

Jussi Hakala

Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2013

Tekijä(t) Otsikko	Jussi Hakala Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteissa
Sivumäärä Aika	48 sivua + 3 liitettä 08.04.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Pia Hellman
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten yritykset hallitsevat osaamistaan muutostilanteiden aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaatioissa tehtäviä toimenpiteitä osaamisen hallinnan ja osaamistarpeiden muutoksissa. Muutostilanteet, joissa osaamisen hallintaa tutkittiin, olivat muun muassa yrityskaupat ja liiketoiminta-alueiden järjestelyt.</p> <p>Osaamisen eri laadullisia tekijöitä selvitettiin laadullisilla tutkimuskysymyksillä, joilla pyrittiin saamaan tietoa eri osaamisen hallinnan välineistä, joita tutkittavilla yrityksillä oli käytössään. Tutkimuskysymykset oli suunniteltu siten, että osaamisen hallinnan tarkastelua voitiin tehdä koko yrityksen tasolla ja että eri työntekijäryhmistä muutosprosessin saatiin tarvittaessa tietoa.</p> <p>Osaamisen hallintaa tutkittiin yritysten muutosprosessissa tapahtuvana. Tutkimuksessa saatuja tuloksia tarkasteltiin yksittäisten tutkittujen ominaisuuksien toteutumisenä muutosprosessin aikana.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että osaamisen hallintaa tehtiin tutkituissa yrityksissä organisaatioiden muutostilanteissa. Yritykset olivat toteuttaneet sekä määrällisiä että laadullisia toimenpiteitä osaamisen hallinnassa, oppiva organisaatio mallin – mukaisesti, muutosten aikana. Tutkimuksessa nousi esiin myös kehityskeskusteluiden käyttö osaamisen hallinnan välineenä tutkituissa yrityksissä.</p>	
Avainsanat	oppiva organisaatio, osaaminen, osaamispääoma, muutosprosessi, kehityskeskustelut, ydinosaaminen

Author(s) Title	Jussi Hakala Managing knowledge in changing business environment
Number of Pages Date	48 pages + 3 appendices 08.04.2013
Degree	Bachelor of business administration
Degree programme	Business administration
Specialisation option	Marketing and logistics
Instructor(s)	Yliopettaja Pia Hellman
<p>The purpose of this study was to investigate how Finnish businesses manage their business knowledge during change process. The aim was to find out how companies manage their knowledge base during organizational changes. The subject was investigated in the theoretical framework of learning organization. The scope of this research was to investigate knowledge in general and no specific area of business knowledge was further investigated.</p> <p>The study was carried out by personal interviews that were done to managers and directors of companies, who had participated to change processes as executioners or influencers. The qualitative research method was used to analyze the collected data.</p> <p>The companies that were interviewed into this thesis, represented different segments. In the thesis the focus was set to actions on managing knowledge prior to change, during it and actions done after the change. The qualitative research methodology was used as research method in this study.</p> <p>In the thesis the outcome and the conclusion is that the companies manage their business knowledge during organisational changes. Also the need for the managing knowledge, is recognized by the companies strategic management. Personal appraisals were commonly used as a tool for managing knowledge.</p>	
Keywords	change process, knowledge management, Intellectual capital

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä	2
2	Teorialähteet ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys	2
2.1	Oppiva organisaatio	2
2.2	Osaamispääoma	3
3	Miksi yritykset tarvitsevat osaamisen hallintaa?	4
3.1	Osaamisen hallinta yrityksissä	4
3.2	Miksi osaamispääomasta on tullut tärkeää?	5
3.3	Osaamispääoman johtaminen	6
3.4	Organisaation suhde yksilöön osaamisen hallinnassa	9
4	Oppiva organisaatio	11
4.1	Oppiminen työelämässä	12
5	Tutkimuksen toteutus: Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteessa	13
5.1	Tutkimuksen kohderyhmä	13
5.2	Tutkimuksen toteutus	14
5.3	Tutkimusmenetelmä	14
5.4	Tutkimuskysymykset osa-alueittain	14
5.5	Visio ja tavoitteet	15
5.6	Yrityksen kulttuuri	15
5.7	Tiedon hallinta	16
5.8	Johtajuus	16
6	Tutkimustulokset	17
7	Tutkimustulokset oppivan organisaation osa-alueittain	18
7.1	Osaamisen hallinta muutostilanteessa: Visio	18
7.1	Visio: Luotiinko osaamisen tavoitetaso muutoksen jälkeiseen organisaatioon	19
7.2	Visio: Kartoitettiinko henkilöstön osaamistarpeet	21

7.3	Visio: Nykyisen osaamisen määrittely	22
8	Osaamisen hallinta organisaatioiden muutostilanteessa: Kulttuuri	22
8.1	Kulttuuri: Osallistettiinkö henkilöstö mukaan osaamisalueiden kartoitukseen	24
8.2	Kulttuuri: Luotiinko henkilöstön kehityssuunnitelmia	25
8.3	Kulttuuri: Hyödynnettiinkö työssä oppimisohjelmia	26
8.4	Kulttuuri: Luotiinko uutta infrastruktuuria oppimisen kehittämiseksi	27
9	Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteissa: Tiedon hallinta	28
9.1	Tiedon hallinta: Benchmark-menettelyjen hyödyntäminen muutoksessa	30
9.2	Tiedon hallinta: Määriteltiinkö avainosaamisalueet	31
9.3	Tiedon hallinta: Miten avainrooliryhmät määriteltiin?	32
9.4	Tiedon hallinta: Mitä mittareita käytettiin eri osaamisalueiden kartoituksessa	33
10	Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteissa: Johtajuus	34
10.1	Johtajuus: Tehtiinkö osaamistarveluettelo	35
10.2	Johtajuus: Määriteltiinkö eri osa-alueiden tärkeys	36
10.3	Johtajuus: Määriteltiinkö avaintehtävät	37
11	Tutkimuksen tulosten arviointi	38
12	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	40
13	Tutkimuksen johtopäätöksen pohdintaa	42
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstötilinpäätös	
	Liite 2. Haastattelukysymykset	
	Liite 3. Markkinointikirje haastateltaville	

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja niiden pitää huolehtia jatkuvasti kilpailutekijöistään tulevaisuuden takaamiseksi. Yhä useammin merkittäväksi kilpailutekijäksi nousee yrityksen osaaminen tai sen puuttuminen. Markkinoiden muutokset ovat nopeita ja niihin reagoiminen on elinehto toiminnan jatkuvuudelle. Tämän päivän osaava henkilöstö ei tarjoa välttämättä tulevaisuuden kilpailutilanteessa yrityksen tarvittavaa osaamista. Yritysten organisaatioissa tiedon pitäisi olla kaikkien saatavilla ja tietoa pitäisi jalostaa siten, että siitä on hyötyä kilpailussa markkinoilla. Muutosprosessit määrittävät usein yrityksissä johdon ja työntekijöiden arkea ja muokkaavat yrityksiä.

Osaamisen hallinnan lopputuloksena yrityksen voidaan katsoa määrittelevänsä suhdetansa ympäröivään maailmaan ja sen markkinoihin.

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä saattaa olla käynnissä useampia muutosprosesseja samanaikaisesti. Näiden hallitseminen ja niihin varautuminen vaatii yrityksen johdolta resursseja. Yhä useammin huomataan, että tarvittavaa osaamista yrityksillä ei ole. Yrityskaupoilla yritykset pyrkivät saamaan uutta osaamista tai palkkaamalla uusia osaajia palvelukseensa. Organisaatiomuutoksissa voi tulla päällekkäisyyksiä osaajista tai heidän sijoittelunsa saattaa vaatia uutta järjestelyä yritystoiminnan järjeistämiseksi. Osaamisen hallinta muutosprosessissa on tärkeä strateginen toiminto, joka takaa yritystoiminnalle jatkuvuutta ja mahdollisuuden toiminnan kasvattamiseen.

Erilaiset fyysiset omaisuusmassat yrityksessä eivät takaa menestystä. Yritysten tulee hallita osaamispääomaansa tavoilla, jotka edesauttavat sitä kehittämään entistä parempia innovaatioita ja toiminnan parantamaan toimintaansa jatkuvasti. Yritystoiminnassa ulkoiset tekijät ovat enimmäkseen hallitsemattomia. Näin ei ole kuitenkaan sisäisissä prosesseissa ja käytännöissä. Niiden kehittäminen ja hallinta on mahdollista yritysjohdolle. Toimintamahdollisuudet voivat parantua tai heiketä yhdessä yössä nopeasti. Investointien suunnittelussa markkinoiden kasvu ja toimintaedellytykset on huomioitu. Samoin tulee olla osaamispääoman hallinnassa. Mitä paremmin ja nopeammin yritykset oivaltavat osaamisen hallinnan tärkeyden, sitä paremmin ne voivat turvata toimintansa tulevaisuudessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan osaamisen hallintaa organisaatioissa, niiden muutostilanteissa, joita ovat muun muassa yrityskauppojen ja fuusioiden yhteydessä tapahtuvat osaamismäärittelyt ja osaamisen hallinta. Miten yritykset ovat tehneet osaamisalueiden määrittystä muutostilanteissa organisaatioissa? Miten yrityksissä henkilöstön osaamisalueiden määrittystä on tehty ennen ja jälkeen muutosta? Millaisia keinoja ja kriteerejä on käytetty organisaatioiden muutoksissa?

Tavoitteena on selvittää osaamisen hallinnan hyödyntämistä organisaatioissa ja saada tietoa siitä miten yritykset määrittävät osaamistaan sekä miten sitä on hallittu yrityksissä niiden muutostilanteissa niiden muutostilanteissa. Tutkimuksella pyritään selvittämään määrälliset ja laadulliset toimenpiteet osaamispääoman hallinnassa ja kehittämisessä organisaatioiden muutostilanteissa. Miten yritykset määrittivät eri osaamisalueiden ja avainosaamisalueiden tärkeyksiä ja millä kriteereillä määrittely tapahtui? Tapahtuiko muutoksia osa-alueiden välisessä järjestyksessä?

Tutkimusongelman ulkopuolelle on rajattu osaamisen hallintaan kiinteästi liittyvät käsitteet kuten ydinosaaminen ja kompetenssi. Lisäksi tutkimuksen näkökulma on yrityksen osaaminen yleensä eikä erikseen määritelty kriittinen tieto tai avainosaaminen.

2 Teorialähteet ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa käytetään teoreettisena viitekehysten lähdekirjallisuutena Otalan teosta Oppimisen Etu – Kilpailukykyä muutoksessa (1996). Toisena lähdekirjana on Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu (Ojala 2008). Jälkimmäisessä kirjassa tuodaan näkyvästi osaamispääoman käsite esille, jota tässäkin tutkimuksessa osittain sivutaan.

2.1 Oppiva organisaatio

Leenamajja Ojala on käyttänyt oppivaa organisaatiota kuvatessaan, aiempaa aiheesta tehtyä tutkimusta ja kirjallisuutta. Ojala esittää erilaisia tunnusmerkkejä, joilla voimme erottaa organisaatiosta oppivan organisaation tunnusmerkkejä. (Ojala 1996, 163.)

Oppiva organisaatio ”osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin” (Ojala 1996,123). Oppimiskyvyn lisäksi organisaation jäsenten muutoskyky on tärkeää organisaatiossa. Organisaation jäsenet ”kyseenalaistavat jatkuvasti toimintansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaatiota ja omia toimintojaan”.(Ojala 1996,123.)

Oppiva organisaatio luo uutta tietoa ja se hankkii sitä. Lisäksi se ”muuntaa käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan.” (Garvin 1993,70-74.) Oppivassa organisaatiossa kannustetaan kokeilemaan ja rikkomaan rajoja eikä pelätä epäonnistumisia. ”Se kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia” (Peters 1991,9-23.)

Leenamaja Ojala on määritellyt oppivaa organisaatiota vielä myöhemmin seuraavasti: ”Organisaatio joka osaa uusiutua ennakoivasti toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten muutosten mukaan, joka osaa hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista sekä innovoida. Oppiva organisaatio menestyy kestävästi.” (Ojala 2008,344.)

2.2 Osaamispääoma

Yrityksen osaamisen kokonaisuutta voidaan tarkastella osaamispääomana. Ojala on määritellyt sitä seuraavasti: ”(Osaamispääoma) muodostuu henkilö- ja suhdemääomasta ja suhdemääomasta.” (Ojala 1996,23.) Osaamispääomalla voidaan kuvaata osaamisen substanssia samalla, samalla tavalla kun vaikkapa puhutaan rahoitus- ja vaihto-omaisuudesta. Kuitenkaan osaamispääoman taseeseen sisällytettävät erät eivät sisällä, ainakaan vielä, yksittäisen työntekijän osaamisista. Ojala jatkaa ”(Osaamispääoma) kuvaa yrityksen tieto- ja osaamisresursseja, rakenteita, jotka mahdollistavat näiden resurssien hyödyntämisen ja jalostamisen sekä niitä kumppanuus- ja sidosryhmäsuhteita, jotka lisäävät ja parantavat omaa osaamista.” (Ojala 1996, 23). Tärkein osa osaamispääomasta on aineetonta pääomaa. Tällaisia voivat olla vaikkapa patentit tai muut immateriaalioikeudet, joita yritys omistaa. Hän kuvaa vielä osaamispääoman käsitettä ja sen suhdetta muun yrityksen omaisuuserien hallinnointiin seuraavasti:

”Rahan tehokasta johtamista on harjoiteltu vuosikymmeniä. Sijoitetun pääoman tuotto on tärkeimpiä johtamisen hyvyttä kuvaavia yrityksen tunnuslukuja.” (Ojala 1996,23.)

Ongelmallisuus liittyy sen vaikeaan kuvaamiseen. On haasteellista lähteä laskemaan organisaation osaamiseen sijoitettua pääomaa ja sen tuottoa. Yritysten tulee saada

paras mahdollinen hyöty ihmistensä osaamisesta. Ihmisiltä edellytetään yhä enemmän osaamista ja osaamisesta pitää saada yhä parempi hyöty. Otalan mukaan ”se korostaa niitä rakenteita, jolla ihmisten osaamista vaalitaan, jalostetaan, uusitaan ja hyödynnetään. Osaamispääoma sisältää osaavien ihmisten ohella myös rakenteet, joilla osaamisen muuttuu entistä tuottavammaksi toiminnaksi.” (Otala 1996,23).

Osaamispääoman johtamisessa tulee siis huomioida yrityksen rakenne, ja toteuttaa se sellaiseksi, että osaamispääoman johtaminen on mahdollista. Hän kuvaa osaamisvaatimuksen kasvavan kaikissa työtehtävissä ”asiantuntemus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät myös entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin, ei vain tietotyöhön.” (Otala 1996,23.) Uudenlainen, työn tekemisen tapa ja työssä tapahtuva tiedon muokkaus korostuu oppivassa organisaatiossa. ”Itsenäinen ja tiimissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää osaamistaan ajan tasalla korostuvat joka tehtävässä.” (Otala 2008, 23). Samoin hän jatkaa että ”Kilpailukyky perustuu kykyyn hyödyntää tietoa ja kehittää nopeasti uutta osaamista.” (Otala 2008, 23). Jotta edellä mainittuja ominaisuuksia voidaan johtaa ja hallita tarvitaan yrityksissä osaamisen johtamista.

3 Miksi yritykset tarvitsevat osaamisen hallintaa?

3.1 Osaamisen hallinta yrityksissä

Yritykset ja niiden toimintaympäristö muuttuvat koko ajan tietointensiivisemmiksi. Selviytyäkseen entistä kilpailluimmilla markkinoilla on yritysten ja muiden organisaatioiden kyettävä entistä enemmän hyödyntämään henkilöstövoimavaroja. Eri kompetenssien, tietojen ja taitojen merkitys korostuu entisestään ja tulee yhä tärkeämmäksi. Yritystoiminnan siirtyessä tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan on tieto yrityksen tärkein raaka-aine ja osaaminen sekä tärkein prosessi on oppiminen. Yrityksen resurssit rajoittuvat yhä useammin rahaan ja osaamispääomaan. (Otala 1996, 15.)

Rahallista pääomaa osataan johtaa mutta osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa on vielä paljon mahdollisuuksia käyttämättä. Osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla kehitetään olemassa olevaa ja usein hajallaan olevaa

osaamista voidaan käyttää ja kehittää yrityksen tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla sekä muuttaa se entistä tuottavammaksi toiminnaksi. Osaamispääomasta on tullut tärkein yrityksen menestyksen ja muodostuksen lähde. (Ojala 1996,15.)

3.2 Miksi osaamispääomasta on tullut tärkeää?

Yrityksen tavoite on voitto, johon päästään kannattavuudella ja tuloksenteolla. Kasvu edellyttää yrityksiltä jatkuvasti kustannustehokkaampaa valmistusta tai jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluja. Siirryttäessä palveluihin on kehitys muuttanut tuottavuuden ja tuotosten arvon koostumista.

Parikymmentä vuotta sitten pörssiyritysten markkina-arvo (osakkeen kurssi osakkeiden lukumäärä) alkoi erota yhä enemmän yrityksen kirjanpitokäytännöstä. Tutkimukset ovat jo pitkään osoittaneet, että yrityksen arvoon vaikuttavat varsin vähän koneet, rakennukset tai muut aineelliset resurssit. (Brynjolfsson & Yang 1999). Nykyään yrityksen arvoon vaikuttavat jatkuvasti markkinoille tulevat uudet kilpailevat tuotteet, innovaatiot, kilpailijoiden tehokkaammat prosessit. Yritysten kyky toimia kustannustehokkaammin kuin kilpailijat sekä yrityksen imago ja brändi ovat yhä tärkeämpiä. Nämä ovat aineettomia tekijöitä, joiden mittaaminen on vaikeampaa kuin vaikka tuotannollisen laitteen ja sen jäljellä olevan käyttöiän. Aineettomien tekijöiden merkitys on kuitenkin ratkaiseva: USA:laisten isojen pörssiyritysten markkina-arvosta 75 % muodostuu aineettomista resursseista (Srivastava 2008). Brooking (1999,13) totesi että markkinat ovat alkaneet uskoa yrityksen arvon olevan paljon enemmän kuin mitä aineelliset erät antavat ymmärtää.

Hamel ja Prahalad kuvaavat tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä, jossa yritykset kilpailevat keskenään ja toteavat: ”Toiseksi osaaminen voi olla jakautuneena eri liiketoimintayksiköille, ja että huomispäivän markkinoilla tarvittavan osaamisen kehittäminen saattaa edellyttää lisäksi investointeja ja riittävästi aikaa, mikä saattaa hyvinkin koetella yksittäisen liiketoimintayksikön voimavaroja ja kärsivällisyyttä.” (Hamel ja Prahalad 1996,63). He toteavat, että fyysiset omaisuuserät voivat rapistua mutta osaaminen ja tietämys eivät rapistu vaan ne pikemminkin kasvavat. Siirryttäessä entistä tietointensivempään toimintaympäristöön on yrityksen mietittävä uudestaan määritelmänsä markkinoista, vedettävä rajat uudelleen, määriteltävä uudestaan arvoväittämänsä ja perustavanlaatuisimmat oletuksensa siitä, miten markkinoilla kilpaillaan. (Hamel ja Prahalad 1996, 63.)

3.3 Osaamispääoman johtaminen

Leena-Maija Ojala on todennut: ”Tiedon ja osaamisen merkityksen korostuminen on lisännyt tarvetta ymmärtää osaamispääomaa yrityksen resurssina, mistä osaamispääoma muodostuu, miten sitä voidaan arvioida ja jopa arvottaa” (Ojala 2008,11). Osaamisen hallinnan tehokkaan hyödyntäminen yrityksissä tukee niiden ydinosaamisen lisäämisen tavoittelua.

Jos yritys haluaa vallata suuremman osuuden huomispäivän markkinoiden voitoista, sen on kehitettävä osaamista, joka lisää huomattavasti asiakkaiden kokemaa arvoa. (Hamel ja Prahalad 1996, 249). Tällöin osaamisen hallinnan kehittämien ja ydinosaamisen esille tuominen yrityksissä nousee tärkeänä esiin.

Asiakkaiden kokeman arvon lisäämisen tavoittamisessa yritykset voivat ja niiden pitää luoda uutta kilpailutilaa. Uutta kilpailutilaa voidaan saada hyödyntämällä ydinosaamista yli yritysten liiketoimintayksilöiden (Hamel ja Prahalad 1996, 250). Osaaminen ja ydinosaaminen tulee erottaa selkeästi toisistaan kriteereillä, jotka ovat organisaation johtajille selviä. Ydinosaamisen kehittämisprosessia vie eteenpäin halu rakentaa kansainvälinen johtoasema jonkin tärkeän asiakashyödyn tarjoamisessa. Lisäksi täytyy olla kyky visioida eri keinoja, jolla kyseinen hyöty voidaan tarjota asiakkaalle (Hamel ja Prahalad 1996, 250.)

Osaamisen voidaan ajatella olevan pikemmin kokoelma erilaisia tekniikoita ja taitojen yhdistämistä kokonaisuudeksi, kuin yksittäistä taitoa tai tekniikkaa, jonka yksilö hankkii. Ydinosaaminen tuleekin erottaa sitä tukevasta taidosta. Hamel ja Prahalad kuvaavat näiden kahden asian eroa yritys esimerkillä: *Federal express* – yhtiön ydinosaaminen pakettien reitityksissä ja toimituksessa perustuu taitojen yhdistämiseen eri osa-alueilla: viivakooditekniikka, langaton viestintä, verkostonhallinta ja lineaarinen ohjelmointi. Edellä mainitut taidot ja tekniikat tukevat ydinosaamista, mutta eivät ole itsessään sitä (Hamel ja Prahalad 1996, 255). Osaamisen voidaan ajatella näin ollen tarjoavan tarvittavan osaamisalustan ydinosaamiselle ja tukee sen kehittämistä edelleen.

Hamel-Prahalad asettavat ydinosaamiselle kolme tunnusmerkkiä:

Asiakkaan kokema arvo. Ydinosaaminen pitää sisällään juuri niitä taitoja, joiden ansiosta yritys voi tarjota asiakkaalleen perustavanlaatuisia hyötyjä. Ero ydinosaamisen ja muiden osaamisalueiden välillä perustuu osittain eroon asiakkaille tarjottavien olennaisten ja epäolennaisten hyötyjen välillä. Asiakkaat päättävät viime kädessä lopulta sen, mikä on ydinosaamista ja mikä ei. (Hamel-Prahalad 1996, 259-260).

Erikoistuminen kilpailusta. Osaamista ei kannata määritellä ydinosaamiseksi, jos se hallitaan kaikkialla tai jos kilpailijat voivat helposti jäljitellä sitä. Täten myös yrityksen kilpailijat päättävät, mikä on ydinosaamista Hamel ja Prahaladin kokemuksen mukaan yritykset määrittelevät jonkin taitokokonaisuuden ydinosaamiseksi, vaikka kyseinen taito on jokseenkin yleistä toimialalla tai yrityksen omat saavutukset ovat merkittävästi heikommalla kuin toimialan kärjessä. (Hamel-Prahalad 1996, 259-260).

Laajennettavuus. Tietty osaaminen saattaa olla keskeistä jollekin tietyllä toiminnalla koska se täyttää asiakkaan kokeman arvon ja kilpailun kannalta ainutlaatuisen osaamisen edellytykset. Ydinosaaminen on todella ydinosaamista silloin, kun se luo edellytyksiä päästä uusille tuotemarkkinoille. (Hamel-Prahalad 1996, 259-260).

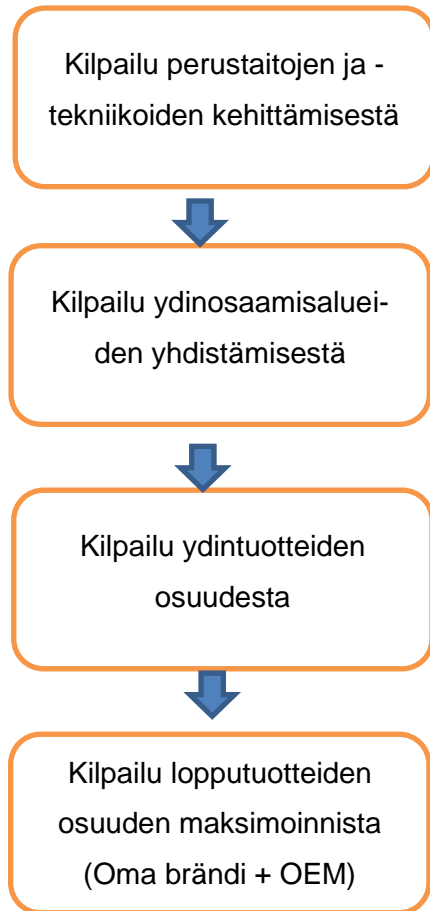
Ydinosaaminen luo kilpailuedun siinä, että se on kilpailukyvyn kannalta ainutlaatuista ja vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon tai kustannukseen. Ydinosaamista eivät ole taseen omaisuuserät vaan niiden osaamisen hyödyntäminen edellä mainituilla tavoilla. Ydinosaaminen on aina kriittinen menestystekijä, mutta kaikki yrityksen kriittiset menestystekijät eivät ole ydinosaamista. Ydinosaaminen on nimensä mukaan kykyä ja taitoa. Yrityksellä voi olla kilpailijoihinsa nähden monia etuja, jotka eivät perustu taitoihin tai kykyihin. Ne eivät ole arvottomampia tai menestyksen kannalta tärkeämpiä, mutta niitä hoidetaan eri tavoin kuin ihmisessä ilmenevää osaamista. (Hamel ja Prahalad 1996, 261).

Hamel ja Prahalad toteavat, että osaamisesta kilpaillaan monella eri tasolla.

Ensimmäisellä tasolla kilpailu käy perustaitojen ja tekniikoiden kehittämisestä ja hankkimisesta. Tavoitteena on hankkia ydinosaamisen muodostamiseen tarvittavia perustietoja ja tekniikoita. Kilpailua käydään tekniikan, lahjakkuuden, yhteistyökumppanien sekä teollis- ja tekijänoikeusmarkkinoilla. Toisella tasolla kilpailua käydään siitä miten yksittäisiä taitoja muutetaan osaamiseksi tai kuka onnistuu saamaan tiettyyn tekniikkaan yksinkäyttöoikeuden tai sopimus Kumppanin. Kolmannella tasolla jolla kilpailua

käydään, ovat niin sanotut ydintuotteet (core products) tai palvelujen osalta ydinpalvelut (core platforms). Ydintuote tai -palvelu on yleensä tuote joka sijoittuu ydinsaamisen ja lopputuotteen välimuoto on. Tässä kilpailuvaiheessa saadaan vipuvoimaa lainaamalla tuotantoketjun loppupäässä olevien kumppanien jakelukanavia ja brändejä.

Neljännellä tasolla kilpailua käydään oman ydintuotteen, brändin osuudesta sekä OEM-tuotteiden osuudesta markkinoilla.



Kuvio 1. Kilpailun neljä tasoa (Hamel ja Prahalad 1996, 255-256).

3.4 Organisaation suhde yksilöön osaamisen hallinnassa

Yritystoiminnan siirtyessä tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan on tieto yrityksen tärkein raaka-aine ja osaaminen sekä oppiminen tärkein prosessi. Yrityksen resurssit rajoittuvat yhä useammin rahaan ja osaamispääomaan. Rahallista pääomaa osata johtaa. Osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa on vielä paljon mahdollisuuksia käyttämättä. Osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla kehitetään olemassa olevaa, ja usein hajallaan olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää yrityksen tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla sekä muuttaa se entistä tuottavammaksi toiminnaksi. Osaamispääomasta on tullut tärkein yrityksen menestyksen ja muodostuksen lähde.

Hamel ja Prahalad kuvaavat tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä, jossa yritykset kilpailevat keskenään ja toteavat: ”Toiseksi osaaminen voi olla jakautuneena eri liiketoimintayksiköille. Huomispäivän markkinoilla tarvittava osaamisen kehittäminen saattaa edellyttää lisäksi investointeja ja riittävästi aikaa. Mikä saattaa hyvinkin koetella yksittäisen liiketoimintayksikön voimavaroja ja kärsivällisyyttä. He toteavat: ”Fyysiset omaisuuserät voivat rapistua mutta osaamisen ja tietämys eivät rapistu vaan ne pikemminkin kasvavat.” (Hamel ja Prahalad 1996, 63.)

Organisaatiolla voi siis olla osaamista mutta se sijaitsee yrityksellä eri liiketoimintayksiköissä. Kuitenkin yrityksen osaamisen ja tietämyksen hallinnan perusyksikkönä voidaan pitää yksilöä. Huberin (1991) mukaan suurin osa organisaatiossa olevasta tiedosta tulee ja asustaa yksilöiden mukana. Ilman yksilöitä ei yrityksessä ole osaamista ja tietämystä, jota hallitaan ja jolla viedään menestyksekkäästi yritystä eteenpäin. Tämän vuoksi on järkevää muodostaa osaamisen hallinta yksilökeskeisesti.

Yksilökeskeistä osaamisen hallinnan lähestymistapaa organisaatiossa tukee niin sanottu hiljainen tieto. Otalan määritelmän mukaan hiljainen tieto on: ”Tieto ja osaaminen, joka kertyy kokemuksen kautta ja jota on vaikea ilmaista sanoin tai numeroin.” Ääneen lausumaton tieto.” (Ojala 2008, 344.)

Michael Polanyi on ensimmäisenä tuonut esiin kirjassaan hiljaisen tiedon käsitteen ”Tacit knowledge” (Polanyi 1967). Silvennoinen (1998) jatkaa aiheesta: ”Äänetön am-

mattiosaaminen syntyy pitkäaikaisesta kokemuksesta jollakin alalla. Sen omaksumiseen ei riitä esimerkiksi ohjeiden mieleen painaminen, vaan se kehittyy ja syvenee ainoastaan omakohtaisen kokemuksen myötä (Silvennoinen 1998, 64). Usein työpaikoilla voidaan puhua henkilöstön vaihtaessa työpaikkaa tai jäädessä eläkkeelle hiljaisen tiedon häviämisestä samalla.

Hiljaisen tiedon hallinta haasteena se lienee ajankohtainen jatkuvasti ja kaikissa yrityksissä jossa henkilökunta on työskennellyt pitkään. Miten saamme valjastettua hiljaista tietoa uuteen käyttöön? Miten voimme jakaa sitä? Oletettavaa on, että kaikkea sitä ei saada työsuhteen päättyessä talteen eikä siitä saada jalostettua uutta tietoa haluttua määrää. Pitkien työsuhteiden tai työsuhteen kestoa ei tarkastella tässä opinnäytetyössä eikä hiljaisen tiedon osaamista erillisenä alueena.

Ihmisen kaiken uuden oppimisen esteenä on menneisyyden opitut tavat ja taidot. Se miten ryhmä ihmisiä organisaatiossa ratkaisee näitä asioita, on kriittistä sen menestyksen kannalta.

Organisaation oppimisen keskeinen haaste on menneisyyden ja tulevaisuuden yhteensovittaminen. Se asettaa haasteita osaamisen hallinnalle yritystoiminnassa. Hamel ja Prahalad nostavat esiin menneisyyden ja tulevaisuuden yhteensovittamisen. ”Tulevaisuuden luomiseksi yrityksen ei tarvitse luopua koko menneisyydestään, jokaisen yrityksen on kuitenkin ratkaistava tärkeä kysymys siitä, mitä osaa menneisyydestään ne voivat käyttää tukipylväänä päästäkseen tulevaisuuteen ja mikä osa niiden menneisyydestä on ylimääräistä painolastia.” (Hamel ja Prahalad 1996, 97-98).

Tämä on haaste johtajille. On ymmärrettävää, ja varmaankin ihmiselle luonteenomaista, pitää kiinni organisaation osaamisesta, mikäli on itse siihen ollut aktiivisesti vaikuttamassa. Ei ole varmasti helppoa myöntää että hankittu osaamispääoman arvo on heikentynyt ja ei ole välttämättä lainkaan arvokasta enää uudessa toimintaympäristössä. Usein kyse voi olla henkilökohtaisista saavutuksista, henkilöiden työurien aikana. Tällöin voi olla vaikeaa olla päästämättä irti menneisyydestä. Sen säilyttämisestä voi tulla kiusaus. ”Menneisyyden säilyttämisestä saattaa tulla ylivoimainen kiusaus niille, jotka ovat sen rakentaneet”. (Hamel ja Prahalad 1996, 97.) Tämä saattaa heikentää riskinottoa ja ylläpitää muutoshaluttomuutta sekä mukavuuden halua. He jatkavat vielä ”Poisoppimisen tarve sille miten nopeasti yritys pystyy oppimaan pois tavoista jotka estävät sitä menestymästä tulevaisuudessa” (Hamel ja Prahalad 1996, 97-98.) ja ”Yritysten tulee muuttua jos ne haluavat menestyä tulevaisuudessa. Ne voivat lisätä pois-

oppimista organisaatioissaan edistämällä olemassa olevien resurssien uudelleenkäytettävyyttä siten, että ihmiset etsivät parhaita ratkaisuja sen sijaan, että keksittäisiin pyörä uudelleen.” (Hamel ja Prahalad 1996, 97-98.)

4 Oppiva organisaatio

Chris Argyris (1991) on todennut seuraavaa: ”Suurimmalla osalla yrityksiä on vaikeuksia tarkastella oppimisen ongelmaa koska eivät ole tietoisia sen olemassaolosta. Syynä on että ne ymmärtävät väärin mitä oppiminen on ja kuinka saada sitä aikaiseksi. Tämän seurauksena, niillä on taipumus tehdä kaksi virhettä pyrkimyksissään tulla oppivaksi organisaatioksi.” Ensimmäinen virheen mahdollisuus liittyy virheistä oppimiseen. Hänen mukaan yrityksen ovat tiedottomia oppimisen mahdollisuudesta. Argyriksen mukaan se nähdään usein liian kapea- alaisesti tapana ratkaista ongelmia jolloin keskittään tunnistamaan ja korjaamaan virheitä ulkoisesta ympäristöstä” (Argyris 1991). Yritysten pitäisi olla tietoisia myös yrityksen sisällä tapahtuvasta oppimisen mahdollisuudesta. Hän jatkaa ”mutta jos oppimisen halutaan olla olemassa, esimiesten ja työntekijöiden täytyy myös katsoa sisäänpäin. Toiseksi, kaikkien organisaatioiden jäsenten tulee toimia uudella tavalla, niin työntekijöiden kuin yrityksen johdonkin. Argyris jatkaa ”Heidän täytyy kriittisesti pohtia omaa käyttäytymistään, tunnistaa tavat joilla he usein tahattomasti myötävaikuttavat organisaation ongelmiin ja muuttaa omaa käyttäytymistään. Erityisesti se miten he määrittelevät ongelmat ja niiden ratkaisut voivat itse asiassa olla ongelmia.” (Argyris 1991).

Jotta voimme oppia uutta meidän täytyy siis suhtautua uudella tavoin ja muuttaa aiempia käsityksiämme. Esimerkkinä Argyriksen esittämään olettamukseen voidaan ajatella yritystoiminnan ongelmia ja niistä tulevia seurauksien tarkastelua uudella tavalla. On mahdollista siis, että yritystoiminnat virheet eivät ole sanan varsinaisessa merkityksessä virheitä vaan toiminnan luonteenpiirteitä tai jopa ominaisuuksia, jotka ovat sille muodostuneet luonteenomaiseksi. Mahdollista on myös, että aiemmin organisaation itsestään selvinä pidettävät syy-seuraussuhteet eivät pidäkään paikkaansa. Artikkelissa esitetyn mukaan myös yksilöllä on yrityksen organisaatiossa vastuu omasta muutoksesta parempaan uuden ajattelun omaksumisen kautta.

Otalan mukaan oppivan organisaation viitekehyksen perusta on organisaation rakenne, joka mahdollistaa vapaan tiedon kulun ja jossa on riittävästi vapausasteita uudelleenorganisoitumiseen. Tällaisissa organisaatioissa on kaikkia elementtejä yhdistävä ydin. Se muodostuu visiosta ja tavoitteista sekä arvoista että toimintatavoista. Ydin estää systeemiä hajoamasta suuresta vapausasteesta huolimatta. Se muodostaa organisaation kontrolloivan osan, vastapainona vapauden ja itse organisoituvuuden tuomalle kaaokselle (Ojala 1996,193). Oppivan organisaation osatekijät ovat hänen mukaansa

- visio ja tavoitteet
- yrityksen tavoitteet
- johtajuus
- organisaatio
- tiedon hallinta
- tulos.

Oppivan organisaation tärkein prosessi asiakasprosessin jälkeen on oppimisprosessi. Sen avulla oppiva työyhteisö saavuttaa entistä paremmin tavoitteensa (tuloksen). Oppimisprosesseja on kolmella tasolla (Ojala 1996,193):

- organisaation oppiminen
- tiimien oppiminen
- yksilöiden oppiminen.

4.1 Oppiminen työelämässä

Heikki Silvennoinen avaa jatkuvan koulutuksen tärkeyttä työelämässä. ”Jatkuvan koulutuksen näkökulman laajentaminen elinikäiseen oppimiseen avaa näkyviin ulottuvuuksia, jotka ovat jääneet kokonaan piiloon muodollista koulutusta korostavien tarkastelemissa.” Hänen mukaansa elinikäistä oppimista on syytä lähestyä kahdella tasolla: diskurssina ja käytäntönä. Hän korostaa kuitenkin, että erottelulla ei tarkoiteta että puhe ei ole toimintaa tai että puhe ei saisi aikaan toimintaa. Tässä yhteydessä erottelussa on olennaista se, että on eri asia tarkastella suoraan jotain käytäntöä ja tämän käytäntöä kuvausta puheessa. (Silvennoinen 1998, 61).

Silvennoinen kuvaa kirjassaan arkipäivän huomaamatonta metaoppimista ja niin kutsuttuja merkittäviä ihmisten oppimiskokemuksia (Silvennoinen 1998, 62.) Metaoppimisen käsite juontaa juurensa piilo-opetussuunnitelmatutkimukseen. Metaoppiminen viittaa huomaamattomaan, ei-tarkoitettuun, oppimiseen. Hänen mukaansa metaoppimista tapahtuu työelämässä, kun ihmiset oppivat huomaamaan sen, millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä on oman elämänsä ehtoihin. ”Merkittävät oppimiskokemukset ovat kokemuksia, jotka ohjaavat ihmisen elämänkulkua ja muovaavat, muuttavat tai vahvistavat, hänen identiteettiään. Kokemuksen keston suhteen merkittäviä oppimiskokemuksia on kahdenlaisia: Selvästi määriteltäviä tapahtumia ja rajoiltaan epämääräisempiä” (Silvennoinen 1998, 62.)

Silvennoisen mukaan ihmiseen imeytyy ja kasautuu erilaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia. Näiden perusteella hän ajattelee ja tulkitsee. Samoin tavoitteiden asetanta ja toimintatavat ovat seurausta oppimisesta. (Silvennoinen 1998,63).

Silvennoisen esittämien elinikäisen oppimisen mallin voidaan väittää olevan elinehto myös yrityksille ja organisaatiolle, jotka toimivat kilpailluilla markkinoilla.

Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti (Ojala 1996, 53.) Kuitenkin voidaan ajatella, että viime kädessä yrityksen osaaminen on yksilön osaamista, koska yritykset ja niiden organisaatiot koostuvat yksilöistä. Tästä syystä johtuen osaamisen hallinnan näkökulmasta, oppimista tulee tarkastella niin yksilönäkökulmasta kuin tiimin ja ryhmän oppimisen näkökulmasta.

5 Tutkimuksen toteutus: Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteessa

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkittava kohderyhmä oli yritysten henkilöstö – ja kehitysjohtajat tai muu yrityksen yleisjohto. Tavoitteena oli saada noin kahdeksan vastausta. Haastattelupyynnöitä lähetettiin noin 12, joista saatiin 8 kappaletta vastauksia. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt työskentelivät yleisjohton tai henkilöstöjohton tehtävissä yrityksissä. Henkilöt oli-

vat olleet mukana viiden viime vuoden aikana organisaatiomuutoksissa, jota tämä tutkimus käsittelee. Ennen haastattelujen toteutusta lähetettiin 12:lle haastateltavaksi ha-
luttavalle sähköposti, jossa kysyttiin kiinnostusta ja halukkuutta osallistua tutkimukseen
(Liite 3).

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelma rajoitettiin suomalaisiin yrityksiin. Tutkittavat yritykset valitaan sattumanvaraisesti. Muutostilanne määritellään koskemaan yrityksissä seuraavia muutostilanteita:

- fuusiot ja yhteenliittymiset
- yrityskauppa ja/tai liiketoiminnan luovutus.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Henkilökohtainen haastattelu valittiin toteutustavaksi laadullisen tason ja vertailtavuuden varmistamiseksi. Osa haastattelukysymyksistä voidaan ymmärtää laajasti ja moniselitteisesti. Tällöin haastattelija pystyi täsmentämään haastateltavalle tarkemmin kysymyksen.

Haastattelutilanteessa haastateltavaa pyydettiin ajattelemaan tiettyä muutostilannetta, jossa hän on ollut mukana. Tällöin haastateltava pystyi selkeästi liittämään tutkimuskysymykset yksittäisiin tilanteisiin tarkasti. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen toteutustapa valittiin verrattain pienen otannan takia ja haastattelutilanteessa esiin tulevien mahdollisten jatkokysymysten takia. Haastattelutilanne oli joustava, ja ajoittain tuli tarkentavia kysymyksiä tutkimusongelmasta haastateltavilta. Kvalitatiivinen tutkimustapa mahdollisti tutkimustiedon saannin muutostilanteista laajasti, enemmän kuin kvantitatiivisella kysymys- ja tutkimusmallilla olisi saatavissa. Ajoittain haastattelutilanteissa syntyi dialogi haastateltavan ja haastattelijan välillä ja vuorovaikutuksen tuloksena saatiin laajemmin tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tutkimushaastattelu toteutettiin toukokuun 2012 ja syyskuu 2012 välisenä aikana.

5.4 Tutkimuskysymykset osa-alueittain

Tutkimuskysymykset jaoteltiin osa-alueisiin Leenamajja Otalan tekemän jaottelun mukaan (Ojala 1996,193). Tutkimuksessa keskityttiin neljään oppivan organisaation osa-alueeseen:

- visioon ja tavoitteisiin
- yrityksen kulttuuriin
- tiedon hallintaan
- johtajuuteen.

5.5 Visio ja tavoitteet

Organisaatiolla on selkeä tavoite ja koko organisaatio tuntee vision ja tavoitteet visio ja tavoitteet kuvataan konkreettisesti. Visio konkretisoituu strategisten tavoitteiden myötä. Ojala määrittelee vision näin: ”Visiossa pyritään konkreettisesti hahmottamaan tulevaa toimintaa” (Ojala 1996,225.) Jos ihmisillä on vain heikosti sisäistettyä tietoa tulevasta, ei voi olettaa, että he kykenevät sitoutumaan työyhteisön tavoitteeseen. Visiolla saadaan sitoutettua työntekijät niin, että he hankkivat uusia taitoja ja kehittävät työtään. Visio osa-alueeseen kuuluvia ominaisuuksia selvitettiin kysymyksillä (Ojala 1996,193):

- Luotiinko osaamisen tavoitetaso muutoksen jälkeiseen organisaatioon?
- Kartoitettiinkö henkilöstönsaamistarpeet?
- Määriteltiinkö nykyinen osaaminen?

5.6 Yrityksen kulttuuri

Yrityksen kulttuuria ohjaavat arvot. Yrityksen kulttuuri on arvojen tulosta.

Arvot ja tapa toimia ovat kulttuurin perusta ja kriittinen arviointikyky kehittyy arvioiden sisäistämisen kautta. Voidakseen tehdä työtään ihmiset tarvitsevat tietoa tavoitteesta, siitä, mitä tai ketä varten sitä pitää kehittää ja mitä tavoitellaan. (Ojala 1996,197).

Oppivassa organisaation tunnusmerkkejä yrityksen kulttuurissa ovat muun muassa avoin ja kannustava ilmapiiri, uuden kokeilu, kyseenalaistaminen ja jatkuvan kehittämisen kulttuurin. Kulttuuri- osa-alueen ominaisuuksien toteutumista selvitettiin kysymyksillä:

- Osallistettiinkö henkilöstö mukaan osaamisalueiden kartoitukseen?
- Luotiinko henkilöstön kehityssuunnitelmia?
- Hyödynnettiinkö työssä oppimisohjelmia?
- Luotiinko uutta infrastruktuuria oppimisen kehittämiseksi?

5.7 Tiedon hallinta

Tieto ja osaaminen, tietämys, ovat strategisia resursseja. Niitä pitää johtaa ja kehittää samalla tavalla kuin muitakin resursseja. Tieto - ja osaamistarpeen selvittäminen ja tietämysresurssien johtamiseen kuuluu muun muassa seuraavia asioita: Tiedontarpeen suunnittelu, sen määrällinen ja laadullinen arviointi, ja tiedon hyödyllisyyden arviointi (Ojala 1996,210.) Näiden ominaisuuksien toteutumista tutkittavissa yrityksissä selvitettiin tutkimuskysymyksillä:

- Määriteltiinkö avainosaamisalueet?
- Käytettiinkö benchmark menetelmiä?
- Kuinka avainrooliryhmät määriteltiin?
- Mitä mittareita käytettiin eri osaamisalueiden kartoittamisessa?

5.8 Johtajuus

Oppivassa organisaatiossa johtaja ohjaa yrityksen osaamis – ja tietoresursseja sekä niiden kehitystä. Oppivassa organisaatiossa johtajuuden tunnusmerkkejä ovat muun muassa nämä: johtaminen on valmentamista, keskijohdon rooli on toimia oppimisen edistäjänä ja ylimmän johdon tehtävä yhteisen tahtotilan levittämisessä. Johtaja innostaa ihmisiä ja organisaatiota johdetaan myönteisesti. Pääjohtajan rooli on organisaation ”kollektiivinen aivo”, koordinoija. Johtajuus osa-alueen ominaisuuksia ja niiden toteutumista selvitettiin tutkimuskysymyksillä:

- Tehtiinkö osaamistarveluettelo?
- Määriteltiinkö eri osaamisosa-alueiden välinen tärkeys?
- Miten avainrooliryhmät määriteltiin?

6 Tutkimustulokset

Saatuja vastauksia esitetään Oppivan organisaation mallin mukaisin osa-aluein joita ovat

- visio ja tavoitteet
- yrityksen kulttuuri
- tiedon hallinta
- johtajuus.

Tutkimushaastatteluilla pyritään saamaan selville, mikäli esitetyn tutkimuskysymyksen ominaisuus on toteutunut yrityksessä *Ennen muutosta* tai *muutoksen* jälkeen, organisaation muutostilanteessa. Vastaus pyydettiin joko kyllä - tai ei – vastauksena.

Ominaisuudesta kysyttiin lisäksi sen tärkeyttä haastateltavalle. Näin saatuja laadullisia tuloksia tarkastellaan asteikolla:

Taulukko 1. Vastauslomakkeen asteikko

Ei lainkaan tärkeä	Vähäinen merkitys	Merkittävä ominaisuus	Samantekevä	Tärkeä	Kriittinen tai erittäin tärkeä
--------------------	-------------------	-----------------------	-------------	--------	--------------------------------

Saadut vastaukset ilmaistaan ominaisuuden toteutuneena kappalemääränä. Saadut tulokset on tarkoitus jakaa siten, että niistä saadaan tarvittavia tietoja johtopäätösten tekoa varten. Saatuja vastauksia ei ole tutkimusongelman mukaisesti tarve arvottaa paremmuusasteikolla, vaan niistä on tarkoitus saada selville eri ominaisuuksien toteutumista organisaatioiden muutostilanteessa. Saadut vastaukset eri vastaajilta ilmaistaan ominaisuuden toteutuneena kappalemääränä, jolloin saadaan tutkimuksen määrällinen tavoite toteutettua. Tärkeänä osana tutkimusta on myös saada erilaista tietoa lisää haastateltavilta haastattelutilanteessa. Tämä näin saatu tutkimustieto kootaan yhtenäiseksi jokaisen kysymyksen kohdalla, jolloin siitä voidaan koota erilaisia teemoja ja kategorioita. Kuitenkin tutkimuksessa rajataan tämä tieto siltä osin pois kun se ei ole oleellista tietoa tutkimusongelman kannalta tai se ei tuo merkittävää uutta tietoa aiheesta. Opinnäytetyön laadullisen tavoitteen vuoksi ei ole tarvetta arvottaa keskenään saatuja laadullisia ominaisuuksia. Vastauksien kokoaminen kaikkien vastaajien kesken tapahtuu jokaisen ominaisuuden kohdalla.

7 Tutkimustulokset oppivan organisaation osa-alueittain

7.1 Osaamisen hallinta muutostilanteessa: Visio

Visio hallintaa selvitettiin osaamistarpeiden hallinnan näkökulmasta, henkilöstön osaamistarpeiden kartoituksesta ja nykyisen osaamisen määrittelyssä. Osaamistarpeita kartoitettiin lähes poikkeuksetta ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Osaamisen hallinnan yhtenä keskeisenä teemana haastateltavilla oli kehityskeskustelut ja niiden käyttö yrityksissä muutostilanteissa. Henkilöstön ja esimiesten välisissä kehityskeskusteluja mainittiin useimmiten käytävän organisaation normaalin niin sanotun vuosikellon mukaan mutta myös muutostilanteissa. Kehityskeskustelut nousivat usein osaamistarpeiden kartoituksen yhteydessä työkaluina haastateltavilla. Tutkimuksessa ei selvitetty kehityskeskustelujen laadullista ulottuvuutta tai niiden rakennetta yrityskohteisesti.

Nykyistä osaamisen määrittelyä toteutettiin haastateltujen yrityksissä. Yhtenä määritetynä tapana määrittelyä eräs vastaaja mainitsi heillä käytetyn henkilöstötilinpäätöksen. Henkilöstötilinpäätös on osaamispääoman hallintaa ja useat yritykset tekevätkin henkilöstötilinpäätöksen osana tilinpäätöstä. Henkilöstötilinpäätöksessä on raportoitu henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden vuositapahtumia koostetusti ja sitä voidaan käyttää henkilöstötyytyväisyyden arvioinnissa ja henkilöstön kehittämisesä. Henkilöstötilinpäätös voi olla ”strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvä päätöksenteon työkalu”. (TEKES: Henkilöstötilinpäätös 2011,4) Henkilöstötilinpäätöksen käyttöä voidaan perustella muun muassa kilpailulla osaavista resursseista työmarkkinoilla. (TEKES henkilöstötilinpäätös 2011, 38). Osaavan työvoiman määrä ja sen saavutettavuus on entistä vaikeampaa yrityksille.

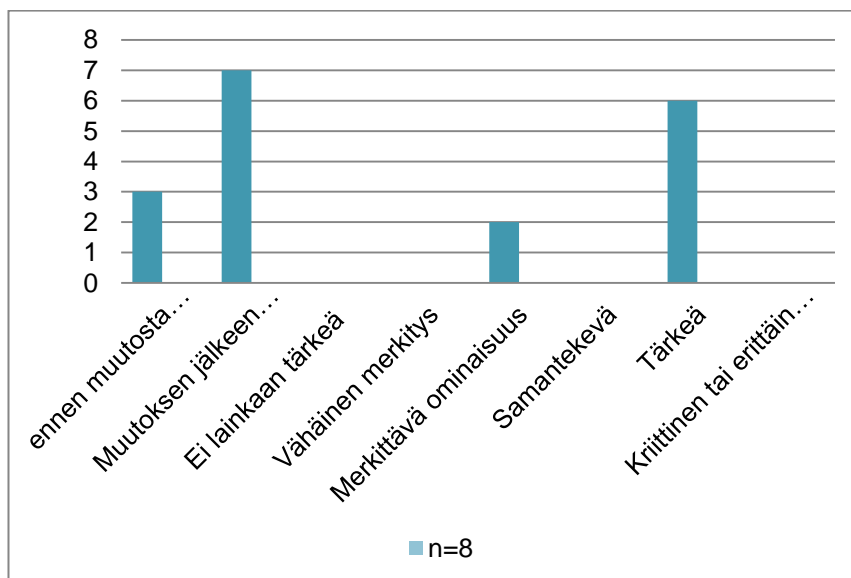
Osaamiskartoituksen toteutus liittyy läheisesti osaamistarveluettelointiin. Osaamiskartoitusta kerrottiin tapahtuvan myös vuosikellon mukaisesti, ja muutama vastaaja kertoi että heillä osaamiskartoitusta tehdään jatkuvasti, jotta varmistutaan riittävästä osaamisen tasosta organisaatiossa. Arviointi tapahtuu yleensä esimiehen ja alaisen välillä, ja arvioinnin kohteena on yleensä sekä työntekijä itse ja muu organisaatio.

Henkilöstön osaamistarpeiden kartoituksella tarkoitetaan osaamiskartoitusta, jolla voidaan selvittää mahdollisia osaamisaukkoja, joita organisaatiolla voi olla tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen erona. (Ojala 2008, 346). Tuloksena nähdään osaamispuutteet tavoitteeseen verrattuna.

Haastateltavat pitivät tärkeänä osaamisen tavoitetason luontia. Kuitenkin valtaosa haastateltavista viisi mainitsi, että tavoitetason luonti tapahtui vasta organisaatiomuutoksen jälkeen. Ominaisuutta pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä. Henkilöstön osaamistarpeiden kartoitus tehtiin ennen organisaatiomuutosta. Haastateltavista kuusi mainitsi, että henkilöstön osaamistarpeiden kartoitus tapahtui organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksen otantamäärän huomioiden (n=8) sitä tapahtui pääsääntöisesti organisaatiomuutoksen jälkeen.

Tärkeänä osana tulevaisuuden vision rakentamisena osaamistarpeiden kartoitus lienee kehityskeskusteluilla tärkeä rooli. Kehityskeskustelu mainittiin usean vastaajan toimesta. Kahdenvälisessä tilanteessa, jossa esimies ja alainen keskustelevat luottamuksella, voidaan saada tarvittavaa tärkeää tietoa erilaisista osaamisen mahdollisista pullonkaloista ja/tai sen vajeesta, jotka ovat tärkeitä yrityksen kilpailukyvyille.

7.1 Visio: Luotiinko osaamisen tavoitetaso muutoksen jälkeiseen organisaatioon



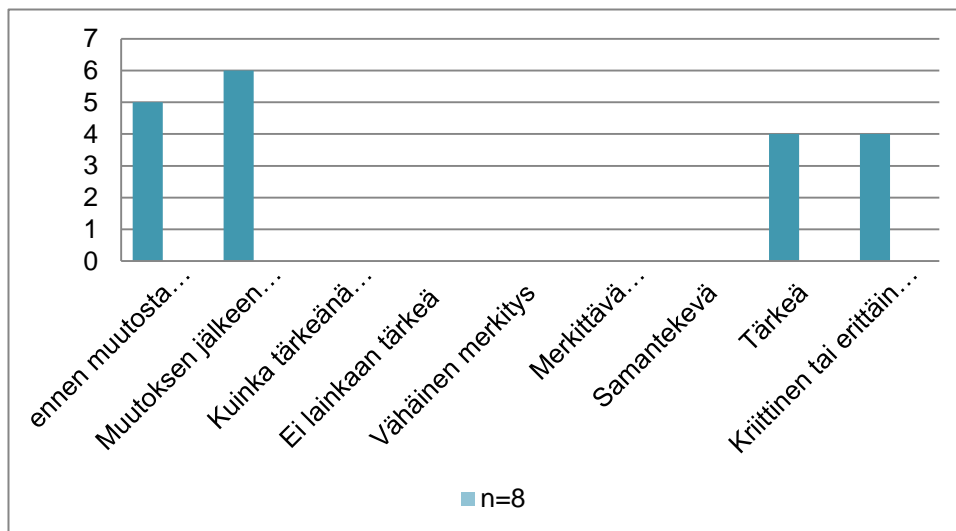
Kuvio 2. Luotiinko osaamisen tavoitetaso muutoksen jälkeiseen organisaatioon

Kysymyksellä tutkittiin osaamisen tavoitetasoa muutoksen jälkeen organisaatiossa. Osaamisen tavoitetason on haluttu taso, jolla osaamisen tulee olla. Esimerkiksi yritys määrittelee osaamispääoman kehittämissuunnitelmassaan halutun osaamisen tavoitetason. Kolme vastaaja kertoi tavoitetason määrittelyn tehdyn ennen muutosta. Seitsemän vastaajaa kertoi osaamisen tavoitetason luodun yrityksessä organisaatiomuutoksen jälkeisessä organisaatiossa. Kolme vastaajaa toteutti ominaisuuden sekä ennen muutosta että muutoksen jälkeiseen organisaatioon. Merkittävänä tekijänä organisaatiolle sitä piti kaksi vastaajaa. Tärkeänä sitä piti kuusi vastaajaa. Yksikään vastaaja ei pitänyt sitä kriittisenä tai erittäin tärkeänä ominaisuutena.

Osaamistason määrittelyssä yksi vastaaja viittasi kehityskeskusteluilla tapahtuneen tehdyt määrittelyt.

Kehityskeskustelu on tyypillisesti kahdenvälinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Otalan mukaan se on ”esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen ja strukturoitu keskustelu, jossa käsitellään yrityksen, oman yksikön ja alaisen odotuksia ja tavoitteita sekä tavoitteiden edellyttämiä osaamisista ja resursseja” (Otala 2008,345). Organisaatiot voivat pyrkiä saamaan keskusteluista tietoa käyttöönsä strategista päätöksentekoa varten ja sen avulla voidaan selvittää työntekijöiden uratoiveita ja työssä viihtymistä. Otala jatkaa ”kehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa, että yritykselle tai yhteisölle tärkeä asia on tavoittanut koko henkilöstön ja että jokainen on voinut tuoda esiin omia tuntemuksiaan työstä ja työpaikasta.” Näkökulma ja painotus keskusteluissa on yleensä tulevaisuus. Esimies ja alainen voivat sopia seuraavan kauden tavoitteista, yhdessä, molempien samalla sitoutuen sovittuun. Otala kuvaa asiaa ”kehityskeskustelun tavoitteena on myös virittää tulevaisuuteen. Molemmat voivat antaa eväitä toisilleen suunnitelmien tekemistä varten. Kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa, mutta usein kahdesti. Toisessa käydään läpi menneen vuoden tavoitteiden saavuttaminen ja tuntemus työpaikasta ja – ympäristöstä. Toisessa keskitytään tulevaan, tavoitteisiin, niiden edellyttämään osaamiseen ja sen hankkimiseen. (Otala 2008,345.)

7.2 Visio: Kartoitettiin henkilöstön osaamistarpeet



Kuvio 3. Kartoitettiin henkilöstön osaamistarpeet

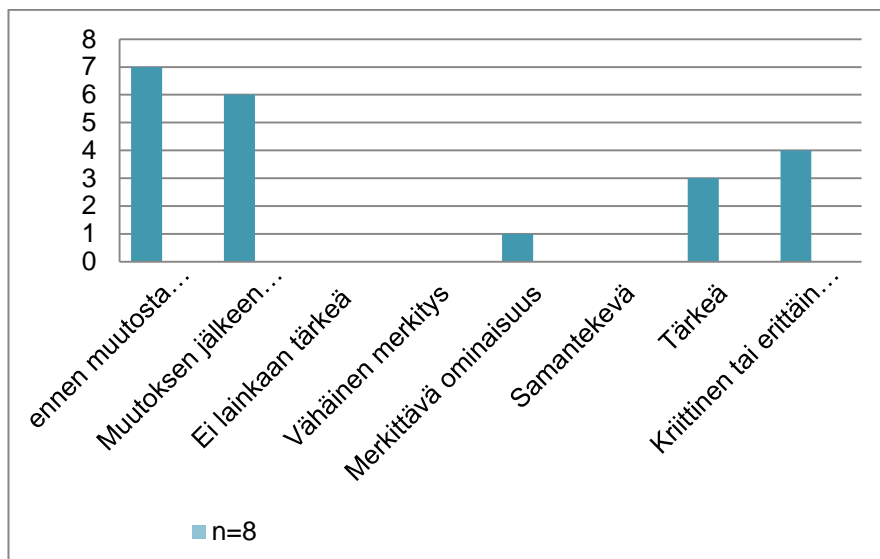
Henkilöstön osaamistarpeilla tarkoitetaan osaamiskartoitusta, jolla voidaan selvittää mahdollisia osaamisaukkoja, joita organisaatiolla voi olla tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen erotuksena (Ojala 2008,346). Tuloksena nähdään osaamispuutteet strategiisiin tavoitteeseen verrattuna.

Haastateltavista viisi mainitsi että henkilöstön osaamistarpeiden kartoitus tehtiin ennen organisaatiomuutosta. Haastateltavista kuusi mainitsi, että henkilöstön osaamistarpeiden kartoitus tapahtui organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksen otantamäärän huomioiden sitä tapahtui runsaasti ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen.

Henkilöstön osaamistarpeiden kartoitusta pidettiin pääsääntöisesti joko tärkeänä (neljä vastaajaa) tai erittäin tärkeänä (neljä vastaajaa).

Yksi vastaaja kertoi, että osaamistarpeiden kartoitus tapahtuu heidän organisaatiossaan vuosikellonsa mukaisen esimies-alaiskeskustelun yhteydessä. Lisäksi yksi vastaaja kertoi osaamistarpeiden kartoituksen olevan jatkuva prosessi heidän organisaatiossaan.

7.3 Visio: Nykyisen osaamisen määrittely



Kuvio 4. Nykyisen osaamisen määrittely

Kysymyksellä ” Määriteltiinkö nykyinen osaaminen? ” pyrittiin selvittämään muutostilanteessa tapahtuvat osaamisen osa-alueiden määrittelyt. Osaamisen määrittely tässä tutkimuksessa perustuu Ojalan määrittelyyn siitä. Osaamisen hän määrittää seuraavasti: ”(Osaaminen on) yksilön, tiimin, ryhmän, organisaation tai verkoston osaaminen, joka muodostuu ihmisten tiedoista, taidoista, kokemuksesta sekä ihmisten mahdollisuudesta ja kyvystä yhdistää osaamistaan.” (Ojala 2008,346.)

Haastateltavista seitsemän mainitsi nykyisen osaamisen määrittelyn tapahtuneen ennen organisaatiomuutosta ja kuusi vastaaja niitä tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Sekä ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen niitä kertoi tehdyn kuusi vastaajaa. Nykyisen osaamisen tärkeyttä pidettiin vähintään merkittävänä. Tärkeänä sitä piti kolme vastaajaa. Kriittisenä tai erittäin tärkeänä nykyisen osaamisen määrittelyä piti neljä vastaajaa.

8 Osaamisen hallinta organisaatioiden muutostilanteessa: Kulttuuri

Kulttuurin hallintaa organisaatioiden muutostilanteessa selvitettiin kysymyksillä, jotka liittyivät henkilöstön kehittämiseen ja oppimisen ja sen rakenteiden kehittämiseen organisaatioissa niiden muutostilanteessa. Kulttuuri-osa-alueen yhtenä tutkittavana omi-

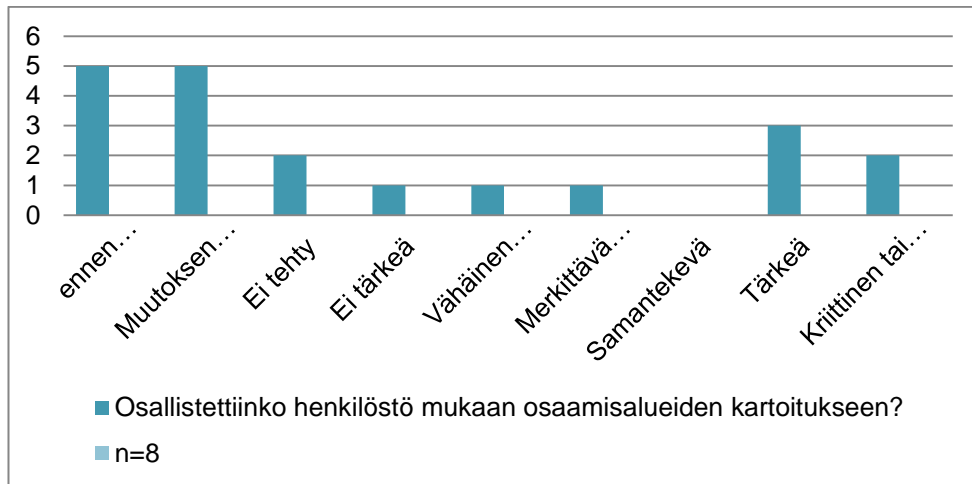
naisuutena haluttiin tietää, mikäli henkilöstö oli osallistunut eri osaamisen alueiden kartoitukseen muutosprosessin aikana. Eräs vastaaja luonnehti näin tapahtuvan, jos ennen muutosta ei ollut tiedossa tulevaisuuden suuntalinjoja yrityksessä. Useat vastaajat kertoivat näin tehdyn, mutta erityistä on, että sitä ei pidetty kovin tärkeänä tai sillä oli jopa vähäinen merkitys ominaisuutena.

Henkilöstön kehitysohjelmia oli käytetty useimpien vastaajien mukaan. Henkilöstön kehitysohjelmat olivat yrityskohtaisesti toteutettuja. Jokainen yritys oli toteuttanut henkilöstön kehitysohjelmia jossain määrin. Tässä kohtaa kannattaa muistaa, että haastattelutilanteessa ei noudatettu tiukkaa käsitelmäärityä, vaan henkilöstön kehitysohjelmat ymmärretään laajalti eri yrityksissä erityyppisesti. Haastattelutilanteessa nousi esiin tämän kysymyksen kohdalla yksilön ja tiimin oppiminen. Tämän tyyppisessä oppimisessä kehitysohjelmien kartoitukseen kerrottiin käytetyn esimiesalaiskeskusteluja. Yksikään vastaaja ei kertonut, että organisaation osaamisen hallintaan muutoksessa olisi käytetty koko henkilöstölle suunnattuja kehitysohjelmia.

Yhtenä teemana nousi esiin työssä oppimisohjelmien käyttö muutoksen jälkeisessä organisaatiossa. Vaikka kaikki vastaajat eivät olleet niitä hyödyntäneet, pitivät kaikki vastaajat niitä erittäin tärkeänä ominaisuutena.

Kuten edellä todettiin henkilöstön kehitysohjelmista, myös oppimisohjelman käsite ymmärrettiin laajasti. Esimerkiksi yksi vastaaja mainitsi työssä oppimisohjelman tavan, jossa osaamista siirrettiin vanhemmalta kollegalta nuoremmalle, heidän työskennellessä yhdessä, ja eräs haastateltava mainitsi, että työtehtävissä tapahtuva oppimisohjelmalla tarkoitetaan työn opettamista kädestä pitäen. Saatujen vastausten valossa voidaan työssä oppimisohjelmien laadun ja kirjon oleva hyvin laaja.

8.1 Kulttuuri: Osallistettiin henkilöstö mukaan osaamisalueiden kartoitukseen

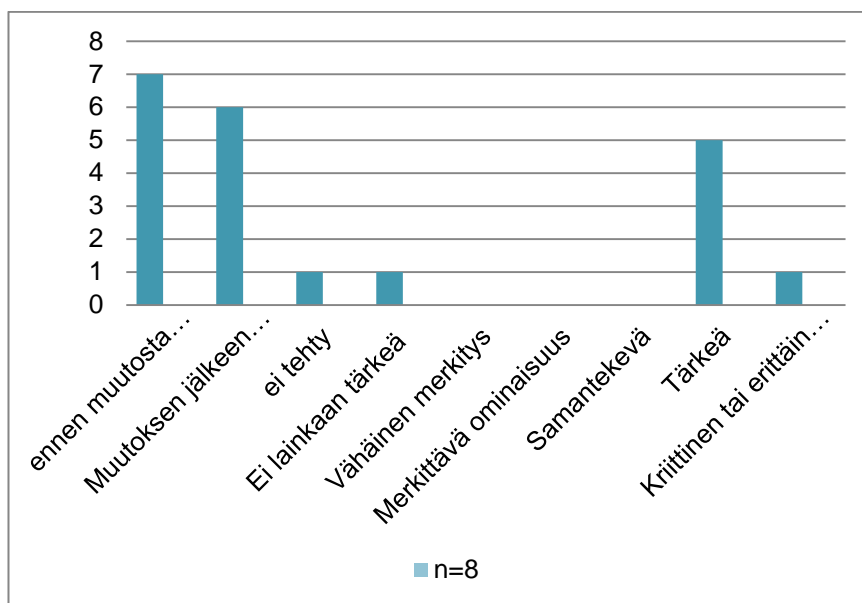


Kuvio 5. Osallistettiin henkilöstö mukaan osaamisalueiden kartoitukseen

Viisi vastaajaa kertoi henkilöstön osallistuneen osaamisalueiden kartoitukseen ennen organisaatiomuutosta. Samoin viisi vastaajaa kertoi niin tapahtuneen myös organisaatiomuutoksen jälkeen. Neljässä tapauksessa henkilöstöä osallistettiin osaamisalueiden kartoitukseen sekä ennen että jälkeen organisaatiomuutoksen. Henkilöstön osallistumisella osaamisalueiden kartoitukseen -kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa organisaation resurssien hyödyntämisen laajuudesta muutostilanteessa.

Henkilöstön osallistuminen osaamisalueiden kartoitukseen voidaan tehdä syvällisesti tai pinnallisesti suhteessa kokonaisuuteen. Yksi vastaus kommentti tässä kohden oli myös, että jos ei tiedetä organisaation suuntaa, minne olla menossa niin voidaan ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun. Yksi vastaaja mainitsi, että heidän organisaatiossaan on osaamisalueiden kartoitukseen oma työkalu, jolla voidaan hyödyntää henkilöstön panosta muutoksessa.

8.2 Kulttuuri: Luotiinko henkilöstön kehityssuunnitelmia



Kuvio 6. Luotiinko henkilöstön kehityssuunnitelmia

Kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa henkilöstön kehityssuunnitelmien käytöstä organisaatioiden muutostilanteissa, kehityssuunnitelma -käsitteen määrittelyn mukaisesti. Henkilöstön kehityssuunnitelma määritellään suunnitelmana, joka pitää sisällään avainosaamisen tai osaamisen osa-alueita jotka ovat yleisten tai strategisten tavoitteen mukaisia.

Haastateltavista seitsemän mainitsi henkilöstölle tehdyn kehityssuunnitelmien ennen organisaatiomuutosta ja kuusi niitä tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Sekä ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen niitä kertoi tehdyn viisi vastaajaa. Henkilöstön kehityssuunnitelmia ei tehty lainkaan vain yhdessä tapauksessa. Tärkeänä henkilöstön kehityssuunnitelmia piti viisi vastaajaa. Yksi vastaaja ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä ja yksi vastaaja piti sitä erittäin tärkeänä.

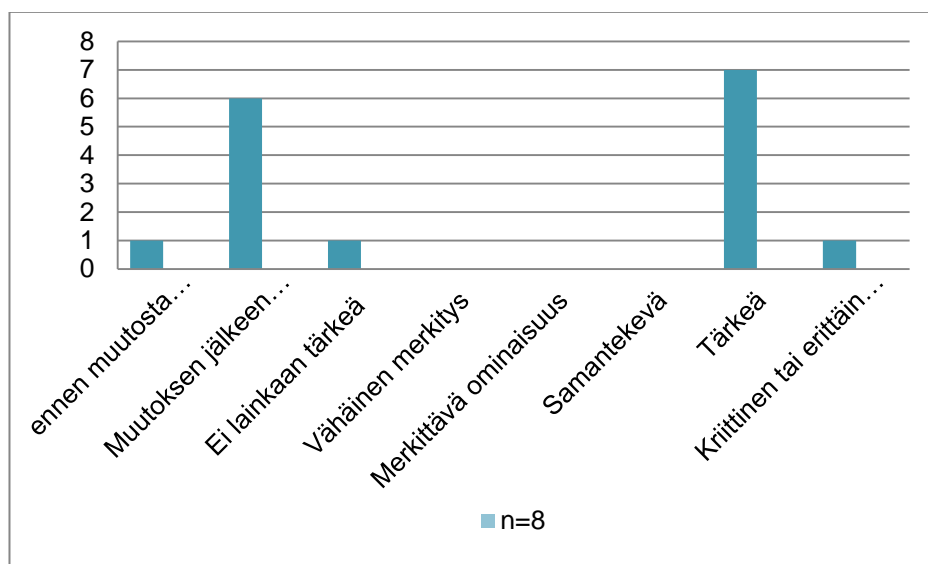
Yrityksessä, jossa ei ollut hyödynnetty lainkaan henkilöstön kehityssuunnitelmaa, oli havaittu, että vastaavaa hyötyä voidaan saada normaalin vuosikellon mukaisissa keskusteluissa, eikä erillisiä henkilöstön kehityssuunnitelmia tarvitse toteuttaa.

Yksi vastaaja kertoi organisaatiossaan käytettävän muun muassa leadership talent -ohjelmaa, joka on suunnattu yrityksen avainhenkilöille. Samantyyppinen käytäntö oli myös toisessa yrityksessä käytössä, ja eräs toinen vastaajaa kertoi, että henkilökohtai-

sia kehitysohjelmia tehdään heidän yrityksessä avainhenkilöille. Avainhenkilö-käsite on määritelty tässä tutkimuksessa henkilönä, jolla on *avainosaamista*. Avainosaaminen voidaan määritellä osaamisena, johon sisältyy *vision ja strategian edellyttämä* osaaminen (Ojala 2008,344.)

Kysymyksen yhteydessä osa- ja jatkokysymyksenä kysyttiin henkilöstöryhmien kehityssuunnitelmia. Näitä ei tullut ilmi kysymyksen varsinaisessa merkityksessä. Henkilöstöryhmät tulivat esiin vastauksessa, jossa esimerkiksi tiimit kävivät ryhmässä kehityskeskusteluja.

8.3 Kulttuuri: Hyödynnettiinkö työssä oppimishjelmia



Kuvio 7. Hyödynnettiinkö työssä oppimishjelmia

Työssä oppimishjelmat ovat pieneen työntekijäryhmään tai laajempaan ryhmään sovellettava oppimishjelma, jossa oppiminen tapahtuu työssä oppimalla, tekemällä, havainnoimalla, kokeilemalla, harjoittelemalla, työskentelemällä toisen kanssa ja palautteen avulla. (Ojala 2008,347).

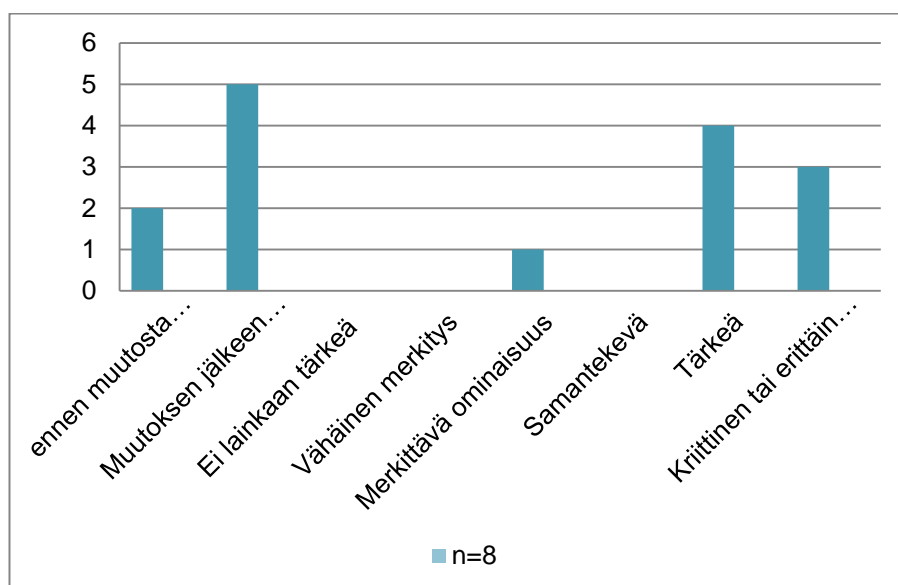
Haastateltavista yksi mainitsi työssä oppimishjelmia hyödynnetyn ennen organisaatiomuutosta. Haastateltavista seitsemän mainitsi, että työssä oppimishjelmia hyödynnettiin organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksen otantamäärän huomioiden sitä

tapahtui eniten organisaatiomuutoksen jälkeen. Vain yhdessä organisaatiossa sitä hyödynnettiin ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Yksi haastateltava ilmoitti, että määrittelyä ei tehty lainkaan organisaation muutostilanteessa.

Avaintehtävien määrittelyä pidettiin joko tärkeänä (7 vastaajaa). Yksi vastaaja piti sitä kriittisenä tai erittäin tärkeänä. Yksi vastaajista ei pitänyt avaintehtävien määrittelyä lainkaan tärkeänä.

Yksi vastaajista kertoi vuosikellon mukaisesta oppimissuunnitelmasta, joka määräytyy työntekijälle esimiesalaiskeskustelun yhteydessä määritettävässä henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa. Eräs vastaaja kertoi myös heillä määritellystä, työssä oppimalla olevasta ohjelmasta, joka toteutettiin organisaatiossa muutosprosessin aikana.

8.4 Kulttuuri: Luotiinko uutta infrastruktuuria oppimisen kehittämiseksi



Kuvio 8. Luotiinko uutta infrastruktuuria oppimisen kehittämiseksi

Oppimisen kehittämiseksi luotava uusi infrastruktuuri käsitetään uutena toimintona. Ryhmänä henkilöitä esimerkiksi työtiimi tai tietojärjestelmänä, jonka tavoitteena on edistää ja kehittää oppimista.

Haastateltavista kaksi mainitsi uutta infrastruktuuria luodun oppimisen kehittämiseksi ennen organisaatiomuutosta. Haastateltavista neljä mainitsi, että työssä uutta infra-

struktuuria on luotu oppimisen kehittämiseksi organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksen otantamäärän huomioiden sitä tapahtui eniten organisaatiomuutoksen jälkeen. Kahdessa organisaatiossa sitä hyödynnettiin ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Kaksi haastateltavaa ilmoitti, että uutta infrastruktuuria luodun oppimisen kehittämiseksi ei tehty lainkaan organisaation muutostilanteessa.

Uuden infrastruktuurin luomista oppimisen kehittämiseksi pidettiin joko tärkeänä (neljä vastaajaa). Kolme vastaajaa piti sitä kriittisenä tai erittäin tärkeänä. Yksi vastaaja piti sitä kriittisenä tai erittäin tärkeänä asiana, vaikka hänen organisaatiossaan sitä ei ollut tehty. Merkittävänä ominaisuutena sitä piti yksi vastaajista.

Yhden vastaajan organisaatiossa oli käytössä oppimista kehittämänä ja edistävänä mallina 70/20/10-malli jossa 70 % oppimisesta tapahtuu työssä oppimisena ja 20 % coachauksen avulla ja 10 % muodollisen oppimisen avulla. Samantyyppisen mallin on esittänyt Dodge (1993).

9 Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteissa: Tiedon hallinta

Organisaatioiden osaamisen hallintaa muutostilanteissa tutkittiin tiedonhallinnan osalta kysymyksillä benchmarkin käytöstä ja mahdollisista mittareista osaamisen hallinnassa muutostilanteissa. Tiedon hallinnan osioon kuuluivat tutkimuksessa myös avainrooli-ryhmät ja avainosaamisalueet.

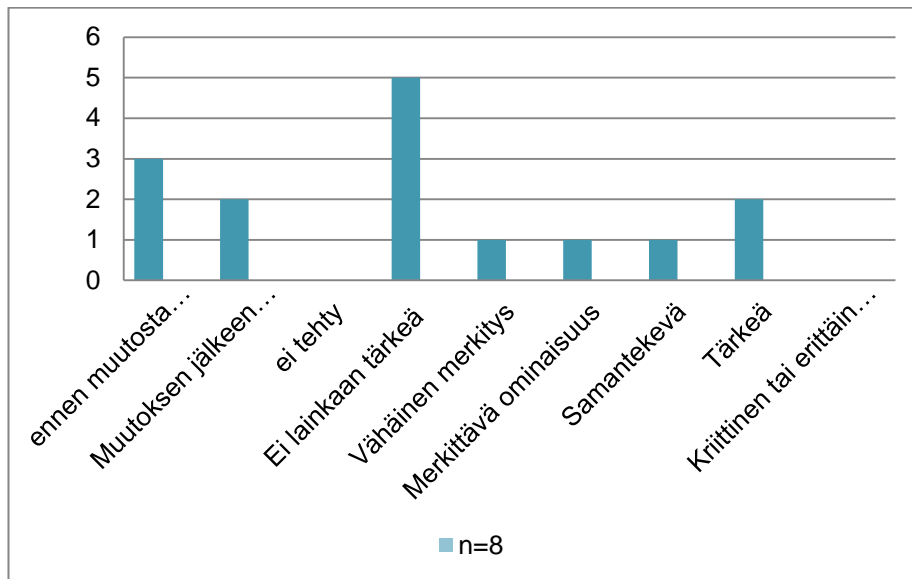
Benchmarkin käyttö ei ollut kovin suosittua osaamisen hallinnan muutoksessa yrityksissä. Sitä ei muutenkaan pidetty kovin tärkeänä ominaisuutena. Benchmarking on määritelmänsä mukaan esikuva-analyysi tai vertailuanalyysi. Tutkimuksessa käytetyn benchmarking-määritelmän mukaan sitä käytetään laatu- ja prosessikehittämisen välineenä. Näin ollen osittain saadut vastaukset tukevat sen määritelmää. Sitä kerrottiin käytetyn osittain soveltuvin osin muutoksen aikana. Organisaation muutostilanteissa osaamisen hallinnan välineenä tai sitä tukevana ominaisuutena benchmarking ei välttämättä ole hyödyllinen muutoksen lopputuloksen kannalta. Eräs vastaaja kertoi että sitä voidaan käyttää joissain tapauksissa heidän organisaatiossaan mutta siten, että benchmarkingista haettavia parhaita käytäntöjä haetaan yritykseen kuuluvasta konsernista tai sen sisäryityksestä eikä muista kyseisen alan yrityksestä. Avainosaamisalueiden määrittely oli yleistä ennen muutosta. Näin oli tehty kaikkien

haastateltujen henkilöiden yrityksessä. Yksi vastaaja mainitsi avainosaamisalueiden määrittelyn myös sisältäen sen jakamisen ydin-, avain- ja operatiiviseen osaamiseen. (vapaa käänös tekijän: *Core-, Key- and operative competences.*(Hamel ja Prahalad,1996.) Lisäksi yksi vastaaja kertoi, että avainosaamisalueiden määrittelyllä pyrittiin välttämään mahdollisen yliosaamisen tuomat haasteet organisaatiossa.

Kaksi vastaajaa kertoi työtehtävuokittelun olevan heidän organisaatiossaan avainrooliryhmien määrittelyä. Yksi vastaaja kuvasi myös yksiköiden välisen jaon olevan heidän tapansa tehdä avainrooliryhmien määrittely. Esimerkiksi tuotanto-osasto, markkinointiosasto ja hallinto-osasto. Eräs vastaaja kertoi tämän kysymyksen yhteydessä heidän organisaatiossaan avaintehtävistä, jotka käytännössä on heillä avainrooliryhmien luokittelua. Saatujen vastausten yhteisvaikutelmana jäi tutkimuksen tekijälle vaikutelma, että avainrooli käsittää enemmän ydiosaamisen vaatimustason roolitehtävän, kun taas esimerkiksi avaintehtävä saattoi liittyä esimiestehtävään tai johtavan asiantuntijan toimenkuvaan organisaatiossa.

Kysymykseen mittareiden käytöstä organisaatiomuutoksen yhteydessä haastateltavat mainitsivat, että mittareiden käyttö ei välttämättä ole tarkoituksen mukaista tai siitä ei saada vastaavaa hyötyä. Tämä vastaajien mukaan johtuu siitä, että ei ole luotu vertailukelpoista asteikkoa, joilla mittausta voitaisiin tehdä. Lisäksi yksi vastaaja mainitsi mittausta tehtävän organisaatiossa mutta laajemmalla tasolla ja ilman selkeätä mittaristoa. Eräs vastaaja kuvasi yrityksen ja organisaation suunnan määrittelyn organisaatiomuutoksessa olevan tärkeämpää kuin mittareiden käyttämisen. Se, mitä tietoja edellisen toteamiseksi oli käytössä ja miten näitä tietoja saatiin, ei käynyt ilmi tutkimuksessa. Mittareiden sijaan kaksi vastaajaa kertoi taulukoinnista, jota tehtiin muutoksen yhteydessä. Taulukoihin sijoitettiin henkilöitä ja heidän osaamistaan. Näistä voitiin luoda osaamisen alueen ryhmiä. Näin saatuja tietoja voitiin käyttää päätöksenteon tukena. Eräs vastaaja kuvasi suunnan määrittelyn organisaatiomuutoksessa olevan tärkeämpää kuin mittareiden käyttämisen.

9.1 Tiedon hallinta: Benchmark-menetelmien hyödyntäminen muutoksessa



Kuvio 9. Benchmark-menetelmien hyödyntäminen muutoksessa

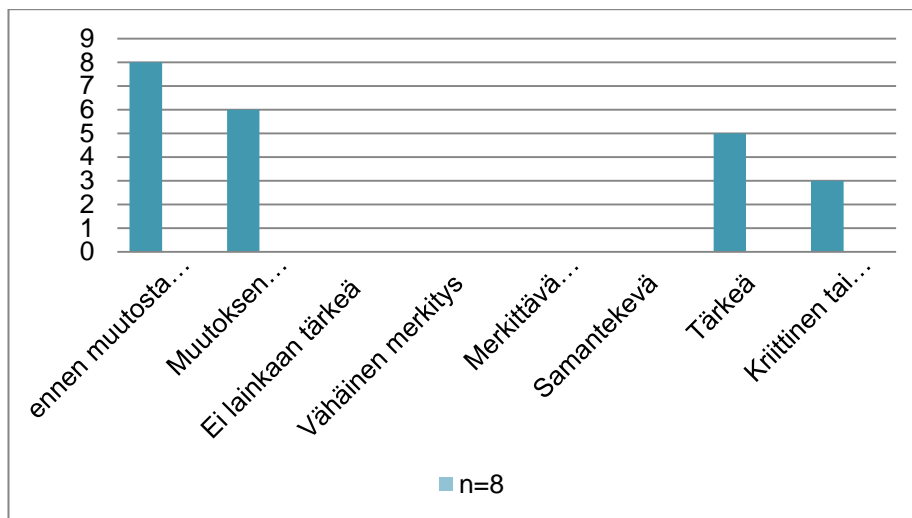
Kysymyksellä pyrittiin saamaan selville, mikäli benchmarkingia hyödynnetään organisaatioissa niiden muutostilanteissa.

Haastateltavista kolme mainitsi benchmarkingia käytetyn ennen organisaatiomuutosta. Kaksi vastaajaa mainitsi benchmarkingia käytetyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Vaikka ominaisuutta ei pidetty kriittisenä tai erittäin tärkeänä, oli benchmarkingia hyödynnetty. Ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen sitä mainitsi käytetyn kaksi vastaajaa. Viisi vastaajaa ilmoitti, että benchmarking ei ole tärkeä organisaatiomuutoksessa. Yksi vastaaja ilmoitti, että sen käytöllä on vähäinen merkitys heillä. Yksi vastaaja ilmoitti sen olevan samantekevä ominaisuus. Kaksi vastaajaa piti sitä tärkeänä.

Benchmarkingia menetelmänä pidettiin liian jäykkänä (yksi vastaaja) ja sitä vastaavia menetelmiä oli jo käytössä (2 vastaajaa). Eräs vastaaja luonnehti sen olevan liian muodollinen heidän tarpeisiinsa. Yksi vastaaja kertoi benchmarking-tyyppisten menetelmien hyödynnettävän, siitä soveltuvia osia lainaamalla, mutta ei tutkimuksen määrittelyn kaltaisesti. Tutkimuksessa sovellettiin benchmarkingin seuraavaa määritelmää: Benchmarking on esikuva-analyysi/vertailuanalyysi, tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingia

voidaan määritellä jatkuvaksi ja järjestelmälliseksi prosessiksi, jossa analysoidaan eri palveluiden ja prosessien suorituskykyjä. Sitä voidaan myös määritellä prosessiksi, jossa tunnistetaan, ymmärretään ja sovelletaan parhaita menetelmiä sekä toimintatapoja. (Tuominen 2001,226.)

9.2 Tiedon hallinta: Määriteltiinkö avainosaamisalueet

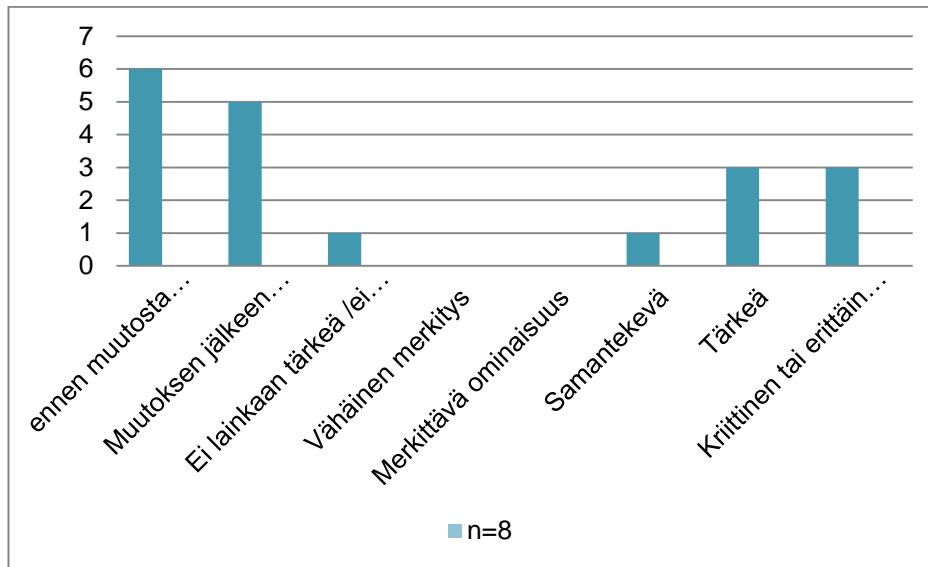


Kuvio 10. Määriteltiinkö avainosaamisalueet

Kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa avainosaamisalueiden määrittelystä organisaation muutostilanteissa. Avainosaamisalueen käsite tässä tutkimuksessa on määritelty alueena, jossa tavataan strategian ja vision kaikkea edellyttävää osaamista. Haastateltavista kahdeksan mainitsi avainosaamisalueille tehdyn määrittelyn ennen organisaatiomuutosta. Kuusi vastaajaa mainitsi avainosaamisalueille tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen ja kuusi niitä tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Sekä ennen että jälkeen tehtyjä avainosaamisalueiden määrittelyjä tuli esiin kuusi kappaletta. Kaikki haastateltavat (n=8) pitivät avainosaamisalueiden määrittelyä kriittisenä tai erittäin tärkeänä ominaisuutena organisaation muutostilanteessa.

Henkilöstön kehityssuunnitelmia ei tehty lainkaan vain yhdessä tapauksessa. Tärkeänä henkilöstön kehityssuunnitelmia piti viisi vastaajaa. Yksi vastaaja ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä, ja yksi vastaaja piti sitä erittäin tärkeänä.

9.3 Tiedon hallinta: Miten avainrooliryhmät määriteltiin?

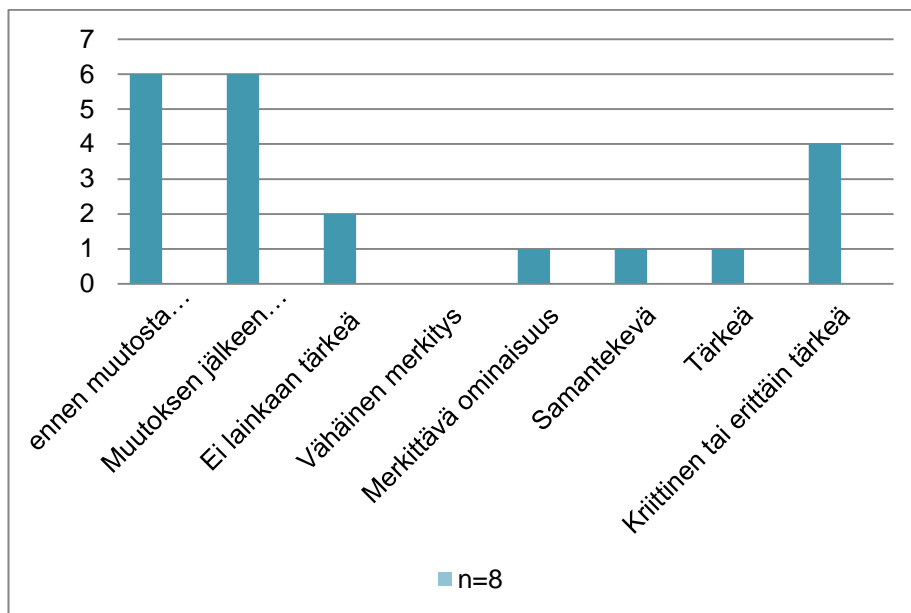


Kuvio 11. Miten avainrooliryhmät määriteltiin?

Avainrooliryhmien määrittelyllä organisaatiossa Tässä tutkimuksessa avainrooliryhmät ovat avainrooleja, joiden ryhmittely on järkevää ja suhteessa organisaation osaamiseen. Kuusi vastaajaa ilmoitti, että avainrooliryhmien määrittelyä oli tehty ennen organisaatiomuutosta. Viisi vastaajaa ilmoitti, että määrittelyä oli tehty organisaatiomuutoksen jälkeen. Yksi vastaaja ilmoitti, että avainrooliryhmiä ei ollut määritelty, eikä pitänyt sitä lainkaan tärkeänä. Ennen organisaatiomuutosta ja sen jälkeen ilmoitti sitä tehdyn neljä vastaajaa. Tärkeänä tai kriittisenä ominaisuutena sitä piti kuusi vastaajaa.

Kaksi vastaajaa kertoi työtehtäväluokittelun olevan heidän organisaatiossaan avainrooliryhmien määrittelyä. Yksi vastaaja kuvasi myös yksiköiden välisen jaon olevan heidän tapansa tehdä avainrooliryhmien määrittely. Eräs vastaaja puhui tämän kysymyksen yhteydessä avaintehtävistä, jotka ovat terminä lähellä avainrooliryhmien luokittelua, lisäksi ilmeisen usein organisaatiossa kuvattiin tehtävä luokittelua. Muutamassa vastauksessa haastateltavat kertoivat, että avainrooliryhmä tarkoittaa yrityksen ylintä johtoa ja huippuasiantuntijoita.

9.4 Tiedon hallinta: Mitä mittareita käytettiin eri osaamisalueiden kartoituksessa



Kuvio 12. Mitä mittareita käytettiin eri osaamisalueiden kartoituksessa

Kysymyksellä pyrittiin saamaan selville organisaatioissa käytetyn mittaristojen laatua. Samalla haluttiin saada vastaus eri osaamisalueiden mittaamistapoja organisaation muutostilanteessa. Osaamisalueella tarkoitetaan yrityksen erilaisia osaamisen osa-alueita, jotka ovat jaettavissa omaan kategoriaan.

Haastateltavista kuusi mainitsi mittareita käytetyn osaamisalueiden kartoituksessa ennen organisaatiomuutosta. Sama määrä vastaajia mainitsi mittareita käytetyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että heillä ei tehty osaamisalueiden kartoitusta organisaatiomuutoksen aikana hyödyntäen mittareita eikä sitä pidetty tärkeänä.

Mittareiden käyttöä osaamisalueiden kartoituksessa pidettiin merkittävänä yhden kerran, samantekeväenä ja tärkeänä samoin yhden kerran. Kriittisenä tai erittäin tärkeänä ominaisuutta piti neljä vastaajaa.

Mittariston käytöstä yrityksen muutoksessa antoi laajalti erityyppisiä vastauksia. Muutaman vastaajan mukaan ei ole mahdollista mitata absoluuttisesti kaikkia muuttuvia tekijöitä. Lisäksi tuli esiin, että mittariston käyttö ei ole tärkeää, vaan se, että organisaatio

tio pystyy määrittelemään oikean suunnan muutoksessa, jolloin voidaan arvioida tehtävän oikeita asioita.

10 Osaamisen hallinta yritysten muutostilanteissa: Johtajuus

Johtajuuden osa-alueen hallintaa yritysten muutostilanteessa selvitettiin seuraavilla ominaisuuksilla, jotka liittyivät avaintehtävien ja eri osaamisen väliseen tärkeyteen organisaation sisällä.

Osa-alueen kysymyksenä oli kysymys liittyen osaamistarveluettelointiin. Siinä yritys määrittelee osaamistaan ja mahdollisia osaamisvajeitaan. Luettelointia kerrottiin tehdyn ja tämä oli muutostilanteessa erityisesti sen jälkeen haastatelluille yrityksille tyypillistä. Muutama haastateltu kertoi heidän yrityksessään osaamistarveluettelointia tehdyn yrityksen tietojärjestelmiin. Tällöin oli käytettävissä ajantasainen näkymä osaamistarpeista, jolloin ajantasainen kuva vallitsevista tarpeista on saatavilla. Tämän kysymyksen yhteydessä tuli esiin jälleen kehityskeskusteluiden rooli, ja niissä saatava tieto henkilökunnalta eri osaamistarpeista ja niiden kehityskohdista. Usein kehityskeskustelut tehdään yrityksissä vuosittain tai jopa kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluista saadaan tarvittavaa tietoa henkilöstön kehittämiseen. Osaamistarveluetteloinnilla osana osaamiskartoitusta on yksi osa osaamisen tunnistamisessa ja määrittelyssä. Kysymys avaintehtävien määrittelystä liittyi kiinteästi kysymykseen eri osaamisen osa-alueiden väliseen tärkeyteen. Kuten aiemmin saatujen vastausten osalta todettiin, käytettiin näitä termejä hyvin läheisesti ja usein kuvaamaan asemaa organisaatiossa (vertaa; esimies ja asiantuntija).

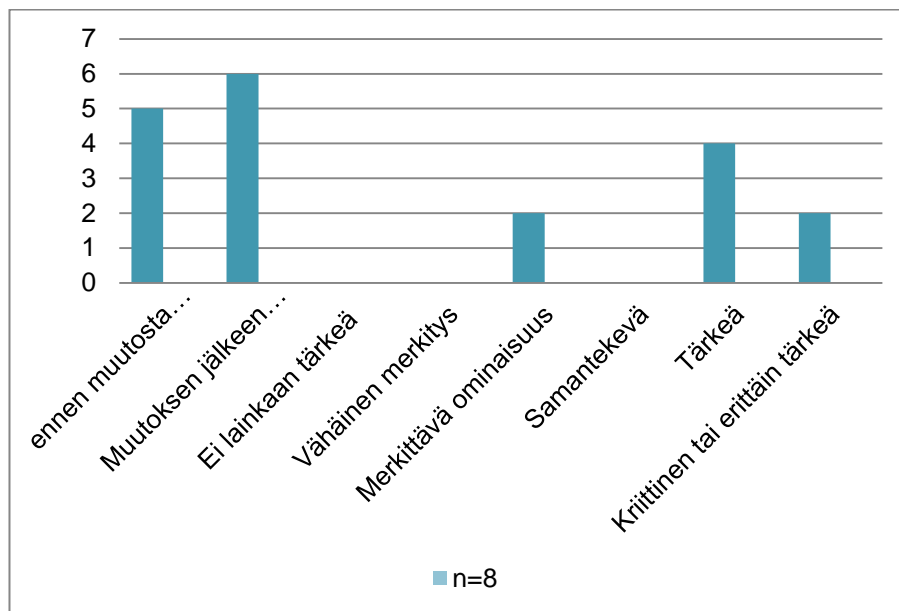
Avaintehtävänä voidaan pitää tehtäviä, jotka ovat oleellisia yrityksen toiminnan kannalta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että avaintehtävät olivat yleisimmin esimies ja asiantuntija-tehtäviä. Avaintehtävien hallinta on johtamisen alue, jota ohjataan päivittäin operatiivisena toimintona. Lisäksi johtamisen osa-alueen eräänä tehtävänä muutosprosessissa mainittiin avaintehtävissä toimivien henkilöiden uudelleenroolitus uusiin tehtäviin.

Yritystoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi avaintehtävien hallinta muutostilanteessa on ensi arvoisen tärkeää. Avaintehtävissä olevien henkilöiden pitäminen nähtiin tärkeänä.

Eräs vastaaja piti tätä suurena riskinä, mikäli avaintehtävissä olevia henkilöitä ei saada korvattua muutostilanteessa riittävän nopeasti.

Osaamisen osa-alueita oli määritelty muutaman vastaajan mukaan tärkeysjärjestykseen. Tässä nousi esiin yrityksen osaamisen osa-alueiden välinen kilpailu samoista resursseista. Tutkimuksessa tuli esiin resurssien välinen kilpailu organisaation sisällä. Voidaan olettaa, että tärkein osa-alue yrityksen strategiassa saa enemmän resursseja kuin muut osa-alueet. Eräs vastaaja luonnehti näin tapahtuvan. Toisen vastaajan mukaan kaikki osaamisen osa-alueet ovat strategiassa samanarvoisia. Tutkimuksessa ei saatu luotettavaa tietoa osaamisen osa-alueiden kilpailusta resurssien osalta muutosprosessissa. Ominaisuutena kysymystä ei pidetty kriittisenä tai erittäin tärkeänä kuin kahden vastaajan toimesta.

10.1 Johtajuus: Tehtiinkö osaamistarveluettelo



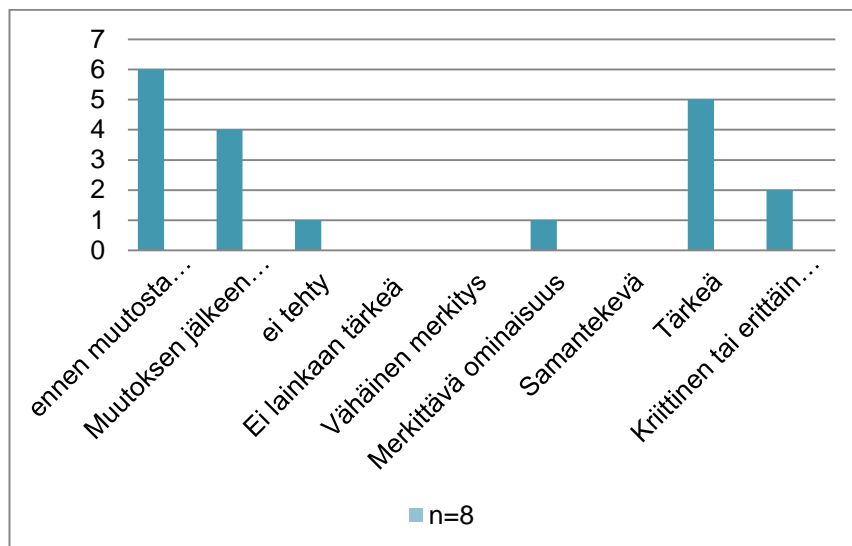
Kuvio 13. Tehtiinkö osaamistarveluettelo

Osaamistarveluetteloinnilla tarkoitetaan organisaation osaamistarpeen luettelointia. ”Osaamistarve on nykyisen toiminnan kilpailukyvyyn kehittämistä, vision, tavoitteiden ja strategian edellyttämää sekä pidemmän aikavälin haasteiden edellyttämää osaamista” (Ojala 2008,346.) Kysymyksellä pyrittiin saamaan selville sen käyttöä haastateltavien organisaatioissa muutostilanteissa.

Viisi vastaajaa kertoi osaamistarpeen luetteloinnista ennen organisaatiomuutosta. Kuusi vastaajaa ilmoitti näin tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Sekä ennen organisaatiomuutosta että sen jälkeen tehtiin osaamistarveluettelo.

Osaamistarveluetteloinnin yhteydessä tapahtui osaamisen uudelleenmäärittelyä organisaatiossa (yksi vastaaja). Lisäksi resurssien kohdentamista suunniteltiin uudestaan (yksi vastaaja). Osaamistarveluettelointi tehtiin myös kehityskeskusteluiden pohjalta saatavasta aineistosta.

10.2 Johtajuus: Määriteltiinkö eri osa-alueiden tärkeys



Kuvio 14. Määriteltiinkö eri osa-alueiden tärkeys

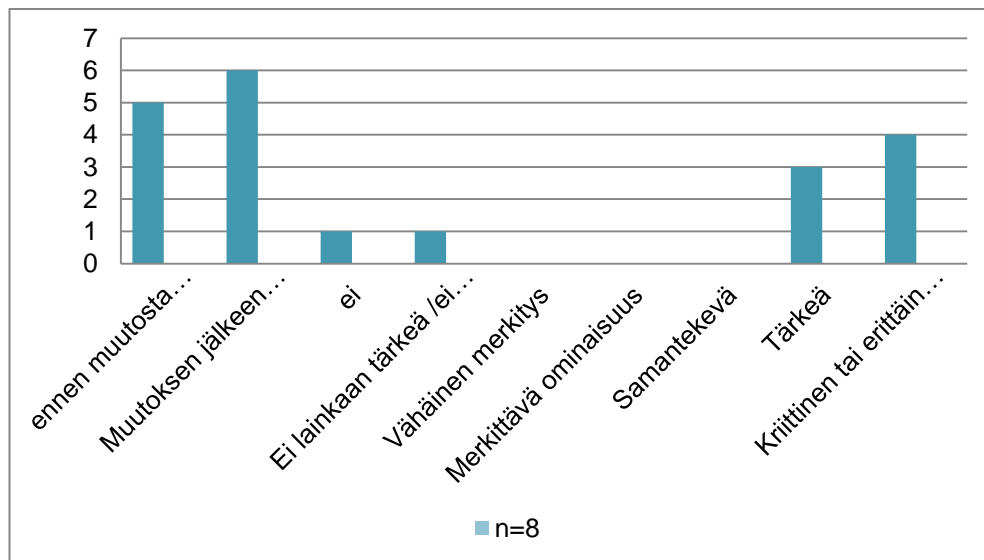
Kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa avainosaamisalueiden tärkeydestä organisaation muutostilanteessa suhteessa organisaation muihin osa-alueisiin. Avainosaamisen osa-alueiden käsite tässä tutkimuksessa on määritelty alueena, jossa tavataan strategian ja vision kaikkea edellyttävää osaamista. Haastateltavista kuusi mainitsi osa-alueella tehdyn määrittelyn ennen organisaatiomuutosta. Neljä vastaajaa kertoi määrittelyn tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Sekä ennen että jälkeen tapahtuneesta määrittelystä kertoi kolme vastaajaa. Yksi vastaajista mainitsi, että osa-alueiden tärkeyttä ei määritellyt. Viisi vastaajaa piti tärkeänä osa-alueiden tärkeysjärjestyksen määrittelyä. Kriittisenä tai erittäin tärkeänä sitä piti kolme vastaajaa. Esiin nousi myös näkökulma yhdessä

vastauksessa, että yrityksen eri osaamisalueet kilpailevat samoista resursseista, jolloin niiden välinen organisaation sisäinen arvostus on ratkaisevassa asemassa.

Yksi vastaaja kuvasi osa-alueiden tärkeyden määrittämisen yhteydessä tehdyn avainprosessien määrittämistä organisaatiossa. Myös avainroolien luonti organisaatiossa tämän prosessin yhteydessä tuli esiin yhdessä vastauksessa. Erään vastaajan mukaan osaamisen eri osa-alueita ei voi laittaa tärkeysjärjestykseen, vaan ne ovat organisaation strategiassa samanarvoisia.

Eri osa-alueiden välinen tärkeys voi määrätä näiden saamaa huomiota yrityksen resurssien jaossa. Koska yrityksen varat ovat rajalliset, kilpailevat eri yrityksen osa-alueet rajallisista ja yleensä budjetoiduista resursseista. Tällöin resurssien jakamista toiselle enemmän kuin toiselle voidaan perusteella osa-alueen tärkeydellä yritystoiminnassa. Erään vastaajan mukaan osa-alueet eivät ole koskaan strategiassa tasa-arvoisia.

10.3 Johtajuus: Määriteltiinkö avaintehtävät



Kuvio 15. Määriteltiinkö avaintehtävät

Avaintehtävät ovat tehtäviä, joissa tarvitaan avainosaamista. Kysymyksellä pyrittiin selvittää, miten tehtäviä määriteltiin organisaatioiden muutostilanteessa. Viisi vastaajaa kertoi määrittelyn tapahtuneen ennen organisaatiomuutosta ja kuusi vastaaja kertoi

määrittelyn tapahtuneen muutoksen jälkeen. Sekä ennen että jälkeen muutoksen oli avaintehtävien määrittely tehty neljän vastaajan organisaatiossa. Yksi vastaaja kertoi, että avaintehtävien määrittelyä ei tehty lainkaan. Tärkeänä ominaisuutena avaintehtävien määrittelyä piti kolme vastaajaa. Neljä vastaajaa piti sitä kriittisenä tai erittäin tärkeänä.

Yksi kertoi organisaation avaintehtäväluokittelusta johdettavan eri työtehtäväprofiileja jossa on määritelty työtehtävän mukaiset avaintehtävät. Työtehtäväprofiili pitää sisälleen määrittelyn henkilö- ja yksilötasolla tarvittavista osaamisen eri lajeista.

Työtehtävä profiiliin yhteydessä on luontevaa puhua työtehtävässä vaadittavasta osaamisesta kompetenssina. Kompetenssia voidaan pitää osaamisena jossa yhdistyvät henkilön toimiala-, rakenne- ja suhdeosaaminen. Kompetenssin voidaan näin ollen ajatella olevan määriteltyä osaamista tehtävän vaatimuksen mukaisesti. Eräänä osaamisen kartoituksen välineenä voidaan käyttää kompetenssikartoitusta. Kompetenssi saadaan näin kartoitettua, minkä jälkeen sitä organisaatiossa voidaan johtaa aiempaa paremmin (Niemi 2006).

11 Tutkimuksen tulosten arviointi

Yritysten käyttämien keinojen kirjoa ja lukuisia tapoja hallita osaamista muutoksessa ei tässä tutkimuksessa tutkittu, vaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen pääpaino oli eri ominaisuuksien toteutumisessa yrityksissä muutosprosessin aikana ja se, kuinka tärkeänä yksittäisiä ominaisuuksia pidettiin organisaatiomuutoksen kannalta. Osaamisen hallintaan yritysten muutostilanteissa ei liittynyt suurempia ongelmia, ja tuntuukin, että muutos vakiotilana on jatkuvaa.

Tutkittavien yritysten yhteinen nimittäjä osaamisen hallinnan välineenä olivat kehityskeskustelut jotka nousivat esiin jokaisen tutkimushaastattelun yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat suomalaisessa työmaailmassa yleistyneet viime vuosikymmenen aikana. Se kuinka strukturoitua tai systemaattista tietoa niillä kerätään, vaihtelee yrityksittäin. Kehityskeskustelut tarjoavatkin mahdollisuuden ei pelkästään esimies-alaisuuteen kehittämiseksi vaan myös tietolähteen organisaation kehittämiseksi. Kuinka paljon kehityskeskusteluissa saatuja tietoja käytetään strategisessa päätöksenteossa, ei käynyt tutkimuksessa ilmi, ja tutkimusalueena se oli rajattu tutkimuksesta pois.

Osaamisen hallinta on strategista ja merkittävää toimintaa yrityksille. Niukkenevien henkilövoimavarojen hallinta ja osaavan henkilöstön saannin varmistaminen, ja ennen kaikkea, näiden vaikutus yritysten toiminnalliseen tulokseen vaatii jatkuvaa osaamisen hallintaa. Haastatteluja tehdessä nousi esiin, että yrityksissä tapahtuvissa organisatiomuutoksissa ei välttämättä voida aina selkeästi määritellä jonkin asian tai ominaisuuden tapahtuneen ennen muutosta tai tapahtuneeksi sen jälkeen. Muutosprosessi on jatkuvaa, kuten jatkuva toiminnan tehostaminen. Tämän vuoksi osaamisen hallinnan työkaluja ja keinoja käytetään yrityksissä jatkuvana prosessina.

Tutkimuksessa olisi voinut olettaa, että mittareiden käyttöä olisi enemmän ja vertaisvertailua muihin yrityksiin tehtäisiin enemmän. Kuitenkin niiden osalta tutkimuksessa kävi ilmi niiden selkeä puuttuminen keinovalikoimasta. Mittareiden luonti siten, että se vastaisi juuri yksittäisen yrityksen tarvetta, voi olla haasteellista. Miten luomme mittariston miten se vastaisi parhaiten tarvettamme? Miten voimme olla varmoja sen soveltuvuudesta juuri meidän liiketoimintaamme?

Yhtenä osaamisen hallinnan teemana tuli esiin osaamisen hallinta jatkuvuuden turvaamiseksi. Avainhenkilöiden pitäminen ja näiden osaamispääoman pitäminen niin sanotusti ”talon sisällä” korostui muutamassa tutkimushaastattelussa. Erilaisten tausta- ja varasuunnitelmien teko muutostilanteissa mahdollisesti käytettäväksi oli yleistä.

Osaamisen kehittämisen näkökulma tuli esiin vastauksissa. Osaamisen kehittämisellä ja hallinnalla pyritään siihen, että tulevaisuuden osaaminen vastaisi yritysten tulevaisuuden tarpeita. Osaamisen kehittämistä tukee muun muassa henkilöstötilinpäätöksen käyttö osana sen hallintaa, jossa on eritelty osaamispääoman kehittämiskulut. (Liite1.) Osaamisen kehittämisen prosesseja on jatkuvasti liikkeellä yrityksissä. Osaamisen kehittämistä voidaan lisätä erilaisilla mahdollisuuksilla lisätä oppimista organisaation eri tasoilla oppiva organisaatio -mallin mukaisesti. Yrityksen tulee jatkuvasti arvioida ympäristöään ja ennakoimaan sen vaikutuksia liiketoimintaansa. Haastateltavien yrityksen koolla oli merkitystä osaamisen hallinnassa ja sen toteutuksessa. Isommissa suomalaisissa yrityksissä on osaamisen hallinta tunnustettu tärkeäksi.

Yrityksen pitää jatkuvasti muokattava organisaatiotaan paremmaksi siten että se hyödyntää parhaimmalla mahdollisella tavalla osaamispääomaansa. Jatkovasti yleistyvää älyllinen ja asiantuntijaluonteinen työ on arkipäivää ja tärkeintä osaamista yrityksen organisaation näkökulmasta on osaaminen. Näin ollen on järkevää hallita sitä kuten

muitakin taseen eriä, oppiva organisaatio -mallin mukaisesti. Sen hallinta vaikuttaa suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen.

12 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Haastateltujen yritysten edustajat olivat olleet toteuttamassa tai vaikuttamassa organisaatiomuutoksia. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden näkemys yrityksestään ja sen toiminnasta vaikuttavat vastauksiin, joten vastauksia näin ollen ei voida pitää objektiivisina. Henkilöiden tehtävät ja heidän edustamansa toiminnot vaikuttivat vastauksiin. Kuitenkin henkilöhaastatteluilla saavutettiin tutkimustavoite. Tutkimushaastatteluilla pyrittiin saamaan nimenomaan näiden henkilöiden kokemus muutoksesta tutkimusotantaan mukaan. Verrattuna muihin tutkimustapoihin esimerkiksi kvalitatiiviseen tutkimustapaan, voidaan saavutettuja tuloksia pitää verrattain hyvinä. Tutkimusongelman kannalta haastateltavilta saadut laadulliset vastaukset eri teemoineen ja kategorioineen toivat tutkijalle laajan materiaalmäärän. Kysymysten selittäminen ja niiden tarkempi kuvaus haastattelutilanteessa toivat aiheen ympärillä tarvittavaa tietoa, josta voitiin luoda uutta tietoa. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadut vastaukset olisivat olleet eksplisiittisesti oikeita, mutta kysymysten väärin ymmärtämisen mahdollisuus olisi ollut suurempi. Lisäksi kvantitatiivisessa tutkimusmallissa kysymysten arvottaminen arvoasteikolla olisi ollut luonteva tapa arvioida saatuja tuloksia tutkimusongelmaan. Tällöin olisi voitu ottaa tutkimukseen enemmän yksittäisiä muutostekijöitä ja ominaisuuksia, mutta tutkimuksen laajuus olisi ollut tällöin huomattavasti laajempi. Opinnäytetyölle asetetun tavoitteen mukaisesti sopi valittu tutkimusmenetelmä ja valittu tutkimusjoukko hyvin tutkimusongelmaan tutkimustavoite huomioiden. Kuitenkin aiheen laajemman ymmärtämisen ja tiedon hankkimiseksi siitä, voisi tutkijan olla hyödyllistä käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa.

Tutkimuksessa käytetyt kysymykset oli valittu tutkimuksen teoriakehyksen kirjallisuudesta ja niitä on käytetty yleisesti eri yhteyksissä laatujohtamisen ja henkilöstön kehittämisen aloilla. Tutkimuslomakkeen kysymykset sovitettiin teoriakirjallisuudessa olevaan aineistoon, jolloin terminologia saatiin vastaamaan tutkimusongelmaa mahdollisimman tarkkaan. Kysymysterminologian pitäminen laveasti määriteltynä mahdollisti tutkittaessa sen, että vastauksista oli mahdollista koostaa erilaisia teemoja ja kategorioita. Esimerkkinä terminologian pitämisestä laajana voidaan pitää osaamistarveluettelointia: Joissain yrityksissä se tehtiin muutamalla lauseella neuvottelumuistioon, ja toi-

sessä taas se oli ylhäältä johdettu jatkuva prosessi, jolle oli asetettu tietyt ominaisuudet. Kuitenkin molemmissa tapauksissa kyse oli osaamisen luetteloinnista tutkimusköykulmasta. Yrityksillä on vaihtelevat resurssit ja keinovalikoimat osaamisen hallinnalle.

Tutkimuslomakkeen suunnitteluvaiheessa haluttiin välttää liian tiukkaa käsitelmäritteilyä ja jättää tulkinnanvaraa. Tämän voidaan sanoa toteutuneen tutkimuksessa ja tuoneen kapean tutkimusongelman tarkasteluun riittävää syvyyttä eri tavoin. Kysymyksillä saatiin johdettua myös eräissä tapauksissa syy-yhteyksiä muun muassa osaamistarpeen ja osaamistarveluetteloinnin välille. Tutkimuksessa haastattelijan rooli oli tärkeä. Haastattelijan tehtävänä oli selvittää kysymyksen tarkoitus vastaajalle ja tarvittaessa myös selittää sitä tarkemmin mitä sillä halutaan saada selville. Tämä toisaalta puolestaan vaikutti kysymyksen ymmärtämisen laajuuteen ja tapaan miten se käsitettiin haastateltavalla.

Tätä tutkimusta ei voida pitää lähtökohtana yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Yritysten käyttämien keinojen kirjoa ja tapoja osaamisen hallinnassa ei tässä tutkimuksessa tutkittu, vaan pääpaino oli eri ominaisuuksien toteutumisessa ja siinä, kuinka tärkeänä sitä pidettiin organisaatiomuutoksen kannalta vastaajien mielestä.

Haastattelukysymysten termit vaikuttavat vastausten laatuun. Tämän voidaan todeta onnistuneen, koska haastattelutilanteessa ei tullut tilanteita, joissa olisi väärinymmärrystä tapahtuneen. Haastattelutilanteessa pyrittiin siihen, että kysymysten välillä haastateltava ei kiinnittäisi huomioita edellisiin kysymyksiin vaan vastaisi esitettyyn yksittäiseen kysymykseen itsenäisesti. Myös haastattelijalla voi olla subjektiivinen näkemys aiheeseen, mikä on omiaan tuomaan lisää tulkinnanvaraa kysymyksiin. Tutkimukseen sopi laadullinen toteutustapa tutkimuksen luonteen ja tavoitteen mukaisesti. Kysymykset olivat laadullisia luonteeltaan mutta kuitenkin sellaisia, että niistä saatiin täsmällisesti haluttu vastautieto. Toisin sanoen saatiin selville tutkimustavoitteen mukaisesti, mikäli kyseistä ominaisuutta oli käytetty osaamisen hallinnassa organisaatiomuutoksessa.

13 Tutkimuksen johtopäätöksen pohdintaa

Opinnäytetyön tekijälle valittu aihe tarjosi mielenkiintoisen näköalapaikan osaamisen hallintaan. Mielenkiintoinen ja haasteellinen aihe avautui tekijälleen riittävästi kapeasta näkökulmasta huolimatta. Tutkimusongelman voidaan todeta olleen tutkimuksen laajuudelle sopiva. Jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä tarkemmin eri osaamisen alueista mitä yrityksellä on osaamispääomassaan. Samoin osaamisen eri osa-alueiden muutosta ydinosaamiseksi olisi luontevaa tutkia osaamisen hallinnan jatkona. Ydinosaamisen tutkiminen olisi kuitenkin yrityskohtaista ja sitä tulisi tarkistella pitemmällä aikajännteellä.

Tutkimustuloksista saatuja tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että osaamisen hallintaa tehdään tutkituissa yrityksissä organisaatioiden muutostilanteissa. Yrityksillä oli ja ne olivat toteuttaneet oppiva organisaatio mallin mukaisia ominaisuuksia. Yritykset tekevät sekä määrällisiä että laadullisia toimenpiteitä osaamisen hallinnassa organisaatioiden muutostilanteissa. Tältä osin perusoletus tutkimuksessa piti paikkaansa.

Saadut vastaukset olivat verrattain samanlaisia eri haastateltujen kesken. Saatujen tulosten mukaan yrityksillä on jo vakiintunut erilaisia tapoja hallita osaamistaan. Tutkimuksen aikana ei noussut esiin tarvetta eritellä erikseen osaamisen määrää, koska osaamisen määrä ei haastateltavilla noussut esiin tutkimushaastattelussa. Määrällisesti tutkimustuloksissa todetaan haastateltavien yritysten ryhmänä toteuttaneen jonkin ominaisuuden, kuten saatuja kysymysten tuloksia esitetään tutkimuksessa.

Saatujen vastausten perusteella voidaan vetää johtopäätös, että osaamisen hallintaa suomalaisissa yrityksissä toteutetaan muutostilanteissa. Osaamisen hallinta oli samantyyppistä huolimatta yrityksen koosta tai henkilöstön määrästä yritysten välillä. Tästä tutkimustuloksesta voidaan päätellä teoriaviitekehyyksen mukaisen väittämän oppivasta organisaatiosta toteutuvan organisaatioiden muutostilanteessa ja sen soveltamista tapahtuvan soveltuvan erilaisiin yrityksiin kokoon katsomatta.

Lähteet

Argyris, Chris 1991: Teaching smart people how to learn, Harvard business Review. Vol. 4, nr. 2 sivut.4 -15.

Argyris, Chris 1999: On organizational learning 2nd edition Blackwell publishers Ltd.limited Oxford UK.

Brooking, Annie 1999: Corporate Memory: Strategies for knowledge management company 3rd edition 1999 Thomson learning London Uk

Brynjolfsson, Erik and Yang, Shinkyu (Revised: December 1999) "The Intangible Costs and Benefits of Computer Investments: Evidence from the Financial Markets" *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Atlanta, Georgia, December, 1997.

Garvin D, Building a Learning Organisation. Harvard Business Review, July-August, 1993, 70-74.

Hamel, Gary, Prahalad, C.K 2006: Kilpajuoksu tulevasta. Käännös Maria Mikkonen.. Talentum 2006 Helsinki.

Niemi, Kirsi 2006: Kompetenssikartoitus osaamisen johtamisen välineenä. 2006 Opinäytetyö Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampere.

Otala, Leenamajja 1996: Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa 4.painos 2002 Wsoy, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008: Osaamispääoman johtamisesta kilpailukeino. Wsoypro, Helsinki.

Peters, Tom 1991: Luova kaaos 2.painos. Rastor-julkaisut, Helsinki.

Pitkänen Pirkko, Antikainen Ari 1994: Katse kohti tulevaa 1994 - tulevaisuuskasvatuksen suuntaviivoja. Toimittanut Pitkänen Pirkko. Tulevaisuuden tutkimusseura Espoo.

Silvennoinen, Heikki, Tulki, Pasi 1998: Elinikäinen oppiminen Gaudeamus Helsinki

Smith, Mark K. 2003: Michael Polanyi and Tacit knowledge <http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm>. Luettu 20.09.2012.

TEKES henkilöstölinpäätös 2011, Helsinki 2012.

Tuominen, Kari 1999: Muutoshallinnan mestari 5. painos, Vantaa 2001.

TEKES Henkilöstötilinpäätös 2011

Esimerkki Henkilöstötilinpäätös laskelmasta:

11. Henkilöstötuloslaskelma

	2011			2010			muutos %na
	Htv	Kustan- nukset	Kud. / htv	Htv	Kustan- nukset	Kud. / htv	
Palkkakulut kotimaassa	273,2	15 891 643	57 436	275,0	14 787 969	53 774	6,8 %
Palkat		12 627 180			11 918 619		
Palkkiot		53 885			49 840		
Yityökorvaukset		26 974			25 305		
Lapsen syntymä ja hoito		58 981			74 764		
Sairaus- ja tapaturma-ajanpalkat		352 306			308 371		
Virkistystoiminta		7 300			15 120		
Työsuojelu ja yhteistoiminta		5 916			6 482		
Muiden palkallisten vapaiden ajan palkat ¹⁾		43 438			40 585		
Matka-ajan palkat		20 871			19 678		
Sivukulut		2 616 773			2 497 151		
./ Kela-korvaukset		-121 980			-167 946		
Ulkopuolisella rahoituksella maksetut palkat					0		
Palkkakulut ja muut korvaukset ulkomailla	11,0	1 544 419	140 402	14,5	1 853 868	127 853	9,8 %
Palkat		685 055			828 681		
Yityökorvaukset		0			0		
Palkallis- puolliso- ja lapsikorotukset		241 758			280 175		
Lapsen syntymä ja hoito		0			0		
Sairaus- ja tapaturma-ajanpalkat		0			2 352		
Muiden palkallisten vapaiden ajan palkat ¹⁾		0			0		
Matka-ajan palkat		2 569			5 394		
Sivukulut		110 947			135 473		
./ Kela-korvaukset							
Muut korvaukset (asettautumis- ja varustautumiskorvaukset, muuttokustannukset sekä muutto- ja kotilomamatkat)		69 987			122 470		
Asumiskulut ./ vuokratpädykset		318 114			371 091		
Lasten koulutuskorvaukset ja perheenjäsenten terveydenhuolto		115 988			108 231		
Osaamispääoman kehittämiskulut	284,2	1 058 340	3 724	289,5	1 019 190	3 521	5,8 %
Koulutusajan palkat ¹⁾		428 532			454 785		
Sivukulut		84 421			88 847		
Koulutuskulut		513 382			415 324		
Kirja- ja lehtiostot		32 006			60 233		
Uusiutumiskulut	284,2	4 219 232	14 846	289,5	4 444 145	15 351	-3,3 %
Loma-ajan palkat (sis.lomakorvaukset)		2 502 106			2 692 090		
Lomarahat		743 046			757 261		
Sivukulut		639 164			651 996		
Työterveyshuollon kulut		222 734			204 046		
./ Kela korvaukset		-53 647			-58 412		
Virkistystoiminnan kulut (sis. liikuntapalvelut)		51 047			59 572		
Rekryointikulut		114 781			137 592		
Henkilöstökulut yhteensä	284,2	22 513 634	79 218	289,5	22 105 171	76 358	3,7 %

¹⁾ kertusharjoitukset, ammattiyhdistystoiminta yms.

¹⁾ ei sisällä Tekesin ulkopuolella käytettäviä maksuttomia koulutuslainsuusia eikä koulutusmatkoja

Laskelmasta puuttuu eriteltynä ulkomaiden osalta mm. sairausajan palkat,

bedot sisältyvät eriteltyn "Palkkakulut kotimaassa".

Haastattelutapahtuman kuvaus ja kysymykset

HAASTATTELUN ALUSTUS

- Kerrotaan haastateltavalle opinnäytetyön aiheesta, tavoitteesta ja näkökulmasta
- Kerrotaan haastattelujen tarkoituksesta ja pyydetään haastateltavaa paneutumaan ja pohtimaan yhtä muutosprosessia jossa he ovat olleet mukana?
- Kerrotaan, että lopullisessa työssä ei käytetä haastatellut omaa nimiä eikä yrityksen nimeä, jossa haastateltava työskentelee (haastateltu pysyy mahdollisimman anonyymina)

KOHDEYRITYKSEN EDUSTAJAN HAASTATTELU

Haastattelukysymykset järjestyksessä:

- Kartoitettiinkö henkilöstön osaamistarpeet?
- Hyödynnettiinkö työssä oppimishjelmia?
- Luotiinko uutta infrastruktuuria oppimisen kehittämiseksi?
- Mitä mittareita käytettiin eri osaamisalueiden kartoituksessa? käytettiinkö mittareita osaamisalueiden kartoituksessa?
- Hyödynnettiinkö benchmark menetelmiä?
- Luotiinko henkilöstön kehityssuunnitelmia? Luotiinko henkilöstöryhmille kehityssuunnitelmia?
- Määriteltiinkö nykyinen osaaminen?
- Määriteltiinkö avainosaamisalueet?
- Määriteltiinkö eri osa-alueiden välinen tärkeys?
- Osallistettiinkö henkilöstö mukaan osaamisalueiden kartoitukseen?
- Määriteltiinkö nykyinen osaaminen?
- Määriteltiinkö avaintehtävät ?
- Miten avainrooliryhmät määriteltiin?
- Luotiinko osaamisen tavoitetaso muutoksen jälkeiseen organisaatioon?
- Tehtiinkö osaamistarveluettelo?

Sähköpostiviesti haastateltaville

Hei

Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa liiketaloustiedettä suuntautumisvaihtoehtona markkinointi. Teen paraikaa opinnäytetyötä aiheesta: Osaamisen hallinta organisaatioiden muutostilanteissa.

Toivon että voisit vastata muutamaan tutkimuskysymykseen. Kysely toteutettaisiin haastatteluna ja aikaa siihen menisi noin 20 min - 30 min. Kyseessä on tutkimushaastattelu joka toteutetaan henkilökohtaisesti vastausten tasalaatuisuuden ja vertailtavuuden varmistamiseksi.

Kysymykset liittyvät organisaatioiden osaamisen hallintaan. Haastateltava voi perustaa vastauksensa yhteen tapahtuneeseen tai käynnissä olevaan muutostilanteeseen nykyisessä tai aiemmassa työpaikassaan.

Muutostilanteita ovat muun muassa yrityskaupat ja liikkeenluovutus, liiketoimintojen - tai strategian uudelleen järjestelyt jne.

Saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yhden yksittäisen lomakkeen vastauksia yhdistetä tutkimuksessa yritykseen. Tutkimusvastaukset käsitellään yleisellä tasolla opinnäytetyössä eikä yhtiökohtaista tasoa käsitellä. Opinnäytetyöohjaajani on Pia Hellman Metropolia Ammattikorkeakoulussa pia.hellman@metropolia.fi

Terveisin Jussi Hakala