ja uran suunnittelu	44
3.5	Asiantuntijana kehittyminen: asiantuntija ja tiiminjäsen keskeisenä toimijana	47
	Osaamisen ja tiedon jakaminen asiantuntijana	48
	Asiantuntijan oman osaamisen ja uran kehittäminen	50
<b>4</b>	<b>Vinkkejä ja linkkejä osaamisen ja uran kehittämiseen</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>Käsitteiden selitykset</b>	<b>58</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>64</b>





# Osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjä arvioimaan ja parantamaan

- 1.1 Kuinka huolissasi olisit, jos... ? Pikatesti selvittää, hyötyisikö yrityksesi osaamis- ja urakäytäntöjen perusteellisesta arvioinnista
- 1.2 Käytäntöjen parantaminen alkaa niiden arvioinnista
- 1.3 Osaamisia uudistamaan ja johtamaan
- 1.4 Osaamistavoitteet korkealle, urien moninaisuus huomioon
- 1.5 Sukupuolten tasa-arvo on yhteydessä kilpailukykyyn

## 1.1 Osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjä arvioimaan ja parantamaan

Yritykset investoivat vuosittain uuteen teknologiaan, tietojärjestelmiin, koneisiin ja laitteisiin sekä niihin liittyviin turvajärjestelmiin. Osaamisen kasvattamista ei useinkaan nähdä samalla tavalla investointina, kasvatettavana pääomana tai strategisena, suojattavana kilpailuetuna. Oletetaan, että osaaminen syntyy, kasvaa ja muuntuu tarpeita vastaavaksi luonnostaan. Onnellisessa tapauksessa näin voi tapahtua, mutta useimmiten osaamista on kehitettävä ja johdettava suunnitelmallisesti.

Miten osaamisen ja uran tukeminen hahmotetaan yrityksessä? Tee pienimuotoinen testi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin. Ensimmäinen kysymys ja sen kommentti on Boudreaun & Ramstadin 2007 teoksesta, loput on muotoiltu itse hyödyntäen samaa rakennetta.

10

Kuinka huolissasi olisit, jos yrityksesi henkilöstöstrategia päätyisi kilpailijoiden käsiin?

Jos vastaat "en kovinkaan huolissani", niin voivatko strategian kannalta keskeiseen osaamiseen liittyvät päätökset olla huippuluokkaa yrityksessäsi?

Kuinka huolissasi olisit, jos suurten projektien vetäjinä kunnostautuneista osaajista yli puolet on jäämässä eläkkeelle seuraavan 2-3 vuoden aikana, suunnitelmaa siirtymän hoitamiseksi ei ole, ja ilmenee, että mahdollisista seuraajista suurin osa kieltäytyy roolista?

Jos vastaat "en kovinkaan huolissani", niin voivatko keskeiseen osaamiseen liittyvät toimintatavat olla huippuluokkaa yrityksessäsi?

Kuinka huolissasi olisit, jos yrityksesi ylin johto puhuisi sukupuolten tasa-arvon ja moniarvoisuuden puolesta, mutta hallituksessa ja johtoryhmässä ei ole yhtään naista, ja vuosikertomuksissa ja esittelymateriaaleissa kuvataan lähes pelkästään kantaväestöä, miehiä, tekniikkaa, koneita ja rakennuksia?

Jos vastaat “en kovinkaan huolissani”, niin voivatko yrityskulttuuriin ja tasa-arvoon liittyvät toimintatavat olla huippuluokkaa yrityksessäsi?

Otetaanpa tarkasteluun ensimmäinen kysymys. Saatoit vastata “en kovinkaan huolissani” vähintään kolmesta syystä. Jos yrityksessäsi ei ole henkilöstöstrategiaa, ei tietenkään tarvitse olla huolissaan, sillä ei ole mitään mikä päätyisi kilpailijoiden käsiin. Tai yrityksessäsi kyllä on henkilöstöstrategia, mutta sinä et tiedä sitä. Kolmas vaihtoehto on, että tiedät yrityksesi henkilöstöstrategian olevan kokoelma yleisiä periaatteita, jotka voisivat sopia mille yritykselle tahansa. Se voitaisiin julkaista yrityksen internet-sivulla. Kaikissa tapauksissa on ilmeistä, että osaamista ei yrityksessäsi käsitetä strategiseksi kilpailueduksi. Asiantuntija-yrityksessä jokainen kolmesta syystä “olla huolestumatta” on selvä riski.

## 1.2 Käytäntöjen parantaminen alkaa niiden arvioinnista

Jos vastasit yhteenkin edellä esitettyyn kysymykseen, että “en ole kovinkaan huolissani”, sinun ja yrityksesi kannattaa ottaa tässä oppaassa kuvattu arviointimalli käyttöön ja tehdä perusteellinen arvio tilanteesta ja sen edellyttämistä parannustoimenpiteistä.

Ethän kuitenkaan huolestu liikaa, kaikkea ei tarvitse laittaa kuntoon kerralla. Lähtötason tunnistaminen on jo tärkeä saavutus, ja monet asiat voivat olla hyvässä vauhdissa. Aina ei myöskään tarvitse tavoitella korkeinta tasoa. Tavoitteet kannattaa asettaa realistisesti.

Jos taas vastasit yhteenkin kysymyksistä “olisih hyvin huolissani”, onnittelemme sinua. Yrityksesi on todennäköisesti ainakin periaatteiden tasolla jo pitkällä mallissa kuvatulla kehityspolulla. Kannattaa kuitenkin tarkastaa arviointimallin avulla, miten kattavasti mahdolliset edistykselliset periaatteet on sovellettu yrityksesi eri tasoilla ja käytännöissä. Kannattaa myös hakea uusia ideoita kehittämiseen.

## 1.3 Osaamisia uudistamaan ja johtamaan

Talouden ja teollisuuden perinteiset rakenteet ovat murreksessa. Tavaroiden tuotanto ja kulutuksen kasvun painopiste ovat siirtymässä väkirikkaiden ja kehittyvien valtioiden alueelle. Palvelutuotannon osuus kasvaa ja teknologia myydään siihen sisältyvän innovatiivisen palvelun avulla. Luovan, tietoon ja palveluun liittyvän asiantuntijatyön merkitys korostuu. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat arvostettuja. Käyttäjien kokemusten ymmärtämisestä ja muuntamisesta tuote- ja palveluideoiksi tulee kaikkia työntekijäryhmiä koskettava osaamisvaatimus. Vaativien hoivapalveluiden markkinat kasvavat ja hoivatyön tarve lisääntyy. Kustannusten älykkästä hallinnasta tulee tärkeä osaamisvaatimus. Osaajista on pulaa ja työuria halutaan pidentää. Samaan aikaan vapaa-aikaa arvostetaan yhä enemmän.

On esitetty, että työn tuottavuuden kasvu voi toteutua Suomessa tulevaisuudessa ainoastaan osaamisen kasvattamisen kautta (Pajarinen ym. 2010). Osaaminen on keksittävä uudelleen, ja uudenlaisena. Osaaminen ja osaamisen johtaminen tulee nostaa samaan asemaan kuin laatuajattelu oli 80-luvulla. 90-luvun ja 2000-luvun innovaationäkemyks on puolestaan ollut liian irrallaan oppimisesta ja osaamisesta. Osaaminen tulee nostaa innovatiivisuuden pariin.

## 1.4 Osaamistavoitteet korkealle, urien moninaisuus huomioon

Asetammeko osaamisen uudistumiselle riittävän kunnianhimoisia tavoitteita? Onko osaaminen lainkaan kytketty urakehitykseen? Onko kaikilla tasavertaiset mahdollisuudet löytää omat voimavaransa?

Arviointimallin osaamisen käsite on voimavaralähtöinen ja tulevaisuuteen suuntautunut.

Osaaminen on voimavara, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden, sekä yksittäisten että työntekijäryhmien, potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoinnista yrityksen nykyisen perustehtävän toteuttamiseksi sekä organisaation tuotteiden ja palvelujen uudistamiseksi. (mukailtu Boudreau & Ramstad 2007)

Osaaminen on edellä esitetyn määritelmän mukaan sekä yksilöllinen että yhteisöllinen kyvykkyys. Osaamisen käyttöön saaminen (organisointi) edellyttää määritelmän mukaan aktiivista johtamista. Lisäksi olennaista on, että osaamista ei kehitetä pelkästään nykytilan säilyttämiseksi, vaan yrityksen uudistamiseksi.

Arviointimallin urakäsitys on monitahoinen. Uralla voidaan tarkoittaa perinteistä etenemistä organisaation hierarkiassa, ennen muuta esimiesasemaa (vertikaalinen ura). Ura on myös asiantuntijaura (horisontaalinen ura), jossa osaaminen sekä laajenee että syvenee. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet ovat tyypillisesti myös jonkin alan syvällisiä asiantuntijoita.

Asiantuntijaura yleistyy, sillä organisaatiohierarkioiden madaltuminen vähentää esimiestehtävien määrää. Yhdenmukaiset ja organisaatioihin voimakkaasti kiinnittyvät urat ovat pirstoutumassa monialaisiksi, vaihtuviksi ja korostetun yksilöllisiksi uriksi. Uraan suhtaudutaan sijoituksena, ja kaikki yritykset eivät kelpaa uran rakentajan osakesalkkuun. Osaaja, kriittinen kuluttajakansalainen (Halava & Pantzar 2010), valitsee yhä useammin yrityksen. Valinnassa yrityksen maine on ratkaiseva. Yksilön näkökulmasta työura on kokemuksellinen ilmiö, johon liittyy tunteita ja pyrkimyksiä rakentaa urasta eheä kertomus.

Ura on yksilöllisesti havaittu jatkumo asenteita ja käyttäytymistä, jotka ovat yhteydessä työhön liittyviin kokemuksiin ja toimintoihin yksilön elämänkaarella (Peiperl & al. 2000).

Arviointimalli auttaa tarkastelemaan kriittisesti yrityksessä käytössä olevia osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjä. Pitäytyvätkö ne nykytilassa - tai peräti menneessä - vai auttavatko ne suuntaamaan huomiota tulevaisuuden osaamisiin? Onko kehittämisskäytäntöjen tavoitteet asetettu riittävän korkealle?

Osaamisen ja uran kehittämiskäytännöt ovat käytännönläheisiä toimintaperiaatteita ja -tapoja sekä välineitä, joiden avulla yrityksessä tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja uudistamista sekä urakehitystä.

Tunnetuin on luultavasti kehityskeskustelu, johon tavallisesti liittyy väline, tietojärjestelmässä täytettävä lomakepohja. Henkilöstöjohto ja henkilöstöasiantuntijat kehittävät ja koordinoivat näitä toimintatapoja ja -välineitä, ja esimiehet ja asian-tuntijat käyttävät niitä. Aina ei ole itsestään selvää, että sovellettavat toimintatavat ja välineet ovat tarkoituksenmukaisia tai riittäviä. Joskus henkilöstöasiantuntijoiden laatimat mallit ja välineet ovat yritysjohdolle etäisiä tai eivät vastaa riittävästi yrityksen tulevaisuuden haasteita.

## 1.5 Sukupuolten tasa-arvo on yhteydessä kilpailukykyyn

Monet toimialat ovat edelleen selvästi miesvaltaisia tai naisvaltaisia aloja. Naisvaltaisillakin aloilla keski johdossa ja ylimmässä johdossa on tavallisesti miesenemmistö. Vähemmistöön jäävän sukupuolen vahvuudet eivät tule riittävästi esiin. On todennäköistä, että osaamista jää kehittämättä ja hyödyntämättä.

Sukupuolten tasa-arvon edistäminen erityisesti osaamisen kannalta on jäänyt yrityksissä vähälle huomiolle. Tasa-arvon edistäminen on ollut erillinen kampanja, jonka merkitystä ei ole liitetty yrityksen innovatiivisuuteen ja menestymiseen. On kuitenkin perusteita nähdä tasa-arvon merkitys yrityksen ja maan kilpailukyvyille.

Naisten osallistumista yritysten johtamiseen kannattaa tavoitella (Lämsä & Savela 2010). Sijoitetun pääoman tuotto prosentilla mitattuna naisten johtama yritys on keskimäärin kymmenisen prosenttia miestoimitusjohtoista yritystä kannattavampi (Kotiranta ym. 2007). Naiset myös saavat Suomessa parempia arvioita ihmisten johtamisessa kuin miehet (Lehto 2009, Salojärvi 2009). Molempien sukupuolten osallistuminen yritysten hallituksiin parantaa niiden innovoivuutta (Miller & Triana 2009). Maan kilpailukyvyyn ja sukupuolten välisen tasa-arvon välillä on havaittu yhteys (Hausman ym. 2009).

Vähemmistöissä olevan sukupuolen osaaminen ja ura tarvitsevat erityishuomiota yrityksissä. Käsillä olevassa arviointimallissa sukupuolten tasa-arvon kysymys kuvataan kiinteänä osana osaamisen ja uran kehittämisen ratkaisuja.



2

# Arviointimallin idea: arvioi käytäntöä, tunnista kehitysvaihe, aseta kehitystavoitteet

- 2.1** Yhtä parasta käytäntöä ei ole: käytäntöjen kokonaisuus ratkaisee
- 2.2** Tiedosta lähtötaso: aina on parannettavaa, mutta tavoitetaso vaihtelee
- 2.3** Osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjen kolme kehitysvaihetta: parantamista vaativa käytäntö, hyvä käytäntö ja edistyksellinen käytäntö
- 2.4** Osaamisen ja uran neljä arvioitavaa osa-aluetta: osaamisen strateginen johtaminen, yksikötason käytännöt, lähiesimiestyö ja asiantuntijana kehittyminen
- 2.5** Henkilöstöasiantuntijat toimivat osaamisen ja uran hyväksi kaikilla tasoilla
- 2.6** Arviointimallin kokonaiskuva

## 2.1 Yhtä parasta käytäntöä ei ole: käytäntöjen kokonaisuus ratkaisee

Käsillä olevan arviointimallin ensimmäinen lähtökohta on, että osaamisen ja uran tukemisen parhaita käytäntöjä ei varsinaisesti ole olemassa, vaan on kehittyviä tai lupaavia käytäntöjä. Tämä on erityisen keskeistä silloin, kun yritys pyrkii rakentamaan tulevaisuuden kyvykkyyksiään. Kun yrityksen liiketoimintaympäristö ja -tavoitteet muuttuvat, on myös osaamisen ja uran kehittämisen käytäntöjä arvioitava uudelleen. Käytäntöjen kehittäminen on jatkuvaa.

Toinen lähtökohta on, että eri käytäntöjen yhteensopivuudella ja täydentävyydellä, samoin kuin käytäntöjen läpäisevyydellä, levinneisyydellä ja tasalaatuisuudella, on tärkeä merkitys käytäntöjen vaikuttavuudelle. On hyvä huomata, että yksi osaamisen kehittämisen paras käytäntö ei välttämättä riitä parantamaan koko toiminnan laatua. Yhden yritysyksikön panostaminen osaamiseen ei myöskään riitä, jos muut yksiköt jättävät asian hoitamatta tai tekevät vain pakolliset tehtävät. Kokonaisuus ratkaisee.

## 2.2 Tiedosta lähtötaso: aina on parannettavaa, mutta tavoitetaso vaihtelee

On tärkeätä, että yrityksessä tiedostetaan osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjen kokonaisuuden nykytila, mutta myös se, mikä olisi seuraava tavoiteltava taso yrityksen tulevaisuuden haasteiden kannalta. Arviointimalli auttaa näiden molempien arvioinnissa.

Yrityksen kilpailuetu ja siihen liittyvä osaaminen ei ole ikinä valmis, se on pakeneva maali. Myös osaamisen ja uran kehittämiskäytännöissä on aina parannettavaa. Jopa edistysellisimmässäkin yrityksessä löytyy aina jotakin kehitettävää.

Kaikissa yrityksissä ei ole aina tarkoituksenmukaista tavoitella “kaikkein kehittyneimpiä” käytäntöjä. Usein se ei ole edes mahdollista. Tavoitetaso voi vaihdella yrityksen tilanteen ja toimintaympäristön mukaan. Kehitystavoitteet voi kuitenkin aina asettaa.

## 2.3 Osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjen kolme kehitysvaihetta: parantamista vaativa käytäntö, hyvä käytäntö ja edistyksellinen käytäntö

Kehittyvässä käytännössä voidaan erottaa eri kehitysvaiheita. Arkielämässä täysin selvärajaisia kehitysvaiheita ei kuitenkaan ole olemassa. Jokin yrityksen toimintatapa saattaa olla korkealla tasolla, ja jokin toinen taas hyvin alkeellisella tolalla. Jollakin tavalla osaamisen ja uran tukimuotojen kokonaisuuden kehitystasoa on silti voitava arvioida.

Arviointimallissa osaamisen ja uran kehittämiskäytännöt jaetaan selkeyden vuoksi kolmeen kehitysvaiheeseen. Ne muodostavat osaamisen ja uran tukemisen kehityspolun:

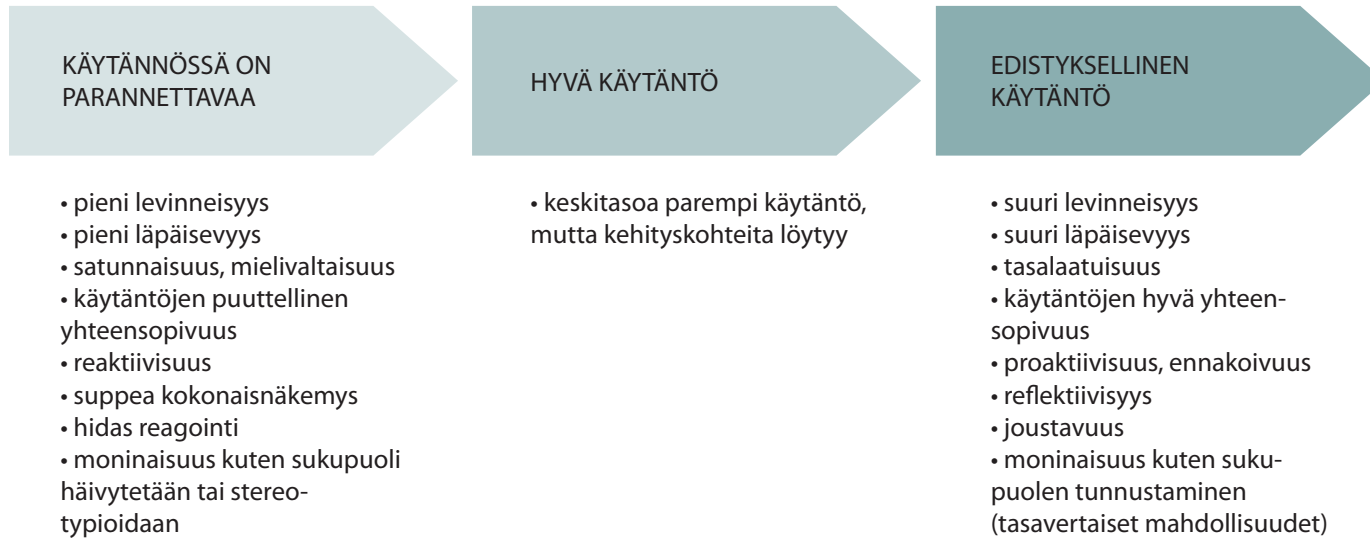
1. käytännössä on parannettavaa
2. hyvä käytäntö
3. edistyksellinen käytäntö.

**Kun käytännössä on parannettavaa**, osaamisen ja uran tukemisen tavat ovat ikään kuin minimitasolla, tai osin jopa sen alapuolella. Toimintatapojen yhteensopivuus on heikkoa ja eri toimintatavat saattavat jopa mitätöidä toistensa vaikutukset. Ne ovat rajoitetusti tai satunnaisesti käytössä eri yksiköissä ja organisaatiotasolla, ja painottavat lähes pelkästään nykyistä osaamista. Puutteelliselle käytännölle on lisäksi ominaista hidas muutoksiin

reagointi ja moninaisuuden kuten esimerkiksi sukupuolen tai eri kulttuuritaustojen yksipuolinen tyypittely ja osaamisen alihyödyntäminen. Arvioimme, että karkeasti noin 40 prosenttia työorganisaatioista kuuluu tähän luokkaan. Yrityksen uudistuminen ja innovatiivisuus saattavat olla laskusuunnassa. Yrityksen kannattaa tavoitella osaamisen uudistamisen käytännöissään seuraavaa kehitysvaihetta.

**“Hyvässä” käytännössä** osaamisen ja uran tukemisen tavat ovat pääosin hyvällä tolalla, mutta myös parannettavaa löytyy. Erityisesti tulevaisuuteen suuntautuneisuudessa, joustavuudessa ja moninaisuuden arvostamisessa on vielä tavoiteltavaa. Arvioimme, että karkeasti noin puolet työorganisaatioista kuuluu tähän luokkaan. Hyvän käytännön “luokituksen” useimmissa asioissa saavuttava yritys voi tavoitella ainakin joissakin osa-alueissa etenemistä edistykseen käytäntöön. Osaamisen kasvattaminen järjestelmällisesti uuden kilpailuedun rakentamiseksi saattaisi olla mahdollista.

**Edistyksellinen käytäntö** on tavoiteltavinta toimintaa. Se on tulevaisuuden ideaali, jota kohti kannattaa pyrkiä, mutta joka ei tule arkielämässä koskaan täysin todeksi. Osaamisen ja uran edistykselliset tukemisen tavat ovat yhteensopivia, toisiaan täydentäviä ja tasalaatuisia. Ne ovat levinneet kattavasti eri yksiköihin ja organisaatioitasoille. Niille on ominaista vahva tulevaisuuteen suuntautuneisuus, tilanteenmukainen joustavuus ja nopea muutoksiin reagointi. Osaamisen johtaminen on johtoryhmän hallinnassa. Moninaisuus on keskeinen arvo. Kehittymismahdollisuuksien tasa-arvoa tavoitellaan aktiivisesti. Arvioimme, että korkeintaan noin 10 prosenttia nykyisistä työorganisaatioista voisi tulla sijoitetuksi tähän luokkaan. Nämä organisaatiot ovat innovatiivisia ja menestyviä, ja niihin hakeutuu hyvin monentyyppisiä ja korkeatasoisia osaajia.



Kuva 1. Osaamisen ja uran tukemisen kehittyvä käytäntö

## 2.4 Osaamisen ja uran neljä arvioitavaa osa-aluetta: osaamisen strateginen johtaminen, yksikötason käytännöt, lähiesimiestyö ja asiantuntijana kehittyminen

Arvioitavana on neljä osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjen osa-aluetta, joissa kussakin voidaan erottaa keskeinen toimija. Osa-alueet edustavat organisaation eri tasoja.

**Osaamisen strateginen johtaminen** on yksi arvioitavana oleva osaamisen ja uran kehittämiskäytännön osa-alue. Sen keskeinen toimija on henkilöstöjohtaja ja yrityksen johtoryhmä, jonka jäsen henkilöstöjohtaja tai henkilöstöpäällikkö parhaimmassa tapauksessa on. Johtoryhmä kiinnittää osaamisen ja urien kehittämisen tavoitteet liiketoimintastrategiaan ja yrityksen uudistumiseen. Näkökulma on osaamisen johtaminen koko yrityksen liiketoiminnan ja innovatiivisuuden tasolla.

**Osaamisen ja uran yksikötason käytännöt** ovat haasteellisin arvioitavana oleva yhteisötason osa-alue. Organisaatiomuoto ja -rakenne vaikuttavat eniten tällä tasolla. Keskeinen toimija on tavallisesti yksikön johtaja tai yksikön päälliköistä muodostuva tiimi, mikäli yksikössä on alayksiköitä. Yksikön johtaja tai päälliköitiimi johtaa yhteisöllistä osaamista yksikön nykytehtävän tavoitteiden saavuttamiseksi ja suunnittelee toimia osaamisen uudistamiseksi vision ja toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti. Se voi myös haastaa ylintä johtoa, olemassa olevaa strategiaa ja nykyosaamista sekä kiihdyttää tai suunnata osaamisen muutosta. Yksikötaso on kollektiivisuutensa vuoksi sekä haaste että suuri mahdollisuus osaamisen uudistamiselle. Se voidaan tukehduttaa byrokratialla.

**Lähiesiemiestyö** on keskeinen ja perinteinen arvioitavana oleva osaamisen ja uran kehittämisen osa-alue. Keskeinen toimija on henkilöesimies, tiimi- tai ryhmäpäällikkö. Hän tuntee asiantuntijoiden, tiimin jäsenten työtehtävät ja osaamiset, käy kehityskeskustelut tiimiläisten kanssa ja suunnittelee strategian mukaisia osaamisen ja uran kehittämisen tukitoimia työn arjessa. Hän käyttää monia henkilöstöasiantuntijoiden tarjoamia välineitä, ja on työnantajan edustajana usein ”puun ja kuoren välissä”. Asiantuntijayrityksissä lähiesimies on itsekin tavallisesti asiantuntija, ja esimiesrooli on monelle kokemuksena ristiriitainen. Lähiesimies voi olla osaamisen ja uran portinvartija niin hyvässä kuin pahassakin mielessä.

**Asiantuntijana ja tiimin jäsenenä kehittyminen** on niin ikään tärkeä ja tulevaisuudessa yhä keskeisempi arvioinnin kohteena oleva osaamisen ja uran kehittämisen osa-alue. Asiantuntija ei ole pelkästään osaamisen tukitoimien yksinäinen kohde. Asiantuntija on aktiivinen ryhmä- ja verkostotoimija, joka voi olla portinvartija niin omalle kuin tiiminsä jäsenten osaamisen ja uran kehittymiselle. Asiantuntijaurat voivat nykyisin olla hyvin monimuotoisia ja vaativia. Projekteihin perustuvassa työssä asiantuntijalla on usein projektipäällikön rooli. Projektinjohtaminen onkin yksi tyypillinen asiantuntijauran muoto.

## 2.5 Henkilöstöasiantuntijat toimivat osaamisen ja uran hyväksi kaikilla tasoilla

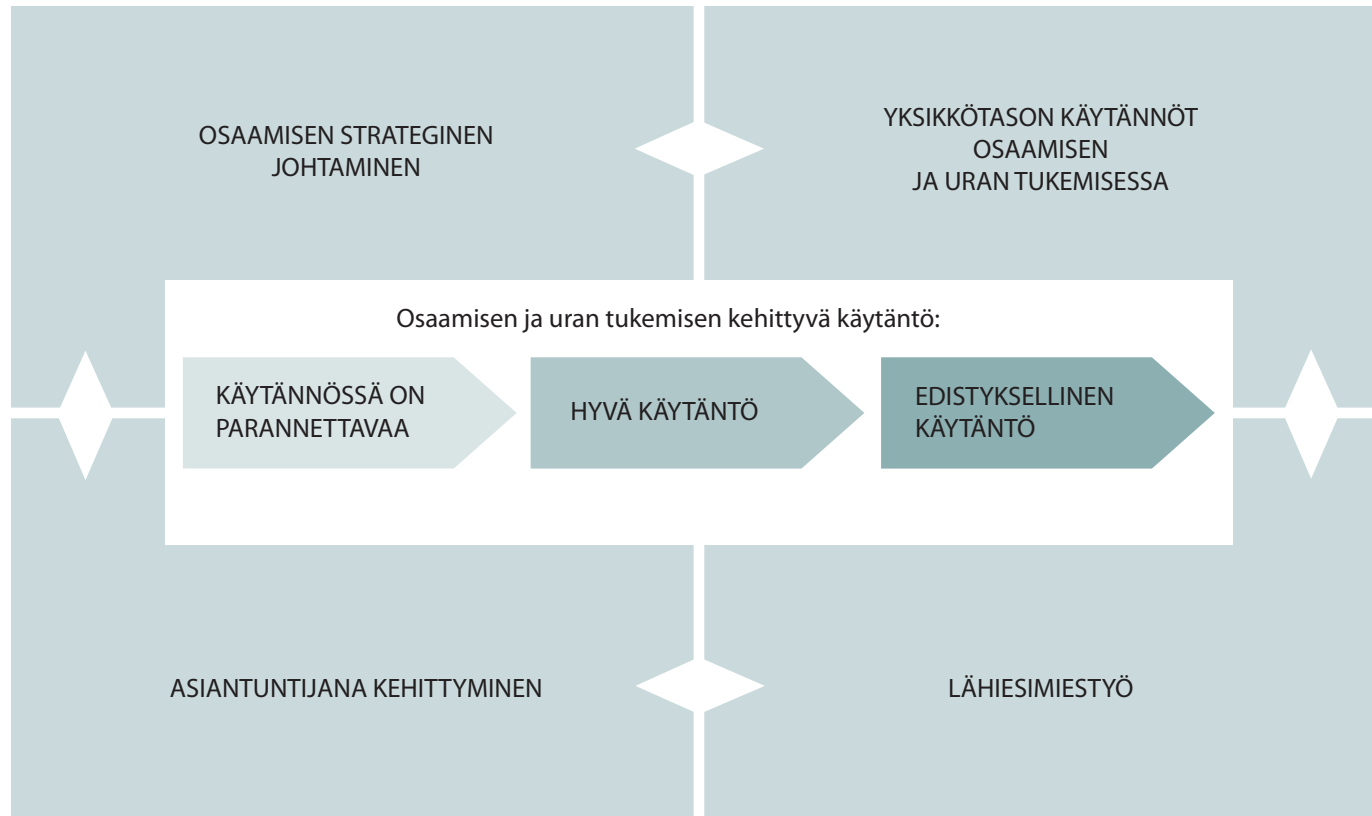
Edellä mainittujen keskeisten toimijoiden eli yrityksen johtoryhmän, yksikön johtajan tai johtotiimin, tiimipäällikön ja asiantuntijan lisäksi suurissa ja keskisuurissa yrityksissä on henkilöstö- ja henkilöstönkehittämisasiantuntijoita, jotka osallistuvat osaamisen ja uran tukemiseen kaikilla neljällä organisaatiotasolla. Heidän roolinsa on tärkeä. Joskus yrityksessä ajatellaan, että osaamisen ja uran edistämisasiat kuuluvat pelkästään henkilöstönkehittämisasiantuntijoille. Tällainen ajattelutapa ei kuitenkaan ole hyvän tai edistykseellisen käytännön piirre. Erityisen tärkeätä on huomata, että henkilöstönkehittämisasiantuntijat eivät johda yrityksen osaamista, vaan tuovat asiantuntemusta ja tukea sen johtamiseen.



## 2.6 Arviointimallin kokonaiskuva

Mallin avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen kypsyyssvaihe, kehityspolun vaihe, osaamisen ja uran kehittämisen käytännössä (1) osaamisen strategisen johtamisen näkökulmasta, (2) yksikkötason näkökulmasta, (3) lähiesimiestyön näkökulmasta sekä (4) asiantuntijana kehittymisen näkökulmasta. Mallin avulla voit lisäksi hahmottaa, mikä olisi mahdollinen seuraava vaihe, jota yrityksessäsi kannattaisi tavoitella.

Seuraavassa on esitetty arviointimallin kokonaisuus. Arviointimalli on yhdistelmä kypsyyssmalliajattelua ja laatuajattelua. Työhyvinvointitoimintojen itsearviointimatriisi (Anttonen & Räsänen 2009) on toiminut käsillä olevan arviointimallin virikkeenä.



Kuva 2. Arviointimallin kokonaiskuva



# Näin käytät arviointimallia: osaamiset selville ja käyttöön, urat puheeksi ja punnintaan

- 3.1** Missä kehitysvaiheessa yrityksesi on menossa? Kahdeksan arvioitavaa käytäntöä
- 3.2** Osaamisen strateginen johtaminen: yritys- ja henkilöstöjohto keskeisenä toimijana
  - Henkilöstöstrategia
  - Avainosaajien ja -osaamisten jatkuvuuden turvaaminen
- 3.3** Yksikötason käytännöt: yksikön päällikkö tai johtotiimi keskeisenä toimijana
  - Hiljaisen tiedon siirto
  - Osaamisen käsittely yhteisillä foorumeilla
- 3.4** Lähiesimiestyö: ryhmä- tai tiimipäällikkö keskeisenä toimijana
  - Kehityskeskustelukäytännöt
  - Alaisten osaamisen ja uran suunnittelu
- 3.5** Asiantuntijana kehittyminen: asiantuntija ja tiiminjäsen keskeisenä toimijana
  - Osaamisen ja tiedon jakaminen asiantuntijana
  - Asiantuntijan oman osaamisen ja uran kehittäminen

## 3.1 Missä kehitysvaiheessa yrityksesi on menossa? Kahdeksan arvioitavaa käytäntöä

Tarjoamme sinulle ja organisaatiollesi tarkemmin pohdittavaksi kahdeksan (8) ajankohtaista osaamisen ja uran kehittämisen käytäntöä. Valitsimme kustakin osaamisen ja uran kehittämisen neljästä osa-alueesta kaksi käytäntöä, jotka puretaan kolmivaiheiseen kehityspolkumalliin. Kukin esimerkkikäytäntö esitetään selkeyden vuoksi taulukon muodossa.

Arvioitavien käytäntöjen valinnan suoritti tutkijoista ja asiantuntijoista koostunut ryhmä. Osaamisen ja uran tukemisen käytännöt eivät tyhjene valitsemiimme esimerkkeihin. Voit halutessasi soveltaa esimerkeissä käytettyä kuvaustapaa jonkun muun yrityksesi tilanteeseen liittyvän käytännön arvioimiseen.

Osaamisen strategisesta johtamisesta valitsimme kolmivaiheiseen kehityspolkumalliin arvioitavaksi (1) henkilöstöstrategian ja (2) avainosaajien jatkuvuuden turvaamisen.

Yksikötason käytännöistä purimme kehityspolkumalliin (3) hiljaisen tiedon siirron ja (4) osaamisen käsittelyn yhteisillä foorumeilla.

Lähiesimiestyöstä sijoitimme kehityspolulle (5) kehityskeskustelukäytännöt ja (6) alaisten/tiimin osaamisen ja uran suunnittelun.

Asiantuntijana kehittymisestä valitsimme arvioitavaksi (7) osaamisen ja tiedon jakamisen sekä (8) asiantuntijan oman osaamisen ja uran kehittämisen.

Kustakin on käsillä olevassa oppaassa yksi arviointitaulukko, eli kaikkiaan kahdeksan (8) taulukkoa.

Taulukoiden avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen kypsyysvaihe, kehityspolun vaihe, edellä mainituissa kahdeksassa osaamisen ja uran kehittämisen käytännössä.

Taulukoiden avulla voit lisäksi hahmottaa, mikä olisi seuraavan kehitysvaiheen sisältö, jota yrityksessäsi kannattaisi tavoitella. Arviointi antaa siten vastauksia kysymyksiin siitä, mitä meidän pitäisi käytännössä tehdä seuraavaksi.

## 3.2 Osaamisen strateginen johtaminen: yritys- ja henkilöstöjohto keskeisenä toimijana

Onko yrityksesi henkilöstösuunnitelma pelkkä nuppiluku eli laskelma siitä, kuinka monta henkilöä seuraavan vuoden budjetti kantaa? Suhtaudutaanko yrityksessäsi huolettomasti avainhenkilöiden menettämiseen?

Jos vastasit kyllä, voivatko henkilöstösuunnittelun ja osaamisen johtamisen käytännöt olla hyvällä tasolla yrityksessäsi?

Tämä osa arviointimallista on tarkoitettu erityisesti yrityksen liiketoimintajohtolle ja henkilöstöjohtolle. Esimerkiksi yrityksen hallitus ja johtoryhmä voi hyödyntää tätä osaa halutessaan arvioida osaamisen johtamisen strategisia valintoja ja painopisteitä koko yrityksen tasolla.

Yritystason osaamisen strategisen johtamisen arvioitaviksi käytännöiksi on valittu (1) henkilöstöstrategia ja (2) avainosaajien ja -osaamisten jatkuvuuden turvaaminen.

## Henkilöstöstrategia

Taulukon 1 avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen kypsyysvaihe henkilöstöstrategian toteuttamisessa.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä osaamisen johtamiseen liittyvästä käytännöstä. Ensimmäinen tapaus kuvaa käytäntöä, jossa on vielä parannettavaa. Toinen tapaus kuvaa puolestaan edistyksellistä käytäntöä.

### **Osaamisen ja osaajien kartoittaminen ei ole järjestelmällistä**

Tässä esimies kertoo, kuinka osaamisen dokumentointi on ollut satunnaista eikä sitä ole vastuutettu kenellekään.

”Kaikki oli vähän niin kuin oman toimen ohella tapahtuvaa juttua, ei mitenkään systemaattisesti kerätty tietoa henkilökunnan osaamisista. Sitä ei ole aikaisemmin dokumentoitu mihinkään. Sen osaamisenkin on tiennyt lähin esimies ja muutamat muut. Sitten kun yritys kasvaa, niin tottakai se tieto aina sitten katoaa jonnekin, eli kun ihmisiä alkaa olla enemmän ja enemmän, niin yksittäiset ihmiset hukkuvat sinne.”

### **Strateginen päätös positiivisesta erityiskohtelusta**

Tässä esimerkissä yrityksen johtoryhmään kuuluva henkilö kertoo tietoisesta päätöksestä rekrytoida naisia osaamispuheen laajentamiseksi.

”Tämä oli erittäin miesvaltainen organisaatio kymmenen vuotta sitten ja tietoisesti silloin päätettiin, että rekrytoidaan naisia ja yritetään saada naisia johtotehtäviin, mikä tarkoittaa osastopäälliköiksi, hallitukseen ja johtoryhmiin. Tällä hetkellä jokaisessa näissä heitä on aika hyvinkin jo. Tiedettiin, että esimerkiksi opiskelijoista iso joukko on jo naisia, ja että naisten osaaminen on vähintäänkin yhtä hyvää.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
Ei ole henkilöstöstrategiaa, ainoastaan laskelmia henkilöiden lukumäärästä per yksikkö budjetointia varten vuosittain	Henkilöstöstrategia ja -suunnitelma käsitellään johtoryhmässä vuosisuunnittelun ja budjetoinnin yhteydessä	Henkilöstöstrategia on osaamisstrategia. Se on yrityksen hallituksen sekä johtoryhmän käsiteltävien asioiden top 3-listalla läpi vuoden
Henkilöstösuunnitelmaa ja osaamisen kehittämistä ei käsitellä strategisen tason kysymyksenä	Suunnitelmassa kuvataan tavoitellut osaamiset ja osaamisen kehittämisen keinot strategisesta näkökulmasta	Strategian luonnin yhteydessä linjataan, millä keinoilla tarvittava osaaminen hankitaan, ts. missä määrin osaaminen kasvatetaan yrityksen sisältä, alihankkimalla tai verkottumalla
Henkilöstösuunnittelu tapahtuu vuositasolla	Henkilöstösuunnittelu tapahtuu vuositasolla ja keskipitkällä aikavälillä	Suunnittelu tapahtuu keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä, ja on myös valmiutta nopeisiin muutoksiin
Henkilöstölle ei viestitä henkilöstöstrategiasta, eikä mietitä jalkauttamista	Yksiköiden johdolle viestitään henkilöstöstrategiasta, ja HR tukee suunnitelman toteuttamisessa	Johtoryhmä on luonut yrityksen avainasiantuntijoiden kanssa näkemyksen strategiasta osaamisista ja ne on viestitty esimiehille
Johtoryhmä ei käsittele pitkän aikavälin osaamisen uudistamista ja sen keinoja	Henkilöstöstrategian valmistelu on "HR-vetoinen", ei johtoryhmän strateginen prosessi	Johtoryhmä omistaa henkilöstöstrategian valmistelun ja johtoryhmään kuuluva henkilöstöjohtaja vastaa prosessista. Esimiehillä on tieto tulevaisuuden avainosaajista ja -ryhmistä yrityksessä
Vähemmistösukupuolta olevien henkilöiden lukumäärän kasvattamiseen tähtäviä tavoitteita ei ole asetettu	Vähemmistösukupuolta edustavan henkilöstön määrän kasvattamiselle on kirjattu tavoitteita	Vähemmistösukupuolta edustavan henkilöstön määrän kasvattamisen keinot on kirjattu strategiaan ja vaikutuksia seurataan määräajoin

Taulukko 1. Henkilöstöstrategia



## Avainosaajien ja -osaamisten jatkuvuuden turvaaminen

Taulukon 2 avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen vaihe avainhenkilöiden osaamisen menettämiseen varautumisessa.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä avainosaajien jatkuvuuden turvaamiseen liittyvästä käytännöstä. Ensimmäinen tapaus kuvaa käytäntöä, jossa on vielä parannettavaa. Toinen tapaus kuvaa edistyksellistä käytäntöä.

### Urasuunnittelu ei ole ennakoivaa

Tässä esimerkissä henkilöstöjohtaja kuvaa, kuinka avainhenkilöiden urasuunnittelu ei ole ollut suunnitelmallista ja vuoropuheluun perustuvaa.

“Kuvastaa ehkä tätä meidän kulttuuria, ettei uria ole mietitty tai osaamista ole mietitty sillä tavalla. Kyllä se kylmään veteen heittäminen toimii aina välillä, mutta meillä on varmasti aika moni kokenut tämän, että on heitetty kylmään veteen kysymättä, haluatko sinä siihen kylmään veteen.”

### Avainhenkilöiden seuraajasuunnittelu

Tässä tapauksessa henkilöstöjohtaja kertoo, kuinka avainhenkilöiden seuraajasuunnittelua tehdään yrityksessä lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.

“Meillä on tehty semmoinen, me kutsumme sitä yrityksen kuntokartoitukseksi. Eli siinä on meidän johtoryhmät mietitty ja niiden lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelu, eli jos tulee joku kriisi ja joku avainhenkilöistä vaikka jää auton alle, tiedämme kuka paikkaa hänet välittömästi. Ja sitten pitkän tähtäimen suunnitelma, että kuka voisi kahden vuoden tähtäimellä kehittyä siihen tehtävään.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
On näkemys, että avainhenkilöt ovat hankittavissa lyhyellä varoajalla kilpailijalta, tutunkauppana tai puskaradion kautta	Avainhenkilöt pyritään tunnistamaan ja pitämään talossa ja sitouttamaan heitä esim. palkitsemalla	Avainhenkilöiden seuraajasuunnittelu on hallituksen ja johtoryhmän agendalla. Avainosaajien yllättäviin menetyksiin varaudutaan ja kasvatetaan osaajia tuleviin tehtäviin
Johdon näkemys osaamisen turvaamiseen on "menköön jos ei miellytä, kadulta saadaan uusia" ja "heitetään kylmään veteen ja katsotaan osaako uida"	Johdon linjaus on "avainhenkilöiden pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen rakentaa yrityksen tulevaisuutta". Lyhyiden poissaolojen varalle on varahenkilöjärjestelmä	Johdon linjaus on "avainhenkilöt pyritään pääosin tunnistamaan ja kasvattamaan talon sisältä". Jatkajaksi on katsottuna 2-3 mahdollista henkilöä
HR:llä ja esimiehillä ei ole valtuuksia tai keinoja tunnistaa ja tukea kasvavia avainosaajia. Seuraajasuunnitelmaa ei ole	Avainosaajille annetaan positiivista huomiota eri rooleissa ja kannustimena käytetään erilaisia palkitsemistapoja, esim. vuoden esimiehen, asiantuntijan ja kehittäjän palkitseminen	Tavoitellaan vaihtelua jatkajien taustoissa (sukupuoli, ikä, kokemus jne.). Henkilö, jonka osaaminen vastaa tulevaisuuden haasteisiin, ohittaa tarvittaessa virkaiän tai pitkän kokemuksen
Tulo- ja lähtöhaastatteluja ei tehdä kaikkien lähtijöiden kanssa, nimetöntä lähtijäpalautetta ei kerätä	HR tekee tulo- ja lähtöhaastattelut kaikille ja kokoaa lähdön syistä puolivuositain koosteen henkilöstöjohtajalle. Johtajan aktiivisuudesta riippuu, miten materiaalia käytetään	Nimetön palaute kerätään tietojärjestelmään ja lähtöön vaikuttaneet syyt kartoitetaan. Lähtijöihin suhtaudutaan asenteella: "tervetuloa takaisin, jos pystytään tarjoamaan tyydyttäviä haasteita"
Mahdollisia syrjintätekijöitä, esim. vähemmistösukupuoleen kohdistuvia, ei kartoiteta yrityksestä oma-aloitteisesti lähtevien kanssa	Lähtöhaastattelu sisältää kysymyksiä syrjintätekijöistä	Seuraajasuunnittelun yksi tavoite on lisätä vähemmistösukupuolen edustajia. Syrjintätapausten varalle on olemassa on-line ilmoitussysteemi verkossa

Taulukko 2. Avainosaajien ja -osaamisen jatkuvuuden turvaaminen



### 3.3 Yksikötason käytännöt: yksikön päällikkö tai johtotiimi keskeisenä toimijana

Nimetäänkö projekteihin aina sama projektipäällikkö ja annetaanko työt niille, jotka ovat niistä aikaisemminkin suoriutuneet? Jäävätkö opit toteutetuista projekteista välittämättä yksikkösi henkilöstölle, koska ei ole aikaa ja foorumia käsitellä niitä?

Jos vastasit kyllä, voivatko yksikötason osaamisen jakamisen käytännöt olla korkealla tasolla yrityksessäsi?

Tämä osa arviointimallista on tarkoitettu erityisesti kaikkien eri tyyppisten ja eri kokoisten yksiköiden (myös tiimien) vetäjille. Esimiesasemassa oleva henkilö voi hyödyntää tätä osaa halutessaan arvioida työyksikön yhteisöllisiä osaamiskäytäntöjä. Halutessaan pohtia esimies-alaisuhdetta, yksikön vetäjä voi hyödyntää lähiesimiestyöhön keskittyviä taulukkoja 5 ja 6.

Yksikötason arvioitaviksi käytännöiksi on valittu (3) hiljaisen tiedon siirto ja (4) osaamisen käsittely yhteisillä foorumeilla.

## Hiljaisen tiedon siirto

Taulukon 3 avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen vaihe hiljaisen tiedon siirrossa ja jakamisessa.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä hiljaisen tiedon siirtoon liittyvästä käytännöstä. Ensimmäinen tapaus kuvaa käytäntöä, jossa on vielä parannettavaa. Toinen tapaus kuvaa puolestaan edistyksellistä käytäntöä.

### **Eläkkeelle siirtyvien osaamista ei jaeta suunnitelmallisesti**

Tässä esimerkissä henkilöstöasiantuntija kertoo tilanteesta, jossa hiljaisen tiedon siirto ei ole järjestelmällistä, eikä sille ole osoitettu aikaa.

“Meillä ei ole mitään mentorointijärjestelmää tai muuta. Ja sitten tosiaan tämä vauhti on meille tyypillisesti aika kova, niin näitä hiljentymismahdollisuuksia on hyvin vähän. Meillä on nyt ihan lähikuukausina jäämässä kaksi tärkeää ihmistä eläkkeelle, ja tämän asian hoitaminen on vähän lapsen kengissä.”

### **Osaamista kasvatetaan kokeiluhankkeen avulla**

Tässä tapauksessa johtoryhmän jäsen kertoo pilottihankkeesta, jossa osaamisen siirtymistä nuorille työntekijöille tuetaan järjestelmällisesti.

“Me teimme aloitteen ministeriön kautta ja tänä vuonna tulee viraston alaisissa projekteissa kahden tyyppisiä pilottihankkeita. On sellaisia, joissa on nuoria henkilöitä, jotka ovat olleet 0-3 vuotta työelämässä, ja heille pitää olla koulutusohjelma tueksi. Ja toinen on nuorille projektipäälliköille, ja niissä nuoren työntekijän pitää olla projektipäällikkö ja hänellä seniori tukena. Ja nämä ovat arviointiperusteita ja itse asiassa edellytyksiä projektin saamiseksi.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
Eläköitymiseen, avainhenkilöiden lähtöön tai irtisanomisiin ei ole valmistauduttu	Osaamisriskit tunnistetaan ja tiedon siirtoon on yksiköissä olemassa käytäntöjä	Osaamisriskit ennakoidaan. Hiljaista tietoa osataan arvioida eikä huonoja käytäntöjä siirretä eteenpäin
Uudet tulijat perehdytetään pintapuolisesti. He voivat kysyä esimieheltä neuvoa tarvittaessa	Perehdytysuunnitelma, senior-junior-toiminta ja mentorointi ovat käytössä valtaosassa yksiköitä. HR perehdyttää organisaatioon, esimies työhön	Kokeneet työntekijät ohjaavat nuoria säännöllisesti, nuoret havainnoivat heidän työskentelyään ja antavat tuoreita ideoita.
Tietty tieto tai taito on yhdellä tai muutamalla ihmisellä	Työtehtäviä jaetaan tasapuolisesti ja vaihtelevasti, eikä pelkästään asian jo osaaVILLE	Nuorille työntekijöille annetaan uusia vastuita ja rooleja pilottiprojekteissa, vaikka ne olisivat taloudellisesti kannattamattomampia
Hiljaista tietoa ei ole tunnistettu. Tiedon jakaminen ei ole järjestelmällistä, vaan se pidetään tietoisesti itsellä tai tiimillä	Osaamista jaetaan kollegoiden kesken, mutta automatisoituneiden taitojen siirto unohtuu. Tiedonsiirron käytännöt ovat pääosin käytössä eri yksiköissä	Hiljaista tietoa sanallistetaan ja havainnollistetaan ja sen siirto on organisaation tapa. Tiedonsiirron käytännöt ovat järjestelmällisesti käytössä kaikissa yksiköissä
Hiljaisen tiedon siirto ei ole kenenkään vastuulla. Tiedon saamiseksi on nähtävä ylimääräistä vaivaa, eikä toimintatapoja ole aikaa pohtia	Yksikön johtaja kannustaa hiljaisen tiedon siirtoon. Yksikössä on käytössä tiedon-siirtämisen tapoja henkilöstöryhmittäin, esim. esimiehille esimiespäivät.	Hiljaisen tiedon siirrosta huolehditaan yhteisesti. Asiakastapauksia käydään läpi palavereissa kokemuksista oppimiseksi. Hyvien käytäntöjen jakamista edellytetään ja niiden toteutumista seurataan
Yksiköiden välillä on "ei kuulu meidän tontille" -ajattelua ja kilpailua. Omia asiakkuuksia suojellaan	Yksiköissä tiedotetaan myös muiden yksiköiden kehityksestä ja jaetaan asiakkuuksia yhteisten intressien nimissä	Yksiköiden sisällä ja välillä on vakiintuneita foorumeita tiedonjaolle, kuten vapaamuotoisia tilaisuuksia ja virtuaalityökaluja. Järjestetään yhteisiä asiakastilaisuuksia
Tieto kulkee paremmin samaa sukupuolta olevien verkostoissa	Tiedon siirto ei riipu antajan tai vastaanottajan sukupuolesta	Tiedonsiirron tasa-arvoisuuteen kiinnitetään huomiota, esim. on jatkuvaa yhteistyötä eri sukupuolta olevan työparin kanssa. Epäkohdista keskustellaan yksikkötasolla

Taulukko 3. Hiljaisen tiedon siirto

## Osaamisen käsittely yhteisillä foorumeilla

Taulukon 4 avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen vaihe yhteisten foorumeiden hyödyntämisessä osaamisen jakamiseksi ja kasvattamiseksi.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä, jotka liittyvät osaamisen yhteiseksi tekemiseen. Ensimmäinen tapaus kuvaa käytäntöä, jossa on vielä parannettavaa. Toinen tapaus kuvaa pyrkimystä edistykseen käytäntöön.

### **Kiireprojektit ohittavat yhteisen ideoinnin ja tuotekehityksen**

Tässä esimerkissä esimies kertoo, kuinka yhteiseen ideointiin ei varata aikaa.

“Meillä on ollut juuri parin vuoden aikana hirveä kiire, meillä on kauheasti asiakasprojekteja. Vaikka ei kukaan esimiestasolta kiellä, että yhteiseen ideointiin ei saisi käyttää aikaa, niin ei tule paljon mitään rohkaisuakaan. Että voit tehdä, mutta se jää sitten sen kiireen keskelle.”

### **Pyritään luomaan edellytyksiä luovuudelle ja innovoinnille**

Tässä tapauksessa esimies puhuu ilmapiirin ja ajan merkityksessä yhteiselle innovoinnille ja luovuudelle.

“Kyllä se luovuus vaatii semmoisen tietyn ilmapiirin. Juuri joku taukojen merkitys voi olla ihan korvaamaton, että silloin niitä ideoita pulppuaa ja jutellaan jotain ihan omia. Että se pitää lentää se mielikuvitus. Kyllä minä haluaisin kehittää enemmän juuri semmoista, tai parantaa tiimityötä, joka luo edellytyksiä semmoiselle innovoinnille ja luovuudelle, koska se on meidän työssä hirveän tärkeää. Ja se mitä se vaatii, on ihan selvästi aikaa.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
Henkilöstötutkimuksen osaamistuloksia ei käydä läpi yhdessä. Osaamisen kehittämistä käsittelevissä tilaisuuksissa kuullaan vain johdon näkemyksiä	Osaamistulokset puretaan esimiehen johdolla palaverissa. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa kuullaan henkilöstön näkemyksiä	Henkilöstötutkimuksen jälkeen perustetaan osaamisen kehittämisryhmät, joissa alaiset osallistuvat tavoitteiden määrittelyyn
Pidetään lakisääteinen määrä yksikön tapaamisia, joissa keskitytään hallinnollisiin rutiineihin, ei osaamisen kehittämiseen	Yksiköiden sisäisiä ja välisiä tilaisuuksia käytetään osaamisen jakamiseen. Työntekijät jaetaan jaksottaisesti mukaan kehittämis-tiimeihin	Kehittämistilaisuuksissa ideoidaan yhdessä ja reflektoidaan omaa toimintaa. Asiakkaita ja ulkopuolisia asiantuntijoita pyydetään mukaan. Uuden osaamisen luominen yhdessä on osa työtä
Osaamisen jakamisen käytännöt ovat epätasaisia ja yksikkökohtaisia. Ei osata delegoida, eikä ole olemassa tuuraajia	Työtapa jaetaan työnkierron, työohjauksen ja työparien avulla. Osaamisen jakamiseen on yhtenäiset toimintatavat yksiköiden kesken	Yksiköt tekevät yhteistyötä ja hyödyntävät opittuja käytäntöjä organisaatiossa laaja-alaisesti. Projekteissa tuetaan eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja palautteenantoa
Ei koordinoita, kuka menee mihinkin koulutukseen, eikä koulutuksen oppeja jaeta. Uuden oppiminen tapahtuu itseopiskeluna verkossa ja omalla ajalla	HR tarjoaa koulutustarjottimen ja koordinoi koulutukset. Koulutus-suunnitelmat on laadittu yksilöille. Kollegat jakavat osaamista päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Yksiköissä hyödynnetään intranettiä ja tietopankkia	Yksiköllä on kehityssuunnitelma ja foorumi käsitellä koulutustarpeet ja saadut opit. Jos osaamista ei voida kuvata täsmällisesti, käytetään esim. mallioppimista. Projektien onnistumista arvioidaan ja epäonnistumiset nähdään oppimismahdollisuutena
Yhteistoimintatilanteissa ennakkokäsitykset vaikuttavat eri sukupuolta olevien rooleihin, esim. naiset ovat palaverissa aina sihteerinä	Roolit ja vastuut vaihtelevat yhteistoiminta-tilanteissa sukupuolesta riippumatta	Yhteisillä foorumeilla kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että samat henkilöt eivät aina valikoidu samoihin rooleihin ja tehtäviin
On olemassa verkostoja, jotka rajaavat henkilöitä ulos sukupuolen mukaan. Naisten vertaistuki koetaan kielteisenä	Ei ole tietoista sukupuoliserjintää, mutta taipumusta olla enemmän vuorovaikutuksessa samaa sukupuolta olevien kesken	Sukupuoliasenteita puretaan esim. sosiodraamalla, eikä hyväksytä työhön liittyviä toisen sukupuolen ulossulkevia aktiviteetteja

Taulukko 4. Osaamisen käsittely yhteisillä foorumeilla





## 3.4 Lähiesiemiestyö: ryhmä- tai tiimipäällikkö keskeisenä toimijana

Lipsahtaako kehityskeskustelu alaisen kanssa välittömien tehtävien läpikäyntiin? Jäävätkö tiimiläisten pidemmän aikavälin uratoiveet kysymättä ja elämäntilanteet huomioimatta?

Jos vastasit kyllä, voivatko lähiesiemiesten käyttämät osaamista ja uraa tukevat toimintatavat olla hyvällä tolalla yrityksessäsi?

Tämä osa arviointimallista on tarkoitettu erityisesti lähiesimiehille, tiimien vetäjille ja ryhmän vetäjille. Lähiesimiehenä toimiva voi hyödyntää tätä osaa halutessaan arvioida lähiesimiehen alueeseen kuuluvia osaamisen ja uran tukemisen käytäntöjä.

Lähiesiemiestyön arvioitaviksi käytännöiksi on valittu (5) kehityskeskustelukäytännöt ja (6) alaisten osaamisen ja uran suunnittelu.

## Kehityskeskustelukäytännöt

Taulukon 5 avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen vaihe kehityskeskustelujen toteuttamisessa.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä kehityskeskustelukäytännöistä. Ensimmäinen tapaus kuvaa käytäntöä, jossa on vielä parannettavaa. Toinen tapaus kuvaa puolestaan hyvää käytäntöä.

### **Kehityskeskustelua ei pidetä kaikille työntekijöille**

Tässä esimerkissä toimihenkilö kertoo kehityskeskustelun pois jäämisestä ja sen vaikutuksesta omaan työmotivaatioonsa.

“Tämä on häilyvää meidän osastolla, kun välillä ne kehityskeskustelut unohtuvat. Edellisvuonna, kun oli ensimmäinen kerta, niin minä en ollut ollenkaan mukana siinä. Olin silloin kipeä, kun minulle oli merkitty päivä. Näköjään katsotaan, että kenen kanssa kannattaa keskustella. Kyllä vähän tuli semmoinen fiilis, että ai jaa, tämä nyt oli tämmöinen homma, että nyt voisi alkaa katselemaan toista työpaikkaa. Motivaatio laski aika jyrkästi siinä vaiheessa.”

### **Kehityskeskustelu säännöllisesti jokaisen kanssa vuosittain**

Tässä tapauksessa kuvataan, miten kehityskeskustelu on tärkeä eteenpäin katsomisen hetki sekä esimiehelle että alaiselle.

“Kehityskeskustelussa sovitaan ne kehittämisen suunnat. On hyvä, että ainakin kerran vuodessa istuu alas ja puhuu ainoastaan niistä asioista. Varsinkin kehityskeskustelu tietyllä tavalla pakottaa sekä esimiehen että alaisen pysähtymään. Ja se kehityskeskustelu on ihan niin hyvä kun ne haluaa siitä tehdä. Se on hirveän hyvä paikka nostaa semmoisia asioita pöydälle joista alaisen on ehkä hankala mennä muuten koputtamaan oveen ja sanomaan, hei minulla olisi tämmöistä asiaa.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
Kehityskeskusteluja käydään satunnaisesti eikä niitä käydä kaikkien henkilöstöryhmien kanssa	Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa kaikkien kanssa	Käydään sekä tavoite- että seurantakeskustelu vuosittain kaikkien kanssa
Kehityskeskustelu sovitaan viime tipassa tai sille varatusta ajasta ei pidetä kiinni. Mallipohjaa ei ole, sitä ei käytetä tai sähköisen järjestelmän käyttö hallitsee keskustelua	Kehityskeskustelu on sovittu hyvissä ajoin ja sille on varattu riittävä aika. Henkilöstö on ohjeistettu mallipohjan käyttöön. Sähköinen järjestelmä tukee muttei ohjaa keskustelua	Kehitys- ja tavoitekeskustelut pidetään määrääjain yhteisellä mallilla ja keskustelu saa elää tilanteen mukaan. Keskusteluyhteys pelaa myös muina aikoina
Tavoitteita ei dokumentoida ja esimies jättää niiden toteutumisen alaisen vastuulle. Kehityskeskustelussa painottuu lähitulevaisuuteen ja akuutteihin tarpeisiin reagoimiseen	Kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet dokumentoidaan ja esimiehet seuraavat kehittämistavoitteiden toteutumista	Esimiehet luovat edellytyksiä kirjattujen lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistavoitteiden toteutumiseksi ja antavat toiveista palautetta HR:lle
Kaikille ehdotetaan samat toimenpiteet elämäntilanteesta huolimatta tai esimies esittää tulkintoja alaisen elämäntilanteesta	Oman elämäntilanteen esiin ottamiseen rohkaistaan, mutta se on vapaaehtoista	Elämäntilanne nähdään tavoitteita suunniteltaessa ajanjaksona, johon sisältyy aktiivisempia ja hiljaisempia kausia
Kehityskeskustelu-, suorituksen arviointi- ja palkkakeskustelu käydään samassa keskustelussa	Kehityskeskustelun yhteydessä ei tehdä suorituksen arviointia eikä käydä palkkauskeskustelua	Suorituksen arvioinnille ja palkkakeskustelulle on varattu oma aika ja niihin liittyviä kysymyksiä on mahdollista esittää aina
Kehityskeskustelu käydään yksipuolisesti esimiehen tai alaisen yksilölliset tarpeet huomioivasta näkökulmasta. Organisaation näkökulmaa ei ole huomioitu	Keskustelussa huomioidaan alaisen toiveet, ja esimies tuo esille myös tiimin tarpeet	Keskustelussa huomioidaan sekä yksilön että tiimin osaamistarve. Esimies viestii alaiselle organisaation osaamishaasteista ja välittää henkilöstön näkemyksiä johdolle ja HR:lle

Taulukko 5. Kehityskeskustelukäytännöt

## Alaisten tai tiimin osaamisen ja uran suunnittelu

Taulukon 6 avulla voit arvioida, mikä on yrityksesi nykyinen vaihe alaisten osaamisen ja uran tukikäytännöissä.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä alaisten osaamisen ja uran tukemiseen liittyvästä lähiesimiestyöstä. Ensimmäinen tapaus kuvaa käytäntöä ja esimiesroolia, jossa on vielä parannettavaa. Toinen esimerkki kuvaa edistyksestä käytäntöä ja roolia.

### **Erityisosaajan “saartaminen” paikoilleen organisaatiossa**

Tässä kuvataan, miten esimies voi estää luottohenkilönsä osaamisen ja uran kehittymisen pitämällä hänet samanlaisissa tehtävissä. Samalla erikoisosaaminen ei pääse siirtymään muihin tiimeihin.

“Pahimmillaan se tilanne voi olla niinkin, että joku on oikein hyvä jossain hommassa ja hän saa tehdä sitä hommaansa maailman tappiin, mutta ne, jotka ovat vähän huonompia, pääsevät vaihtamaan hommasta toiseen. Eli pahimmillaan voi käydä näinkin, kun se pitäisi olla vähän päinvastoin. Eiväthän esimiehet hanakasti päästä sinua mihinkään, jos olet oikein hyvä, koska esimiehet haluavat pitää kiinni hyvistä resursseista.”

### **Pitkän aikavälin urasuunnittelun tukeminen**

Tässä esimerkissä esimies kuvaa alaisen urapolun ennakoivaa suunnittelua.

“Tavoite- ja kehityskeskustelussa kysytään, että missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua. Kyllä minä koetan tunnistaa ihmisiä, että mikä on tämän henkilön tulevaisuus. Näenkö minä hänet tulevaisuuden projektipäällikkönä tai jossakin muussa tehtävässä. Sitä katsotaan pitkällä tähtäimellä. Ja sitten mietin että kannattaako ohjata jo melko nuorena esimerkiksi kokeneiden projektipäälliköitten viereen tutustumaan projektinvetoon vai antaako enemmän olla työparina asiantuntijoiden kanssa.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
Esimies hyödyntää HR:n tuottamia toimintamalleja kuten kehityskeskustelumallia satunnaisesti	Esimies käyttää HR:n tekemiä toimintamalleja sekä hyödyntää muiden yksiköiden menetelmiä	Esimies hyödyntää yhteisiä välineitä ja malleja, seuraa niiden toimivuutta ja antaa palautetta HR:lle sekä esimiehille käytäntöjen parantamiseksi
Esimies tarkastelee alaisten kehittämistarpeita vain lyhyellä aikavälillä ja vaatii kaikilta samanlaista sitoutumista kehittämiseen elämäntilanteesta riippumatta	Esimies tarkastelee alaisten osaamisen ja uran kehittämistä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä huomioi alaisen elämäntilanteen	Esimies tarkastelee alaisten osaamisen ja uran kehittämistä sekä tämän elämänvaiheiden että strategian mukaisesti ja kannustaa uusiin haasteisiin hiljaisempien kausien ja poissaolojen jälkeen
Esimies odottaa että alainen tuo kehittämistarpeensa ilmi ja katsoo toteutumismahdollisuuksia akuutin tilanteen mukaan	Esimies kuuntelee alaisen toiveita ja pyrkii luomaan mahdollisuuksia niiden toteuttamiseksi pitkällä aikajänteellä	Esimies pyrkii tunnistamaan piilossa olevia kykyjä, tarjoaa uusia rooleja ja vastuuta ja rohkaisee niiden vastaanottamiseen
Esimies ei huolehdi osaamisen siirtämisen ja säilyttämisen käytännöistä henkilöstön siirtymissä	Esimies ennakoi siirtymiä, kuten eläköitymistä, miettii seuraajia ja tekee alustavia henkilöstön tehtäviin sijoittumista koskevia suunnitelmia	Esimies luo edellytykset osaamisen siirtämiselle pitkällä aikavälillä esim. työparitoiminnalla
Esimies ei perehdytä eikä varmista että joku muu tekee sen, ei tiedota koulutuksista ja kurseista vaan jättää tiedon hakemisen alaisten vastuulle	Esimies toimii perehdyttäjänä tai varmistaa, että joku muu perehdyttää. Hän tiedottaa kurseista ja koulutuksista	Esimies laatii perehdyttämisohjelman, jossa tulokas ajetaan sisään laaja-alaisesti ja saa tukea nimetyltä tukihenkilöltä. Esimies ohjaa alaisia koulutuksiin, pohtii mitä kukin tarvitsee
Esimies näkee sukupuolen merkityksettömänä tai rooleihin vakiintuneena asiana. Hän ohjaa kehittämistä sukupuolen mukaan pitäen miesten ja naisten työt erillään	Sukupuoli ei vaikuta esimiehen käsityksiin alaisen osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksista, ja hän tarjoaa kaikille samanlaiset mahdollisuudet sukupuolesta riippumatta	Esimies nostaa epätasa-arvoa luovat käytännöt keskusteluun. Hän purkaa työtehtävien sukupuolen mukaista jakoa tarvittaessa erityistoimenpitein kuten rekrytoimalla vähemmistösukupuolta olevia työntekijöitä

Taulukko 6. Alaisten osaaminen ja uran suunnittelu



## 3.5 Asiantuntijana kehittyminen: asiantuntija ja tiiminjäsen keskeisenä toimijana

Katsotko, että sinun ei asiantuntijana tarvitse antaa työtovereillesi palautetta ja tukea? Pidätkö työpari- ja ryhmätyötä hidasteena? Pysytteletkö osaamisen suhteen mukavuusalueellasi ja välttelet riskejä ja uusien avausten tekemistä?

Jos vastasit kyllä, voiko asiantuntijana kehityksesi olla korkealla tasolla?

Tämä osa arviointimallista on tarkoitettu erityisesti asiantuntijoille, joiden työhön sisältyy ryhmä- ja tiimityötä. Asiantuntija voi hyödyntää tätä osaa halutessaan arvioida omaa asiantuntijarooliaan nimenomaan työyhteisössä ja -organisaatiossa toimimisen näkökulmasta. Tiimi, projektiryhmä tai työryhmä voi myös yhdessä pohtia ryhmän asiantuntijoiden yhteistyörooleja mallin avulla.

Asiantuntijana kehityksessä on arvioitaviksi käytännöiksi valittu (7) osaamisen ja tiedon jakaminen ja (8) asiantuntijan oman osaamisen ja uran kehittäminen.



## Osaamisen ja tiedon jakaminen asiantuntijana

Taulukon 7 avulla voit arvioida, mikä on nykyinen kehitysvaiheesi asiantuntijana osaamisen ja tiedon jakamisessa. Tiimi tai projektiryhmä voi taulukon avulla yhdessä arvioida osaamisen ja tiedon jakamisen tapojaan.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä osaamisen ja tiedon jakamiseen liittyvästä toimintatavasta. Ensimmäinen tapaus kuvaa käytäntöä, jossa on vielä parannettavaa. Toinen tapaus kuvaa edistyksellistä käytäntöä.

48

### **Osaamisen ja tiedon panttaaminen**

Tässä esimerkissä kuvataan toimintatapaa, jossa tietoa ja osaamista ei jaeta.

“Mutta sitten ovat ne persoonat, jotka pitävät mustasukkaisesti kiinni omastaan tyyliin tämä on minun juttuni ja kukaan ei tule minun reviirilleni... Minun mielestä se jakautuu henkilöiden välillä. Että toiset selvästi haluaa pitää enemmän sen tiedon ja oman ammattiosaamisen itsellään.”

### **Erialaisten osaamisten yhdistäminen projekteissa**

Tässä esimerkissä tuodaan esiin, miten yksilöllinen osaaminen kehittyy ja paras lopputulos saavutetaan yhteistyössä erilaista osaamista omaavien kanssa.

“Kun tulee tarjouspyyntö, pohditaan yhdessä, osaamemeko me tehdä tämän. Että nämä me osaamme, mutta tässä me emme ehkä ole oikein hyviä. Se osaaminen, mitä ei omasta talosta löydy, otetaan ulkopuolelta. Se kokonaisuus muodostaa semmoisen osaamisen, joka on ainutlaatuista. Onneksi on tämän jo oppinut ja tietää, että ei voi itse osata kaikkea. Yhteistyö ja ryhmän kokonaisuus ratkaisevat osaamisen. Ja siitä oppii hirveästi, kun tekee sellaisessa ryhmässä, niin aina siitä tarttuu itselle se pieni siivu.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
Asiantuntija jakaa tietoa vain kysyttäessä	Asiantuntija jakaa osaamista omaaloitteisesti ja pyrkii sanallistamaan hiljaista tietoaan	Asiantuntija jakaa osaamista ja tietoa erilaisilla foorumeilla yli yksikkörajojen. Hän mieltää osaamisen myös yhteisöllisenä, yhteistyösuhteissa luotuna ja jaettuna osaamisena
Asiantuntija ei osallistu kehittämistilanteisiin, pysyttelee hiljaa tai kritisoi, mutta ei tuo esiin vaihtoehtoja	Asiantuntija ottaa osaa kehittämistilanteisiin, kertoo ajatuksistaan ja kokemuksistaan ja esittää vaihtoehtoisia ehdotuksia kritiikin yhteydessä	Asiantuntija järjestää kehittämispalavereja ja vie ideoita eteenpäin yhdessä muiden kanssa
Asiantuntija kokee perehdyttämisen, mentoroinnin ja työparityöskentelyn taakana ja hidasteena	Asiantuntija toimii työparina ja mentorina sekä perehdyttää tulokkaita työhön	Asiantuntija jakaa osaamistaan spontaanisti tilanteen mukaan, hyödyntää kaikkien, myös kokemattomampien osaamista
Asiantuntija ei dokumentoi osaamistaan yhteisille tiedonjakoorumeille tai kirjaa vain pakollisen tiedon	Asiantuntija dokumentoi osaamistaan ja laittaa sen esille yleisille tiedonjakoorumeille	Asiantuntija kehittää uusia kanavia ja tapoja jakaa asia- ja kokemustietoa ja vaalii vuorovaikutusta kollegojen kanssa
Asiantuntija ylläpitää sukupuoleen liittyviä ennakkokäsityksiä, pitää tietyn tyyppistä osaamista naisille tai miehille tyyppillisenä ja antaa sen ohjata yhteistyötapaan	Asiantuntija tekee yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa sukupuolesta riippumatta ja arvostaa heidän osaamistaan	Asiantuntija toimii yhteistyössä ja verkostoissa erilaisten ihmisten kanssa yli tiimi-, yksikkö- ja organisaatorajojen

Taulukko 7. Osaamisen ja tiedon jakaminen asiantuntijana

## Asiantuntijan oman osaamisen ja uran kehittäminen

Taulukon 8 avulla voit arvioida, mikä on nykyinen kehitysvaiheesi oman osaamisesi ja urasi kehittäjänä.

Seuraavassa on kaksi arkielämän esimerkkiä, jotka kuvaavat asiantuntijan omaa roolia osaamisen ja uran kehittäjänä. Ensimmäinen tapaus edustaa roolia ja toimintatapaa, jossa on vielä parannettavaa. Toinen tapaus kuvaa edistyksellistä roolia ja käytäntöä.

### Omista uratoiveista vaikeneminen

Tässä esimerkissä kuvataan oma-aloitteisuuden merkitystä uran edistämässä.

“Eihän kukaan vie sinua minnekään, jos et itse huolehdi itsestäsi, on se sitten vaikka lääkäriellä käynti tai vastaava. Pitää itse pitää kiinni päämäärästään. Jos olet vain sujuvasti hiljaa, niin sinä et saa kun sitä samaa hommaa mitä ennenkin. Se ei vaan onnistu muuten, tai ei voi tietää kuka tarvitsee ja mitä tarvitsee, jos ei itse toimi. Sen jälkeen esimies joutuu sitten pohtimaan, että miten homma hoidetaan.”

### Oman uran tietoinen suunnittelu ja uratoiveiden esille tuominen

Tässä tapauksessa toimihenkilö kuvaa sekä vapaa-  
muotoisia että virallisia keskusteluja uratoiveidensa edistämisen keinona.

“Ja sitten se oma-aloitteisuus, eli mietin tarkkaan, mitä haluan tehdä, ja esitin ne toivomukset selvästi. Kävin keskustelemassa avainhenkilöiden kanssa, että tätä minä haluaisin tehdä ja näin. Minä luulen että se vaikutti paljon. Jos vaan odottelee, että joku tulisi kysymään ja pyytämään minua jonnekin, niin se ei vie eteenpäin. Ja kehityskeskusteluissa on se idea, että voidaan seurata henkilön tavoitteiden toteutumista. Tehdään jotain konkreettisia asioita niitten eteen, etteivät ne jää vaan sinne paperille.”

KÄYTÄNNÖSSÄ ON PARANNETTAVAA	HYVÄ KÄYTÄNTÖ	EDISTYKSELLINEN KÄYTÄNTÖ
Asiantuntija ei huolehdi ammatillisen osaamisen ajantasaisuudesta ja pysyttelee perusosaamisalueellaan. Alkaa kehittää osaamista vasta kun vanhalla osaamisella ei enää pärjää	Asiantuntija huolehtii ammatillisen osaamisen ajantasaisuudesta ja on valmis laajentamaan osaamistaan kouluttautumalla, uusissa rooleissa ja tehtävissä	Asiantuntija tarkastelee osaamistaan ja uraansa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, päivittää tarpeita ja ennakoii tulevaa. Pyrkii laajentamaan osaamistaan vaihtelevissa tehtävissä, eri yksiköissä ja verkostoissa
Asiantuntija ei tunnista osaamistaan eikä osaa rajata kehittämistarpeitaan, kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen nousee itsetarkoitukseksi	Asiantuntija tunnistaa vahvuutensa ja kehittämistarpeensa ja kouluttautuu työtarpeen mukaan	Asiantuntija pohtii osaamistarpeitaan myös esimiehen kanssa ja valitsee koulutuksia urapolkunsa mukaan
Asiantuntija on passiivinen toiveidensa ja tarpeidensa esille tuomisessa ja odottaa muiden avauksia ja ehdotuksia	Asiantuntija kertoo tarpeistaan ja toiveistaan oma-aloitteisesti virallisissa ja epävirallisissa keskusteluissa	Asiantuntija kartoittaa osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksia organisaatiossa, verkostoituu ja tarttuu avautuviin tilaisuuksiin
Asiantuntija keskittyy osaamisensa päivittämiseen eikä huomioi tiimin ja yrityksen tarpeita. Mieltää osaamisen pelkästään yksilöllisenä asiana	Asiantuntija on tietoinen myös tiimin osaamistarpeista ja suuntaa osaamistaan niin, että se tukee tiimin ja yksikön toimintaa	Asiantuntija ottaa vastuuta tiimin yhteisen osaamisen kehittämisestä, kiittää ja kannustaa kollegojaan eteenpäin. Ymmärtää yrityksen osaamisstrategian suuntaviivat
Asiantuntija mieltää osaamisen sukupuoleen liittyvänä ja sulkee pois vaihtoehtoja sukupuolen perusteella	Asiantuntija valitsee kiinnostavia vaihtoehtoja ja pyrkii eteenpäin sukupuoleen liittyvistä ennakkokäsityksistä välittämättä	Asiantuntija kannustaa myös muita ennakkoluulottomaan itsensä kehittämiseen, tarjoaa tukea ja luo verkostoja

Taulukko 8. Asiantuntijan oman osaamisen ja uran kehittäminen



# Vinkkejä ja linkkejä osaamisen ja uran kehittämiseen

## 4. Vinkkejä ja linkkejä osaamisen ja uran kehittämiseen

Ohessa on esitelty lyhyesti joitakin käytännönläheisiä tutkimus- tai kehittämisraportteja, käsikirjoja ja oppaita. Ne ovat erikseen osaamisen, uran ja sukupuolen teemoista. Julkaisuista voi löytää vinkkejä kehittämistoimenpiteiden suunnittelemiseksi. Kustakin aihepiiristä on runsaasti kirjallisuutta: valitsimme tähän muutamia käytännön kannalta käyttökelpoisia.

### Osaaminen

**Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille.** Tykes-raportti 60, Helsinki.

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopankki/julkaisut/raportti60.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti60.pdf)

Osaamisen johtamisen oppimisverkostossa Toivossa kerättyihin haastatteluihin pohjautuva helppolukuinen raportti, jossa on koottuna työyhteisön hyväksi kokemia käytäntöjä, jotka edesauttavat osaamisen kehittämistä, tiedon jakamista ja avointa ilmapiiriä.

**Saarelainen, H. & Kohonen, M. 2001. Osaaminen esiin ja käyttöön! – Kansanterveyslaitoksen henkilöstön kehittämisen menetelmä.** [www-dokumentti].

<http://www.ktl.fi/publications/2002/b10.pdf>

Raportti Kansanterveyslaitoksen (KTL:n) henkilöstöstrategian kehittämiseksi toteutetusta Osaaminen esiin ja käyttöön! – hankkeesta. Monipuolisessa raportissa esitellään keinoja organisaation visiosta ja strategiasta johdettujen osaamistavoitteiden saavuttamiseksi työyhteisötasolla.

**Viitala, R. 2005. Johda osaamista : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.** Helsinki: Inforviestintä.

Kirja tarkastelee organisaatioiden henkilöstön kehittämistä seikkaperäisesti ja käytännöllisesti nojautuen alan keskeiseen tutkimukseen ja teoriaan. Kirja soveltuu käsikirjaksi kaikille, jotka haluavat rakentaa organisaatioonsa tavoitteellisen ja toimivan kehittämisjärjestelmän.

**Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella.** Työterveyslaitos.

Kirjassa valotetaan luovan työn erityispiirteitä, miten työyhteisökulttuuri voi tukea luovaa työtä ja miten luovuutta edistävä johtaminen toimii. Sopii niin luovaa työtä tekeville kuin heidän esimiehilleenkin.

**Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna: henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Kauppakamari. Helsingin Kamari: Helsinki.**

Kasva, välitä ja valmenna: henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi -opas kuvaa ihmisten johtamista asiantuntijaorganisaatioissa joukkueurheilun opein. Työyhteisöissä tapahtuvaa valmennusta verrataan huippukoripallojoukkueen ja sen pelaajien valmentamiseen. Oppaassa kuvataan niin yksilön kuin tiimin kehittämistä.



## Ura

### **Valtiovarainministeriö 2007. Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa.**

Työryhmämuistioita 8a/2007: Helsinki.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20070912Aloitt/Netti\\_muistio\\_8a.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20070912Aloitt/Netti_muistio_8a.pdf)

Valtiovarainministeriön henkilöstöosaston asettaman työryhmän (HEKUMA) laatima malli, jossa kuvataan asiantuntijan kehitys- ja urapolkua valtionhallinnossa, asiantuntijuuden tukemisen keinoja, kehitystavoitteita sekä käytäntöjä niihin pääsemiseksi.

### **Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura.** Talentum: Helsinki.

Kirjassa pohditaan mielekkään työuran edellytyksiä työidentiteetin rakentumisen ja itsetuntemuksen näkökulmasta. Oppaassa tarkastellaan uravalintaa elämän eri vaiheissa uran alusta ruuhkavuosien kautta myöhäiskeskä-ikään. Kirja sisältää muun muassa omassa työssä viihtymistä ja motivaatiota koskevia harjoituksia ja testejä.

### **Salminen, E.O. 2005. Joustava urakehitys - miten johtaa sitä?** Helsinki: Edita.

Kirjassaan Joustava urakehitys - Miten johtaa sitä? psykologi E. Olavi Salminen yhdistää teoriaa ja käytäntöä avuksi esimiehille ihmisten johtamiseen eri suuntiin polveilevilla työurilla. Kirjassa on kolme osaa, joissa on mukana mm. tapausharjoituksia, jotka auttavat esimiestä löytämään tapoja kehittää alaistensa työtä ja uraa johtamisen arjessa.

### **Työuran uurtaja®**

[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Sivut/default.aspx)

Työuran uurtaja® on Työterveyslaitoksen kehittämä teoria- ja tutkimusperustainen työkalu henkilöstöhallinnon ja työterveys- huollon käyttöön. Työuran uurtaja® -ryhmämenetelmä edistää työntekijöiden ja esimiesten urahallintaa, osaamista ja hyvinvointia. Menetelmään sisältyy ohjaajan käsikirja, osallistujan työkirja sekä aktiiviseen ja sosiaaliseen oppimiseen perustuva ryhmätoiminnan malli.

## Sukupuoli

**Huhta L., Kolehmainen S., Lavikka R., Leinonen M., Rissanen T., Uosukainen K. & Ylöstalo H. 2005. Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön.** Vastapaino: Tampere.

<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/valtavirta/>

Konkreettinen opas tasa-arvon edistämiseksi työpaikoilla. Oppaassa esitellään tasa-arvotyön prosessi, jonka osana työpaikat tekevät henkilöstöpolitiikkaansa ohjaavan tasa-arvosuunnitelman. Kirja perustuu Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa toimineeseen ESR-rahoitteiseen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen Tasa-arvosta lisäarvoa.

**Huhta L., Leinonen M., Kempe, J. & Uosukainen, K. 2007. Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä - kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta.** Helsinki. Tykes -raportti 54.

Raportissa kuvataan sukupuolten välisen tasa-arvon ohjelmallista kehittämistä kahdeksassa pirkanmaalaisessa työpaikassa. Neljä oli ollut mukana Tasa-arvosta lisäarvoa -hankkeessa. Hanke pyrki löytämään ja luomaan käytäntöjä tasa-arvon viemiseksi organisaation kaikkeen toimintaan.

**Horelli, L. & Saari, M. (toim) 2001. Tasa-arvoa valtavirtaan. Tasa-arvon valtavirtaistamisen menetelmiä ja käytäntöjä – nettiraportti.** <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/>

Verkkoraportti on tarkoitettu kaikille niille, jotka työssään joutuvat tekemisiin sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisen kanssa. Julkaisu pyrkii vastaamaan mm. siihen, mitä valtavirtaistaminen on ja miksi sitä tarvitaan, miten lakiesityksen sukupuolivaikutukset arvioidaan sekä mistä saa lisää tasa-arvoon liittyvää tietoa ja hyödyllisiä linkkejä.

## Hyvät käytännöt

**Mikä on hyvä käytäntö, miten sen tunnistaa ja miten se on hyödynnettävissä?** Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010

[http://www.tem.fi/files/27199/THL\\_19\\_5\\_2010.pdf](http://www.tem.fi/files/27199/THL_19_5_2010.pdf)

5

# Käsitteiden selitykset

## 5. Käsitteiden selitykset

**avainosaaja vrt. avainhenkilö** = avainhenkilö on organisaation jäsen, jonka tietotaidot ovat vaikeasti korvattavissa. Avainhenkilölle on usein päätyntä tavalla tai toisella paljon vastuuta, kriittistä osaamista tai keskeinen yhteistyörooli organisaation asiakas- tai kumppanuussuhteessa. Hän ei välttämättä ole johtotehtävissä. Avainhenkilöillä on usein pitkä työkokemus omalta alaltaan.

**elämäankaari** = ihmiselämään kuuluvien kehitysvaiheiden kokonaisuus lapsuudesta vanhuuteen. Koko kaaren tarkastelu valaisee kehityksen eri vaiheita.

**foorumi** = tapaamispaikka, internetin sivusto tai palsta, jolla keskustellaan muiden kanssa. Tässä oppaassa foorumilla tarkoitetaan erityisesti suunniteltuja vuorovaikutustilanteita, joissa yrityksen henkilöstö eri kokoonpanoissa keskustelee yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tapaamiselle on osoitettu aika ja paikka, sillä on yleensä kokoonkutsuja ja se voi olla säännöllisesti toistuva kokous tai yksittäinen teema-tapahtuma.

**henkilöstöstrategia** = yrityksen henkilöstöasioiden tavoitteellinen tila, joka pitää sisällään kehittämissuunnitelmia sekä niihin liittyviä henkilöhankintasuunnitelmia, kuten esimerkiksi rekrytointistrategian. Henkilöstöstrategian keskeisenä tavoitteena on hoitaa henkilöstöasioita suunnitelmallisesti ja ennakoivasti.

**hiljainen tieto** = hyvin henkilökohtaista kokemukseen perustuvaa omaa työtä koskevaa tietoa, jota on vaikea jakaa, kuten jokin taito. Hiljaisen tiedon vastakohta on eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto, jota voidaan prosessoida ja tallentaa, viestiä ja jakaa suhteellisen helposti.

**horisontaalinen ura** = ammatillinen kehittyminen entisessä tai sitä lähellä olevassa työtehtävässä, osaamisen laajentaminen.

**innovatiivinen** = kekseliäs, idearikas, luova, uusi, originelli, uraauurtava, esim. uusi taloudellista hyötyä tuottava ja käyttäjän tarpeeseen vastaava menetelmä. Tässä oppaassa innovatiivisuudella tarkoitetaan toiminnan nykytilan ongelmiin puuttumista, uutta kysymyksenasettelua, kyseenalaistamista, eteenpäin katsomista ja pyrkimystä nostaa toimintatapa, tuote tai palvelu uudelle, laadullisesti paremmalle tasolle.

**käytäntö, paras tai hyvä käytäntö** = vallalla olevan ajattelun mukaan voidaan nimetä yleisiä hyviä tai yleisiä parhaita käytäntöjä riippumatta toimintaympäristöstä (universalistinen näkökulma). Toisen näkemyksen mukaan käytäntöjä voidaan erottaa, mutta ne vaihtelevat yrityksen kilpailuaseman ja markkinoiden mukaan (kontingenssinäkökulma). Uusimman käsityksen mukaan yksittäisen käytännön “hyvyyden” sijasta on tärkeitä kiinnittää huomiota eri käytäntöjen keskinäiseen yhteensopivuuteen ja täydentävyyteen (konfiguraationaalinen näkökulma) (Alasoini ym. 2010).

**käytäntöjen levinneisyys** = yhteisten toimintatapojen ja -mallien sekä kehittämistoimenpiteiden hyödyntäminen koko organisaatiossa, kaikilla osastoilla.

**käytäntöjen läpäisevyys** = yhteisten toimintatapojen ja -mallien sekä kehittämistoimenpiteiden säännöllinen hyödyntäminen kaikilla organisaatiossilla ja osastoilla.

**käytäntöjen tasalaatuisuus** = yhteisten toimintatapojen ja -mallien sekä kehittämistoimenpiteiden samanlainen soveltaminen koko organisaatiossa, esimerkiksi kaikki esimiehet pitävät kehityskeskustelun saman lomakepohjan ja ohjeiden mukaisesti.

**kypsyysmalli** = kypsyysmalli on määrämuotoinen viitekehys prosessien arviointiin. Käytössä olevien osaprosessien kypsyysaste tunnustetaan käyttämällä tiettyä arviointiasteikkoa (yleensä 3-5 porrasta). Tunnistamisen jälkeen prosessia voidaan ryhtyä parantamaan porraskerrallaan. Mallien avulla pyritään selvittämään, onko organisaatio kypsä tiettytyypisille ratkaisuille tai kuinka pitkällä se on niiden hyödyntämisessä. Kypsyysmalliajattelu on lähtöisin Carnegie-Mellonin yliopiston ohjelmistokehitysinstituutissa 1987–1997 kehitetystä mallista Capability Maturity Model eli CMM.

**laatuajattelu, laaturyö** = laatu-termiä käytetään kuvaamaan esineiden, ihmisten tai prosessien ominaisuuksia ja haluttavuutta. Asiakkaan käyttöön päätyvä virheellinen tai huonolaatuinen tuote tai palvelu on riski yritykselle. Suomessa laaturyö yleistyi 1980-luvulla erityisesti valmistavassa teollisuudessa, kun alettiin kiinnittää huomiota tuotevirheiden jälkikäteen tapahtuvan korjaamisen kustannuksiin. Laatu näkökulma ulotettiin tuotteiden suunnittelun, valmistuksen ja jakelun prosesseihin, ja nimitettiin laaturyöläisiksi. Laaturyöläisistä annettiin yleensä koko yrityksen henkilöstölle.

**lupaava käytäntö** = näkyvässä tai alussa oleva (yhdessä tai muutamassa organisaatiossa kokeiltu ja hyväksi havaittu), mutta ei vielä täysin vakiintuneeseen käyttöön omaksuttu tai levinnyt toimintatapa.

**moniarvoisuus** = useiden arvojen rinnakkaisuus ja hyväksyminen.

**moninaisuus** = erilaisuuden ja erityispiirteiden huomioiminen ja salliminen, monien eri kulttuuristen, sukupuoliseen identiteettiin tai ikään liittyvien erojen arvostaminen ja hyödyntäminen osana kokonaisuutta.

**osaamisen strateginen johtaminen** = organisaation johdon vastuulla on varmistaa, että visio ja strategiat toteutuvat käytännön toiminnassa ja että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevia tehtäviä mahdollisimman hyvin. Osaamisen johtamisessa määritellään vision ja strategioiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen sekä osaamisen hankinta, hallinta, käyttö ja kehittäminen. Organisaation osaamisen strateginen johtaminen on organisaation vision ja nykytilan välisen osaamiskuilun ottamista huomioon osaamisen johtamisessa.

**potentiaali** = lupaava, näkyvä tai kuviteltavissa oleva mutta ei vielä täysin todeksi tullut mahdollisuus, voimavara, piilossa oleva, vaikeasti havaittavissa ja vähemmän aktiivisessa käytössä oleva kyky.

**portinvartija** = tiedonkulun linkki tiimin ja sen organisaatioympäristön välillä. Vallankäytön mahdollisuus perustuu tiedonkulun portinvartijuuteen: välittäjä voi jakaa tietoa haluamallaan tavalla ja näin hallita tiedon kulkua sosiaalisessa verkostossa. (Brass 1992; Janhonen 2010; Kilduff & Tsai 2003, Scott 2001.)

**sosiodraama** = ryhmälle yhteisen aiheen tutkimista roolityöskentelyn avulla. Sosiodraama tarkoittaa sellaisen pulmatilanteen tutkimista, joka kietoutuu johonkin rooliin tai roolisuhteisiin ja on ajankohtainen mukana oleville ihmisille. Sosiodraaman etenemiseen saavat kaikki osallistujat vaikuttaa tasavertaisesti.

**sukupuolten tasa-arvo** = pyrkimys taata molemmille sukupuolille samat oikeudet ja velvollisuudet.

**tuottoprosentti** = sijoitetun pääoman tuottoprosentti on yksi tärkeimmistä tilinpäätösanalyysin tuottamista tunnusluvuista. Se mittaa suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Tuottotason tulisi olla vähintään yrityksen vieraan pääoman käytöstä maksaman korvauksen suuruinen.

**verkostotoimija** = yhteistyö ja vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa organisaation sisällä ja ulkopuolella, sosiaalisen tuen ja avun jakaminen, esim. ammatillisen osaamisen jakaminen.

**vertikaalinen ura** = siirtyminen työelämän hierarkiassa aiempaa asemaa korkeampaan asemaan.

**voimavaralähtöinen** = vahvuuksiin keskittyvä, vahvuuksista käsin lähtevä tarkastelu- ja toimintatapa.

**yhteistoimintalaki** = lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.

**yhteisöllinen kyvykkyy** = ryhmän yhdessä aikaansaama tulos, yhdessä tekeminen, yksilöllisen osaamisen jakaminen ja toisten toiminnan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.



## Lähteet

Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2010). Kohti kestävää innovointia? Väliraportti Tykes-ohjelman kehittämiprojektien tuloksista. Helsinki 2010.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) (2009). Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Progress/Application for programme VP/2007/005/371. Restructuring, well-being at work and financial participation. Työterveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: Harvard Business School Press.

Brass, D. J. (1992). Power in organizations: a social network perspective. *Research in Politics and Society*, 4, 295–323.

Halava, I. & Pantzar, M. (2010). Kuluttajakansalaiset tulevat!: miksi työn johtaminen muuttuu. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Sarja: EVA-raportti. Helsinki: Taloustieto.

Hausman, R., Tyson, L. D. & Zahidi, S. (2009). Global Gender Gap Report 2009. Geneva: World Economic Forum.

Janhonen, M. (2010). Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London: Sage Publications.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007). Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi, No. 3.

Lehto, A-M. (2009). Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus 3, 14–19.

Lämsä, A-M. & Savela, T. (2010). Avaimet käteen. fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta. ePooki. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 8/2010. <http://www.oamk.fi/epooki>

Miller, T. & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46, 755-786.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2010). Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. ETLA B 247. Helsinki: Taloustieto Oy.

Peiperl, M., Arthur, M., Goffée, R. & Morris, T. (2000). *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press.

Salojärvi, S. (2009). Leadership and management development – gender variation in the results of 360° – evaluations in three decades. *Leadership Through the Gender Lens: Women, Men and Equality in Organisations*. An International Conference on October 22 – 23, 2009.

Scott, J. (2001). *Social Network Analysis. A Handbook*. Second Edition. London: Sage Publications.

# Onnistu osaamisen uudistajana

Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen

Satsaako yrityksesi riittävästi osaamisen kasvattamiseen ja uudistamiseen?

Tuottavuus ja innovatiivisuus paranevat osaamista kehittämällä ja tekemällä asioita aiempaa fiksummin. Osaaminen on keksittävä uudelleen, mutta uudenaikaisena, yrityksen kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikissa toiminnoissa vaalittavana asiana. Sukupuolten tasa-arvo on yksi huomioitava näkökulma. Kun osaamisvaateet tulevaisuudessa edelleen kasvavat, myös osaamisen ja uran kehittämisen käytäntöjä on terävöitettävä. Tarvitaan osaamisen kehittämisen innovaatioita.

Käsissäsi oleva opas sisältää arviointimallin, jonka avulla voit arvioida yrityksessäsi käytössä olevia osaamisen ja urien kehittämistapoja käytännönläheisesti. Arviointimalli auttaa vastaamaan kysymykseen siitä, missä kehityspolun vaiheessa yrityksesi on menossa. Lisäksi se auttaa määrittämään seuraavan kehitystavoitteen sekä miten siihen päästään.

