



LAUREA  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Osaamisen johtaminen

## Case: Uudenmaan verotoimiston toimipiste

Stigell, Tea

Vänttinen, Jonna

2014 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Osaamisen johtaminen  
Case: Uudenmaan verotoimiston toimipiste

Tea Stigell  
Jonna Vääntinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Tea Stigell ja Jonna Vääntinen

### Osaamisen johtaminen Case: Uudenmaan verotoimiston toimipiste

Vuosi 2014 Sivumäärä 67

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten osaamista käytännössä johdetaan. Tavoitteena oli saada aikaan kattava kokonaiskuva osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen pitää sisällään strategian edellyttämän osaamisen tunnistamisen, kehittämisen ja arvioinnin. Osaamisen merkitys tulee korostumaan yhä enemmän ja tulevaisuudessa kilpailua käydään osaavista ihmisistä ja osaamisen hyödyntämisestä. Osaamista tulisi johtaa, jotta sitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla ja jakaa sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Yhteistyökumppanina opinnäytetyössä toimi yksi Uudenmaan verotoimiston toimipisteistä.

Teoreettinen viitekehys koostui osaamisesta, organisaation oppimisesta, osaamistarpeiden selvittämisestä, osaamisen kehittämisestä ja oppivasta organisaatiosta. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksella pyrittiin erityisesti selvittämään osaamisen johtamisen käytäntöjä. Lomakkeen kysymykset käsittelivät osaamisen johtamisen nykytilaa, osaamisen kehittämistä ja osaamisen merkitystä. Lomakkeita jaettiin yhteensä 32, joka vastasi tutkimuskohteen kokoa. 22 henkilöä vastasi lomakkeeseen. Tutkimuksen vastausprosentti oli 68,8 %.

Tulosten perusteella verotoimiston osaamisen johtamisen nykytilan todettiin olevan erittäin hyvä. Vastaukset olivat pääosin sävyiltään myönteisiä. Osaamisen johtamiseen kiinnitettiin työyhteisössä huomiota ja kehittämistoimenpiteisiin panostettiin monipuolisesti. Henkilöstö koki, että organisaatio arvostaa heidän osaamistaan, mutta osaamisesta ei koettu riittävästi palkittavan. Pieniä puutteita todettiin olevan palautteenannossa ja viestinnässä. Osaamisen kehittämiseen toivottiin lisäksi enemmän aikaa.

Johtopäätöksenä todettiin, että osaamisen johtaminen näkyy käytännössä osaamisen ennakointina, tavoitteiden asettamisena sekä osaamisen kehittämisenä. Lisäksi verotoimistossa havaittiin oppivan organisaation piirteitä.

Tutkimuksen tulosten perusteella esitettiin muutamia kehittämissuhteita. Kehittämiskohteina esitettiin palkitsemisen yhdistäminen osaamiseen, palautteenannon tasapuolisuus, työhyvinvointiin panostaminen, opitun arviointi sekä hiljaisen tiedon jakaminen.

Jatkotutkimukseksi ehdotettiin kyselyn suorittamista myös muissa verotoimistoissa valtakunnallista vertailua varten. Näin voitaisiin selvittää osaamisen johtamisen nykytila organisaatio-tasolla.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, kehittäminen, oppiva organisaatio.

Tea Stigell and Jonna Vanttinen

**Knowledge Management Case: Uusimaa area tax office**

Year	2014	Pages	67
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to find out how knowledge is managed in practice. The main objective was to achieve an overall picture of knowledge management (KM). KM includes the recognition, development and assessment of the knowledge that is required by organization's strategy. The significance of knowledge and competence will increase in the future as organizations will need to compete for the most skilful employees and ensure that organizations are able to make the most of their skills. Knowledge should be managed the best possible way so that it can be capitalized on and shared where it is needed the most. The research was carried out in one of the local tax offices of Finnish Tax Administration in Uusimaa.

The theoretical framework consisted of knowledge, organizational learning, recognizing the requirements for knowledge, knowledge development and learning organization. The research method was quantitative. The survey was carried out with a questionnaire. The questions of the questionnaire dealt with topics such as the present state of knowledge management, knowledge development and the significance of knowledge. 32 questionnaires were delivered corresponding to the total number of the personnel in the office. 22 people replied, thus the response rate of the survey was 68.8 %.

According to the results the present state of KM in the local tax office proved to be very good. Answers to the questionnaire turned out to be mainly positive. The work community takes KM into account and invests in diverse development methods. Personnel felt that the organization values their knowledge. However, they felt that they were not sufficiently rewarded for their knowledge. Feedback and communication needed more attention. In addition, more time was hoped for in the area of knowledge development.

In conclusion, KM in practice means anticipation of knowledge, setting goals and developing knowledge. Furthermore, characteristics of learning organization were discovered in the local tax office.

A few improvement areas were suggested. These included linking rewarding to knowledge and competence, fair and equal feedback, investment in well-being at work, evaluation of things learned and sharing of tacit knowledge.

As a topic for further research it was suggested that the same survey be executed also in other offices of the Finnish Tax Administration. This way results could be compared nationwide and find out what is the current state of KM in the organizational level.

Keywords: knowledge, knowledge management, development, learning organization.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön aihe ja rajaus .....	6
1.2	Työn tavoitteet ja tarkoitus.....	7
1.3	Raportin rakenne .....	7
2	Osaamisen johtaminen.....	8
2.1	Osaaminen.....	11
2.2	Ydinosaaminen.....	14
2.3	Osaamispääoma .....	15
2.3.1	Henkilöpääoma .....	16
2.3.2	Rakennepääoma .....	17
2.3.3	Suhdepääoma .....	17
2.4	Organisaation oppiminen .....	18
2.5	Osaamisen tunnistaminen ja osaamistarpeiden selvittäminen.....	22
2.6	Osaamisen kehittäminen.....	23
2.7	Oppiva organisaatio.....	26
3	Metodologia .....	28
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	28
3.2	Kyselytutkimus.....	28
3.3	Kyselylomake.....	29
3.4	Tutkimuskohde .....	31
3.5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	32
3.6	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	33
4	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	34
4.1	Osaamisen johtamista käsittelevät tulokset .....	35
4.2	Osaamisen kehittämistä käsittelevät tulokset .....	40
4.3	Osaamisen merkitystä käsittelevät tulokset.....	43
4.4	Tulosten yhteenveto.....	47
5	Yhteenveto .....	49
5.1	Kehittämisehdotukset .....	50
5.2	Jatkotutkimus.....	51
5.3	Itsearviointi .....	52
	Lähteet .....	54
	Kuvat.....	57
	Kuviot.....	58
	Liitteet.....	59

## 1 Johdanto

Tämän päivän työelämässä muutos on arkipäivää. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä ja organisaatioilta oikeanlaisen osaamisen hankkimista ja ylläpitämistä. Tämä on organisaatioille haaste, sillä oikeanlaisia osaajia voi olla vaikea löytää työmarkkinoilta. Samaan aikaan suuret ikäluokat ovat jäämässä pois työelämästä ja organisaatiot menettävät heidän mukanaan arvokasta kokemusta ja runsaasti hiljaista tietoa, osaamista, jota ei voi pukea sanoiksi. Tulevaisuudessa korostuu juuri osaamisen merkitys, sillä työnantajat joutuvat miettimään, miten uutta osaamista hankitaan, miten sitä ylläpidetään ja kehitetään. Kilpailua käydäänkin osaavista ihmisistä, osaamisesta ja oppimisesta sekä tiedon hyödyntämisestä. (Ojala 2008, 15-26.)

Muutoksessa pärjääminen edellyttää niin toiminnan kuin osaamisen uudistumista. Osaamisen kehittämistä tarvitaan kaiken aikaa, sillä maailma on yhä pienempi. Työelämä muuttuu, kansainvälistyy ja verkostoituu. Vain ihmisten luovuuden avulla voidaan synnyttää innovaatioita ja pärjätä muuttuvassa maailmassa. Enää ei puhuta niinkään teknologian tai ammattitaidon tuomasta kilpailuedusta, vaan nimenomaan osaamisen merkityksestä. Osaamista ei vielä täysin nähdä organisaation tuottavana resurssina, vaikka sillä onkin suuri vaikutus yrityksen tai organisaation arvoon. Vähitellen on kuitenkin alettu ymmärtää, että osaaminen on menestymisen kannalta merkittävä tekijä. Henkilöstön osaamisen ja motivaation on oltava oikeanlaisia, jotta asiakkaat saavat tuotteita ja palveluita, joihin he voivat olla tyytyväisiä. Ihmisiä johdettaessa olisikin kiinnitettävä huomiota näihin seikkoihin, sillä taloudellinen menestys syntyy vain tyytyväisten asiakkaiden kautta ja vain hyödyntämällä osaamista oikealla tavalla. Osaamista tulisikin tarkastella kuin muitakin organisaation menestymisen perustekijöitä. Tämän takia osaamista tulisi johtaa, jotta sitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Boudreau & Ramstad 2007, 4; Hyppänen 2013, 110; Jashapara 2004, 9; Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2014, 271; Ojala 2008, 15-16; Tuomi & Sumkin 2012, 5; Viitala 2005, 11; Viitala 2007, 171.)

Osaamisen johtaminen on järjestelmällistä, tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivää johtamistyötä, jonka tarkoituksena on kiinnittää huomiota vision ja strategian edellyttämään osaamiseen. Osaamisen johtamista voidaan pitää prosessina, jossa arvioidaan organisaation osaamisen nykytilaa, asetetaan tavoitteita sen kehittämiseksi ja seurataan näiden tavoitteiden saavuttamista. (Hyppänen 2013, 319; Viitala 2007, 170.)

### 1.1 Opinnäytetyön aihe ja rajaus

Opinnäytetyön aiheen valinnassa pohdittiin useita henkilöstöhallintoon liittyviä aiheita. Osaamisen johtaminen valittiin lopulta opinnäytetyön tekijöiden oman mielenkiinnon ja sen

ajankohtaisuudenkin vuoksi. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty osaamisen johtamiseen läheisesti liittyviä käsitteitä. Jotta osaamista voidaan johtaa, on ensin tarkasteltava, minkälaisia asioita osaaminen pitää sisällään niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Osaaminen edellyttää aina oppimista, joten osaamisen lisäksi on tarkasteltu sitä, miten organisaatio oppii. Osaaminenkin vanhenee ja osaamistarpeet muuttuvat työelämän muuttuessa. Tämän lisäksi on tarkasteltu osaamisen kehittämistä, koska se on olennainen osa osaamisen johtamista ja sen avulla luodaan edellytykset oppivalle organisaatiolle. Näkökulma tässä opinnäytetyössä on koko henkilöstön, sillä osaamisen johtaminen on koko organisaation yhteinen asia eikä kosketa vain esimerkiksi esimiehiä tai johtajia.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu esimerkiksi tietojärjestelmät, joiden avulla kerätään tai ylläpidetään henkilöstöä koskevia tietoja. Opinnäytetyön ulkopuolelle on myös rajattu johtamisen teoreettinen käsittely, sillä tarkoituksena on ollut pitää teoreettinen viitekehys tiukasti kiinni osaamisen johtamisessa.

## 1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut aikaansaada kattava kokonaiskuva osaamisen johtamisesta ja selvittää, mitä se pitää sisällään. Pää tavoitteena on ollut selvittää, miten osaamista käytännössä johdetaan. Tarkoituksena on ollut tutkia osaamisen johtamista pääsääntöisesti 2000-luvulla ilmestyneen kirjallisuuden ja muiden lähteiden pohjalta. Osaamisen johtamista käytännössä tutkittiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä hyötyä osaamisen johtamisesta on?
- Miten osaamista kehitetään?
- Mitä osaaminen merkitsee organisaatiolle?

Uudenmaan verotoimiston toimipisteen kohdalla tarkoituksena on ollut selvittää osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytilaa ja käytäntöjä sekä osaamisen merkitystä. Tavoitteena on ollut erityisesti kyselytutkimuksen avulla selvittää, millä tavalla osaamisen johtaminen käytännössä näkyy ja miten henkilöstö kokee osaamisen johtamisen omassa työyhteisössään. Saatujen tulosten perusteella tavoitteena on ollut analysoida verotoimiston nykytilaa sekä esittää kehitysehdotuksia osaamisen johtamisen tueksi.

## 1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Johdannossa on esitetty työn aihe ja rajaus sekä työn tavoitteet ja tarkoitus. Luku kaksi toimii opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä, jossa on käsitelty osaamisen johtamisen teoriaa useiden lähteiden pohjalta. Teoria on koottu

siten, että aluksi on esitetty erilaisia osaamiseen liittyviä käsitteitä, jonka jälkeen on tarkasteltu, miten organisaatio oppii. Organisaation oppimisen taustalla on sekä nykyinen osaaminen että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, joiden analysointi on tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta. Lopuksi on käsitelty oppivaa organisaatiota, joka tässä opinnäytetyössä on haluttu nähdä osaamisen johtamisen lopputuloksena tai tavoitetilana.

Kolmannessa luvussa on esitelty opinnäytetyössä käytetyn tutkimusmenetelmän teoriaa sekä perustelut menetelmän valinnalle. Luvussa on esitelty myös tarkemmin tutkimuskohteena olevaa Verohallintoa. Tutkimuksen käytännön toteuttaminen sekä eteneminen on myös esitelty luvussa kolme. Lopuksi on arvioitu tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luvussa neljä on esitelty ja analysoitu tutkimuksen tuloksia sekä esitetty johtopäätökset ja tulosten yhteenveto. Viimeisessä eli viidennessä luvussa on esitetty opinnäytetyön yhteenveto. Kehittämishdotukset, ajatus mahdollisesta jatkotutkimuksesta sekä opinnäytetyön itsearviointi on esitetty myös tässä luvussa.

## 2 Osaamisen johtaminen

Sekä osaamisen johtaminen että siihen läheisesti liittyvät käsitteet ja niiden määritelmät sekä näkökulmat vaihtelevat kirjallisuudessa suuresti. Tästä johtuen osaamisen johtamisen kokonaisuus on usein puutteellisesti ymmärretty eikä sillä ole selkeää yhtenäisyyttä. Osaamisen johtamisen teorian ja käytännön toteuttamisen välissä on kuilu, jonka takia osaamisen johtamista voidaan pitää vain teoreettisena suuntauksena. Näin ollen aiheesta tulisi tehdä enemmän käytännön läheistä tutkimusta. (Ragab & Arisha 2013; Viitala 2005, 7.) Grugulis (2007, 158) jopa toteaa Hulliin (2000) viitaten, että osaamisen johtaminen kattaa käytännössä niin monenlaisia toimintoja, että käsitteenä se on lähes merkityksetön eli ei tarkoita mitään. Jashapa (2004, 9) erottaa kuitenkin kirjallisuudesta kaksi pääsuuntausta, joista osaamisen johtaminen on saanut vaikutteita. Ensimmäinen osaamisen johtamiseen läheisesti liittyvä suuntaus tai ulottuvuus koskee tiedonhallintaa eli tietojärjestelmiä. Toisena on henkilöstöjohtaminen, johon liittyy läheisesti inhimillinen näkökulma ja yksilön osaaminen. Osa määritelmistä on alkanut myös lähestyä strategisen johtamisen ulottuvuutta. Jashapara (2004, 10) kuitenkin toteaa, että oli näkökulma mikä tahansa, ei osaamisen johtamisessa ole riittävästi otettu huomioon toimintaympäristön muutoksia.

Osaamisen johtaminen pitää kuitenkin sisällään kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksessä hankitaan, uudistetaan ja kehitetään kaikilla tasoilla sitä osaamista, jota strategia edellyttää. Sen avulla yrityksen kilpailukykyä ja toimintaa vahvistetaan. Osaamisen johtaminen suuntaa katseen tulevaisuuteen. Olennainen osa osaamisen johtamisesta on kuitenkin myös nykytilan eli nykyisen osaamisen tunnistaminen. Vain tunnistamalla nykytilanne, voidaan osaamistarpeet tunnistaa ja siten siirtyä osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2005, 14-15.)

Olellainen osa osaamisen johtamista on ihmisten, yrityksessä työskentelevien yksilöiden, osaamisen vaaliminen ja hyödyntäminen. Yritys ei toimi ilman ihmistä, eikä osaaminen synny yritykseen itsestään. Siksi osaamisen johtamisen lähtökohtana tulee olla yksilöiden osaaminen ja se, kuinka yksilö oppii, sillä organisaatio on tästä riippuvainen. (Adams 2007, 273; Viitala 2005, 16-17.)

Osaamisen johtaminen tulee englanninkielisen termistä knowledge management, joka on käännettynä voi tarkoittaa sekä tiedon että osaamisen johtamista (Viitala 2005, 32). 90-luvulla suosittuja käsitteitä olivat organisaation oppiminen (organizational learning) ja oppiva organisaatio (learning organization) (Jashapara 2004, 244). Organisaation oppiminen korosti oppimisprosessin tarkastelua ja oppiva organisaatio organisaatiota, jossa voidaan tehokkaasti oppia ja kehittyä. Vasta myöhemmin kysyttiin, mitä pitäisi oppia. Silloin huomiota alettiin kiinnittää osaamiseen ja strategiaan osaamisiin eli ydinosaamisiin. (Viitala 2005, 34-35; Viitala 2007, 172.) Osaamisen johtaminen syntyi tarpeesta hallita osaamista ja sen tuomia mahdollisuuksia (Ragab & Arisha 2013).

Pasher ja Ronen (2011, 35-40) korostavat, että osaamisen johtaminen on ennen kaikkea osaamispääoman, organisaation tärkeimmän kilpailuvälineen, tunnistamista, lisäämistä ja johtamista. Hyvin suunniteltu osaamisen johtamisjärjestelmä palvelee liiketoimintastrategiaa, vaikka myös osaamisen johtamisella tulisi olla oma strategiansa. Osaamisen johtaminen toimii parhaimmillaan silloin, kun henkilöstö pystyy toteuttamaan strategiaa arjen työssä (Tuomi & Sumkin 2012, 28) ja kun organisaatiossa on kattavasti analysoitu ne seikat, joita tarvitsee kehittää. Pasher ja Ronen (2011, 35-40) toteavat lisäksi, että järkevästi toimivat organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, joissa ensin päätetään, mitä tarvitsee tietää ja osata ja vasta sen jälkeen aletaan suunnitella, miten tuota tietoa ja osaamista kehitetään.

Osaamisen johtaminen perustuu olettamukseen, että organisaatiot eivät täysin pysty hyödyntämään kaikkea niin kutsutusti omistamaansa tietoa tai osaamista. Tarvitaan osaamisen johtamista, jotta tietoa voidaan hankkia ja hyödyntää ja jakaa sitä sinne, missä sitä kulloinkin eniten tarvitaan. Päämääränä on luonnollisesti osaamisen tehokas käyttäminen organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Jos tietoa tai osaamisen hyödyntämistä voidaan lisätä edes hiukan, voi lopputuloksena olla suurestikin hyötyä. (King 2009, 3.)

King (2009, 4-5) määrittelee osaamisen johtamisen ihmisten, prosessien ja järjestelmien suunnitteluksi, organisoimiseksi, motivoimiseksi ja kontrolloimiseksi. Tavoitteena on varmistaa osaamiseen liittyvien avujen parantaminen ja tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen prosessit liittyvät tiedon hankkimiseen, jalostamiseen, varastointiin, jakamiseen ja käyttöön. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on johtaa näitä prosesseja niin, että kehitetään tapoja

tukea niitä ja saada ihmiset osallistumaan näihin prosesseihin. Johdon vastuulla on mahdollistaa prosessien tehokas hyödyntäminen. Lisäksi tarvitaan sosiaalisia prosesseja, vuorovaikutusta, jotta tietoa ja osaamista voidaan siirtää yksilöltä toiselle, ryhmälle ja niin edelleen.

Kingin (2009, 6) mukaan osaamisen johtamisen prosesseilla voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan, jolloin osaamisen johtamisen toimenpiteet näkyvät esimerkiksi parantuneena oppimisena sekä yksilö- että yhteisötasolla, innovointina ja yhteistyössä tehtyinä päätöksinä. Nämä puolestaan johtavat parempiin päätöksiin sekä parempiin tuotteisiin tai palveluihin. Lisäksi suhteet yhteistyökumppaneihin paranevat. Lopputuloksena on koko toiminnan parantuminen.



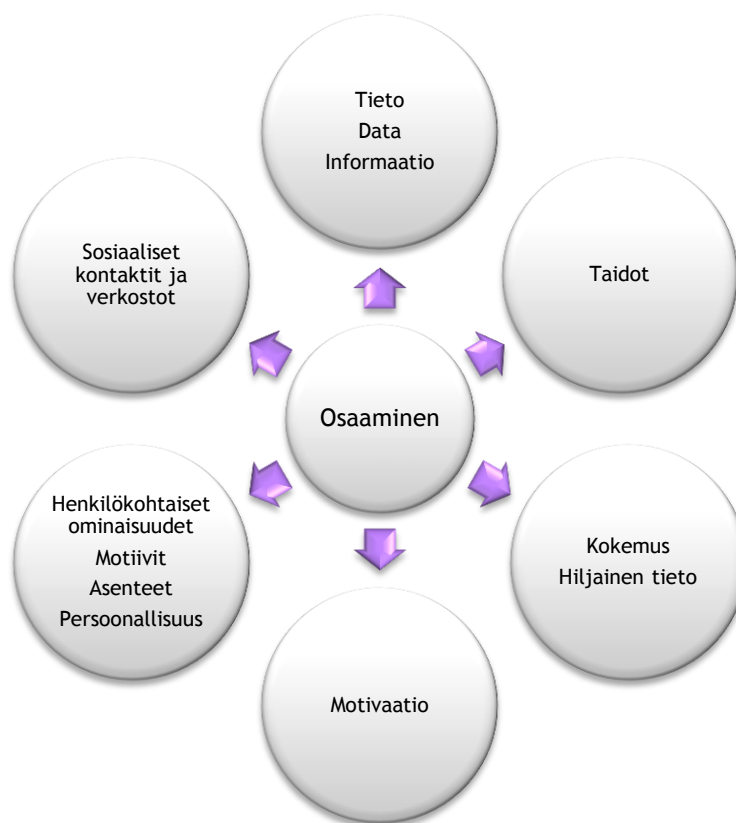
Kuva 1: Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuualueet (Hyppänen 2013, 115)

Kuvassa 1 on esitelty osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuualueita Hyppäsen (2013, 115) mukaan. Osaamisen johtaminen ei ole vain lähimmän esimiehen tehtävä, vaan vastuu osaamisen johtamisesta kuuluu kaikille organisaatiossa. Olennaista on, että työntekijät ovat sitoutu-

neita organisaatioon ja oman osaamisensa ylläpitoon ja kehittämiseen mutta organisaation on tarjottava siihen soveltuvat puitteet.

## 2.1 Osaaminen

Tuomi ja Sumkin (2012, 26) esittävät, että osaaminen on aktiivista toimintaa, joka muodostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tieto on esimerkiksi tutkitusta teoriasta opittua, kun taas taito syntyy vain tekemisen kautta. Yhdistämällä tiedon ja taidon, syntyy kokemus, joka ilmenee toimintana. Otalan (2008, 50-51) mukaan osaaminen muodostuu edellä mainittujen lisäksi yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten persoonallisuudesta, motiiveista ja asenteista. Osaamista tukee myös yksilön sosiaaliset kontaktit sekä verkostot. Näillä suhteilla on suuri merkitys, sillä työelämässä tarvitaan monenlaista osaamista ja erilaisia osajia yhtä aikaa. Tämä mahdollistaa yhteistyön ja osaamisen jakamisen, sillä tietoa on olemassa enemmän kuin yksi ihminen pystyy hallitsemaan. Osaamisen kokonaisuutta kuvataan kuvassa 2.

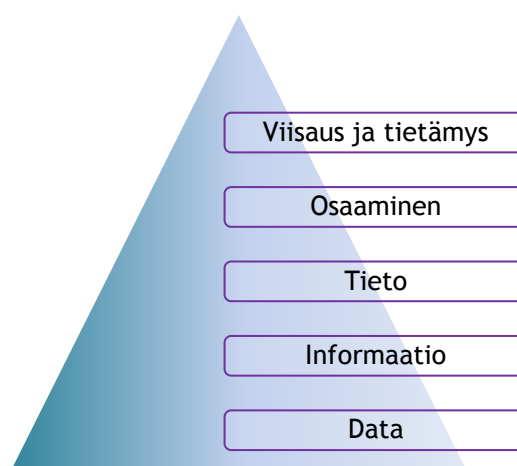


Kuva 2: Osaamisen kokonaisuus

Kaikki edellä mainitut osat muodostavat kokonaisuuden, josta osaaminen rakentuu. Osaaminen ei kuitenkaan aina ole edes tiedostettua, silloin yksilön voi olla vaikeaa hyödyntää omaa osaamistaan (Sydänmaanlakka 2004, 150-151). Osaaminen tarkoittaa myös sitä, että yksilö

kykenee soveltamaan hankkimaansa tietoa. Näin tiedosta tulee käytännön toimintaa, sillä tieto yksinään ei ole vielä näkyvää tai tuloksellista toimintaa vaan se on enemmänkin abstrakti käsite. (Stähle & Grönroos 1999, 49; Viitala 2006, 126.)

Sydänmaanlakan (2012, 187-191) mukaan tieto, informaatio ja data usein sekoitetaan keskenään, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Informaatio syntyy datasta, joka on esimerkiksi numeroita tai kuvia. Data yksinään ei välttämättä tarkoita mitään, ennen kuin joku sen tulkitsee. Tulkinnan myötä data saa merkityksen, jolloin siitä syntyy informaatiota. Informaatiosta tulee tietoa, jos sillä on merkitystä vastaanottajalle. Jotta tietoa voidaan johtaa, on hyvä tunnistaa tiedon muodostumisen eri vaiheet eli tiedon hierarkia (Kuva 3).



Kuva 3: Tiedon hierarkia (mukaillen Ojala 2004, 171; Ojala 2008, 49)

Osaamista syntyy silloin, kun tietoa sovelletaan käytäntöön (Kuva 3). Tietoa itsessään voidaan pitää passiivisena, kun taas osaaminen on toiminnallista. Tietämystä voidaan pitää analysoituna tietona. Se edellyttää ymmärrystä ja usein siihen liittyy myös hiljaista tietoa. Viisautta voidaan pitää parhaana mahdollisena tapana käyttää tietoa. Viisaus tarkoittaa, että pystytään näkemään laajoja asiayhteyksiä ja merkityksiä eli tällöin on kyse kokonaisvaltaisesta tiedon hyväksikäyttämisestä. Tiedon luotettavuuden arviointi ja siihen kriittisesti suhtautuminen on myös osa viisautta. Usein viisauteen liittyy myös yksilön omat, moraaliset arvot. (Jashapara 2004, 17; Ojala 2004, 170; Ojala 2008, 49; Virtainlahti 2009, 32.)

Tieto jaetaan usein kahteen ulottuvuuteen eli se voi olla tietoista tietoa (explicit knowledge) tai hiljaista tietoa (tacit knowledge). Näistä käytetään myös nimityksiä havaittava ja piilevä, formaali ja informaali tai näkyvä ja äänetön tieto. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 99; Ojala 2008, 52; Sydänmaanlakka 2012, 192; Viitala 2006, 131.)

Tietoinen tieto on sellaista, joka on siirrettävissä tai sitä voi opettaa muille. Tietoinen tieto on dokumentoitavissa ja sitä voidaan arvioida. Tietoista tietoa voidaan saada esimerkiksi kir-

joista tai koulutuksen kautta. Se on sellaista tietoa, jota yleisestikin pidetään tietona. Säännöt ja erilaiset toimintatavat ovat tietoisista tietoa ja organisaatiossa ne ohjaavat suurinta osaa toiminnoista. (Choo 2006, 136; Jalava ym. 1999, 99; Viitala 2006, 131.)

Hiljainen tieto syntyy kokemuksen myötä. Se on usein yksilöllistä, koska siihen vaikuttavat muun muassa henkilön omat uskomukset ja arvot. Hiljaista tietoa voi syntyä myös ryhmän yhteistyön tuloksena. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi tapa, jolla henkilö suorittaa jonkin tietyn työtehtävän. Näin ollen sitä voi olla lähes mahdotonta opettaa muille. Toisinaan edes yksilö itse ei tunnista hiljaista tietoa omasta toiminnastaan. Esimerkiksi asiat, jotka teemme aina samalla tavalla, muuttuvat niin automaattisiksi, että emme edes itse tiedosta niitä tai niiden vaatimaa osaamista. Hiljaisella tiedolla on usein suurempi merkitys organisaatiolle, kuin tietoisella tiedolla. Tätä on alettu ymmärtää vasta viime vuosina suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, sillä samalla katoaa useiden vuosikymmenien aikana syntynyt osaaminen. Organisaatioiden tulisivin pyrkiä purkamaan tämä hiljainen tieto tietoiseksi tiedoksi. (Jalava ym. 1999, 99; Ojala 2008, 52; Sydänmaanlakka 2012, 192; Viitala 2006, 132; Virtainlahti 2009, 39.)

Choon (2006, 135-136) mukaan organisaatiossa on tietoisien ja hiljaisen tiedon lisäksi myös kulttuuriin liittyvää tietoa. Tällainen kulttuurinen tieto koostuu organisaation jäsenten yhteisistä käsityksistä ja olettamuksista, jotka liittyvät organisaation identiteettiin, tavoitteisiin, voimavaroihin sekä kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Mitä enemmän organisaatiossa yhdistetään tietoisista, hiljaista ja kulttuurista tietoa, sitä paremmin organisaatiossa voidaan soveltaa ja luoda uutta tietoa ja osaamista.

Kokemus yhdistetään aina menneisyyteen. Kokija itse päättää, mikä merkitys tietyllä kokemuksella hänelle on. Kokemus voi olla joko hyödyksi tai haitaksi uudelle oppimiselle. Jotta kokemuksesta saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä, tulisi sen kokijan osata suhtautua myös kriittisesti itse kokemukseen ja sen vaikutukseen. Jos huomataan, että jokin aiemmin opittu negatiivinen kokemus estää uuden oppimista, tulisi tämän kokemuksen myötä tulleista opeista luopua. (Viitala 2006, 145-146.)

Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys on hyvin tärkeä alati muuttuvissa työolosuhteissa. Yhä useammin työ on tiimiluonteista, joten jokaisen tulisi pystyä sopeutumaan nopeasti uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat myös erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin, kuten kuinka tulemme toimeen itsemme tai muiden kanssa. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla eri henkilöt voidaan periaatteessa erottaa toisistaan, vaikka heillä olisi sama koulutus tai osaamisen taso. (Ojala 2008, 50-51.)

Viitala (2007, 180) toteaa, että osaamiseen kuuluu myös yksilön motivaatio, jonka taso voi vaihdella tilanteesta riippuen. Motivaatiota voidaan lisätä esimerkiksi positiivisella palautteella sekä tavoitteiden saavuttamisella. Esimerkiksi onnistuminen haasteellisessa työtehtävässä vahvistaa tunnetta osaamisesta, jolloin se innostaa ja motivoi. Korkealla motivaatitasolla voidaan siis tehostaa ja parantaa suoritusta. Tämä vaikuttaa myös henkilön oppimishalukkuuteen. Epäonnistumisella on negatiivinen vaikutus motivaatitasoon. (Hyppänen 2013, 114; Viitala 2006, 144.)

## 2.2 Ydinosaaminen

Kirjallisuudessa ydinosaamisesta (core competence) puhutaan useilla eri käsitteillä. Näitä ovat esimerkiksi avainosaaminen, strateginen tai kriittinen osaaminen, ydinkyvykyys tai -pätevyys ja kompetenssi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 21; Ojala 2008, 54; Viitala 2006, 63).

Ydinosaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, joka on organisaation kilpailukyvyn kannalta merkittävintä osaamista. Sen avulla toteutetaan yrityksen strategiaa, kuljetaan kohti visiota ja asiakkaille se tuo lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna. Ydinosaaminen muodostuu organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisesta. Haasteena on, miten tämä strategisesti kaikkein merkittävin osaaminen jaetaan koko organisaation osaamiseksi. Tästä johtuen ydinosaaminen määrittää suunnan koko osaamisen johtamiselle. (Tuomi & Sumkin 2012, 14-20; Viitala 2007, 173.)

Ydinosaamista voidaan kutsua myös organisaation syvälliseksi erikoisosaamiseksi, jonka avulla kyetään mukautumaan toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin sekä tulevaisuuden tarjoamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Ensin on kuitenkin pohdittava organisaation ydinosaamisen nykytilaa toiminta-ajatuksen ja liikeidean näkökulmasta, jotta voidaan määrittää strategian kannalta keskeisimmät toiminnot. Ei riitä, että tunnistetaan ydinosaaminen vaan se on myös muunnettava tehokkaaksi prosessiksi, josta asiakas saa lisäarvoa tai hyötyä lopputuotteen muodossa. (Sarala & Sarala 2001, 34-35.)

Ydinosaamisen määrittelyyn liittyy toiminta-ajatuksen tarkastelun lisäksi myös kilpailijoiden analysointi. Erityisesti kilpailijoiden osaamisten tunnistamisella voidaan pohtia ja varmistaa, onko juuri meidän yrityksellä sellaista osaamista, joka on ainutlaatuista. Vision tarkastelulla voidaan puolestaan pyrkiä hahmottamaan, minkälaisella osaamisella menestymme tulevaisuudessa. On tärkeää pystyä määrittämään ydinosaaminen kaikilla organisaation tasoilla. Vain tunnistamalla ydinosaaminen, voidaan tunnistaa henkilöstön nykyinen osaaminen ja arvioida sen suhdetta organisaation ydinosaamiseen. Näin myös mahdolliset kehittämistarpeet nousevat esille ja saadaan selville, miten laajalti ydinosaamista organisaatiossa esiintyy. Ydinosa-

mista voi syntyä myös verkostokumppaneiden kanssa tehdystä yhteistyöstä, jolloin organisaation ulkopuolelta tuleva osaaminen voi myös olla ydinosaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 83-86.)

Otalan (2008, 54) mukaan ydinosaaminen syntyy organisaatioon oppimisen myötä. Se ei synny itsestään tai hetkessä vaan voi olla pitkänkin ajan tietoisin kehittämisen tulos. Muiden on tämän takia vaikea kopioida tai jäljitellä sitä. Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista eikä näin ollen sidoksissa esimerkiksi yksilöön. Ydinosaaminen, kuten osaaminen yleensäkin, voi muuttua ajan kuluessa. Sitä voidaan myös kehittää tai siitä voidaan luopua vanhentuneena. Ydinosaaminen on kuitenkin organisaatiolle resurssi, jota tulisi johtaa strategian mukaisesti.

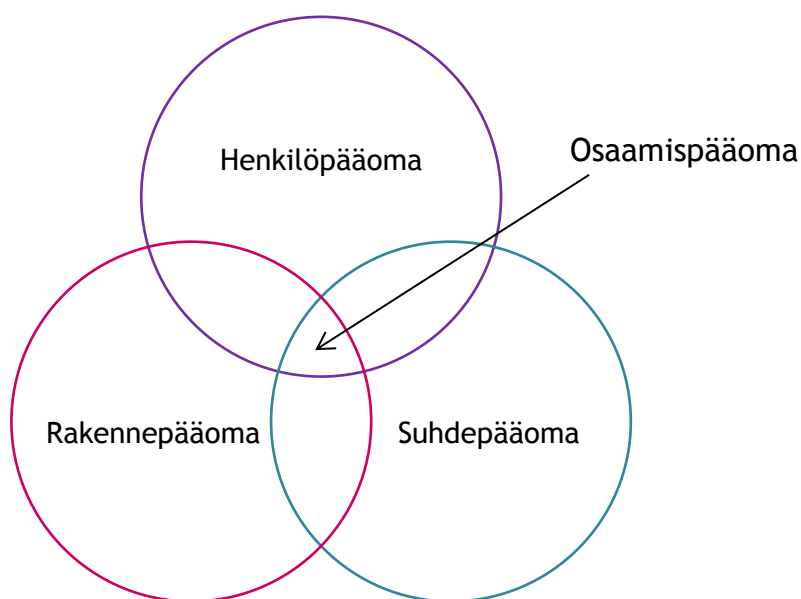
Yrityksen identiteetti ei saisi muodostua vain tuotteesta tai palvelusta, vaan juuri ydinosaamisesta, sillä esimerkiksi tuotevalikoima voi muuttua nopeastikin. Tämän takia tulisi korostaa ydinosaamista, sillä se on olemukseltaan pysyvämpää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sitäkin tulisi uudistaa mutta ydinosaamisen pohjalta voidaan rakentaa laajempia ja räätälöidympiä tuote- tai palvelukokonaisuuksia asiakkaille. (Pasher & Ronen 2011, 37.)

Tuomi ja Sumkin (2012, 13) toteavat Sengeen (1990) viitaten, että osaamisen johtaminen on lähtöisin organisaation oppimisen teoriasta, jonka mukaan organisaation oppiminen tapahtuu vain oppivien jäsenten myötä. Osaaminen, kuten ei ydinosaaminenkaan, kuitenkin synny organisaatioon vain yhden henkilön oppimisen myötä.

### 2.3 Osaamispääoma

Edellä on kuvattu yksilön osaamista ja organisaatiolle tärkeintä osaamista eli ydinosaamista. Organisaation osaaminen on mahdollista havainnollistaa myös osaamispääoman avulla (Hyppänen 2013, 108). Osaamispääoman voidaan sanoa olevan organisaation aineetonta pääomaa (intangible assets). Osaamispääoma mahdollistaa organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen. (Myyry 2008, 5.)

Osaamispääoma (intellectual capital) voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: henkilö-, rakenne- ja suhdet pääomaan (Kuva 4). Henkilöpääomasta syntyy rakennepääoman avulla organisaation osaamista eli osaamispääomaa ja suhdet pääoman avulla sosiaalista pääomaa. Nämä kaikki ovat organisaation kannalta tärkeitä kilpailutekijöitä. Kun kaikkien näiden osa-alueiden kehitys on jatkuvaa, voi osaamispääoman arvo säilyä ja lisääntyä. Tätä oppimista ja kehitystä tapahtuu sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Näin mahdollistetaan oppiva organisaatio ja sen toteutuminen. Osaamispääoman arvoa voi olla vaikea arvioida, sillä se on aineetonta. (Ojala & Ahonen 2005, 99; Ojala 2008, 58; Pasher & Ronen 2011, 25.)



Kuva 4: Osaamispääoma (Ojala & Ahonen 2005, 100)

### 2.3.1 Henkilöpääoma

Kirjallisuudessa henkilöpääomasta käytetään myös termejä inhimillinen pääoma ja henkinen pääoma (human capital) (Pasher & Ronen 2011, 24; Viitala 2006, 98). Henkilöpääoma muodostuu työntekijöiden osaamisesta eli tiedoista ja taidoista sekä suorituskyvystä. Henkilöpääomaan kuuluu myös henkilöstön motivaatio, tunteet, asenteet sekä yleinen terveys ja työhyvinvointi. (Boselie 2014, 285; Myyry 2008, 6.)

Henkilöpääomaan liittyy myös ihmisten psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Kaikilla näillä on suora yhteys ihmisen motivaatioon ja uuden oppimiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 100.) Henkilöpääomaan sisältyy myös eri henkilöiden kyky tehdä yhteistyötä ja tuottaa näin suurempaa osaamista kuin yksilön yksin olisi mahdollista. Henkilöpääoman säilyttäminen organisaatiossa on vaikeaa, sillä sitä ei voi omistaa. Se voi siirtyä pois organisaatiosta henkilökunnan vaihtuvuuden myötä. (Sydänmaanlakka 2012, 208.) Henkilöpääomaa voidaan kasvattaa ja kehittää esimerkiksi palkkaamalla oikeanlaisia työntekijöitä oikeisiin tehtäviin ja panostamalla heidän kouluttamiseen (Pasher & Ronen 2011, 25).

Henkilöpääoman muodostavat organisaation työntekijät, heidän sitoutumisensa organisaatioon, heidän motivaationsa ja osaamisensa. Henkilöpääomaa kuvataan usein määrällisesti ja laadullisesti. Määrällisesti kuvataan sellaisia arvoja, joita voidaan laskea, kuten henkilöiden lukumäärä. Laadullisesti kuvataan abstrakteja arvoja, kuten henkilöstön osaamista ja motivaatiota. Organisaation tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön monipuolisuuteen esimerkiksi

palkkaamalla eri koulutustason suorittaneita henkilöitä. Näin yhdestä asiasta voidaan nähdä monia eri puolia. (Ojala 2008, 58-59.) Henkilöpääoman merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jotka voivat olla pitkälti riippuvaisia henkilöstön erityisosaamisesta (Yukl 2013, 274).

### 2.3.2 Rakennepääoma

Rakennepääoma (structural capital) on jotain sellaista, jonka organisaatio voi omistaa. Se koostuu muun muassa erilaisista tietojärjestelmistä, prosesseista ja rakennuksista, kuten toimistotiloista. Näin ollen se on helpommin havaittavissa ja mitattavissa kuin henkilöpääoma. Sitä on myös helpompi kehittää, koska sen voi nähdä. Rakennepääoma voidaan jakaa organisaatio- ja asiakaspääomaan. (Boselie 2014, 285; Pasher & Ronen 2011, 25; Sydänmaanlakka 2012, 209.)

Organisaatiopääoma kuvaa työn tehokkuutta organisaatiossa. Tähän kuuluu muun muassa organisaation tuotteiden valmistukseen käytettävä aika ja kustannukset. (Pasher & Ronen 2011, 26.) Sydänmaanlakan (2012, 210) mukaan organisaatiopääoma voidaan jakaa edelleen prosessipääomaan, kulttuuripääomaan, ydinosaamis-pääomaan ja innovaatiopääomaan.

Rakenteet ohjaavat ihmisten toimintaa. Osaamis-pääoman kannalta näitä rakenteita käytetään oikeiden osaamistarpeiden tunnistamiseen, niiden hankkimiseen ja sekä olemassa olevan että uuden osaamisen hyödyntämiseen. Rakennepääoma mahdollistaa henkilöpääoman muuttamisen organisaation osaamiseksi. Jotta rakennepääoma voi kehittyä, tulee organisaation ilmapiirin ja johtamismenetelmien tukea oppimista ja uuden osaamisen jakamista. Tätä oppimista ja osaamisen jakamista voidaan tukea esimerkiksi tiimityöskentelyllä. (Ojala 2008, 60-62.)

Rakennepääomalla mahdollistetaan henkilöpääomasta syntyneen osaamisen siirtyminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi eli osaamis-pääomaksi. Tärkeimmät työvälineet henkilöpääoman muuttuessa rakennepääomaksi ovat erilaiset tiedostot ja järjestelmät. Tällaisia ovat esimerkiksi järjestelmät, joilla voidaan kuvata organisaation osaamisen tämän hetkistä tilaa, kuinka tätä voidaan hyödyntää ja tukea sekä ylläpitää yksilön osaamista. (Ojala & Ahonen 2006, 158-159.) Rakennepääomaan kuuluu lisäksi organisaation arvot, ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri (Hyppänen 2013, 108).

### 2.3.3 Suhdepääoma

Suhdepääoma (relational capital) muodostuu organisaation yhteistyökumppaneista, sidosryhmistä ja muista verkostoista, jotka voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia suhteita. Näitä ovat esimerkiksi organisaation asiakkaat ja alihankkijat. Yhteistyökumppaneiden määrä

ei korvaa laatua, sillä näiden avulla organisaatiolle syntyy arvokasta sosiaalista pääomaa. Yhteistyökumppaneiden välille tulisi aina syntyä luottamussuhde, tämä mahdollistaa yhteisen kehityksen ja oppimisen. Yhteistyön täytyy olla vastavuoroista, jotta siitä olisi molemmille hyötyä. (Boselie 2014, 285; Ojala 2008, 63-64.) Myyry (2008, 9) lisää, että suhdettä pääomaan sisältyy myös organisaation sisäiset suhteet, kuten johdon ja alaisten väliset suhteet.

Viitala (2006, 99) jakaa suhdettä pääoman kahteen elementtiin. Ensimmäinen elementti liittyy organisaation ja sen sidosryhmien välisiin suhteisiin sekä näiden kanssa solmittuihin sopimuksiin. Tätä elementtiä Viitala pitää organisaation kannalta erityisen tärkeänä, sillä se heijastaa organisaation brändiä ja imagoa. Toinen elementti liittyy asiakassuhteisiin, joita Viitala pitää kaikkein kriittisimpinä. Ojalan (2008, 63-64) mukaan taas suhdettä pääoman tärkein tekijä on organisaation ja asiakkaan välinen yhteistyö, sillä asiakas määrittää sen, mitä yritykseltä halutaan ostaa.

## 2.4 Organisaation oppiminen

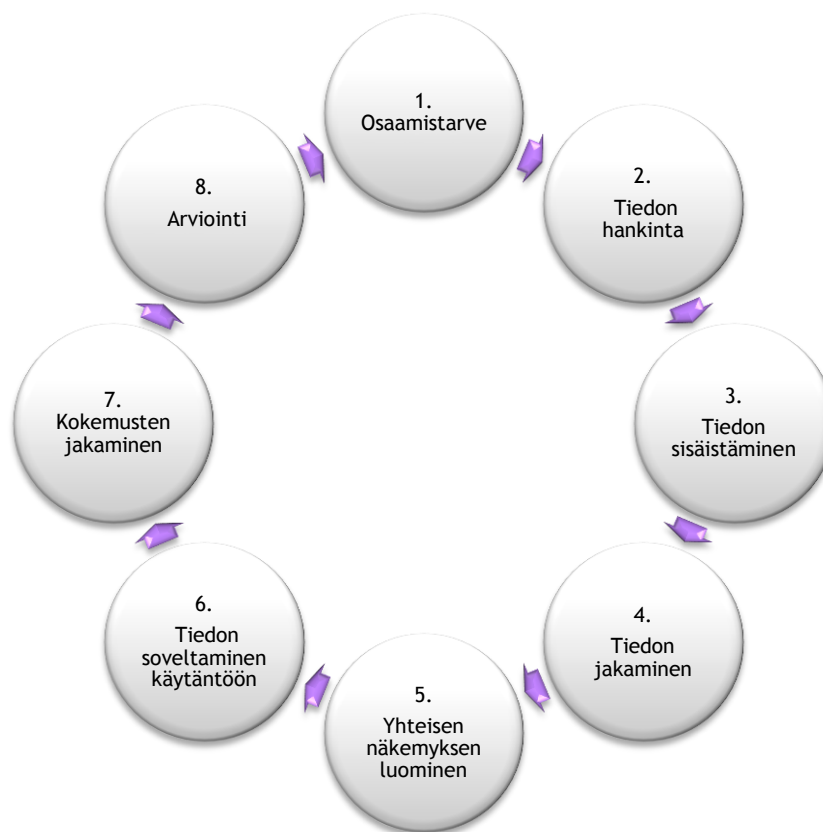
Organisaation oppiminen (organizational learning) tarkoittaa pohjimmiltaan sitä, että organisaatiossa kyetään luomaan yhteinen näkemys ja soveltamaan sitä yhteiseen tekemiseen. Usein puhutaan, että organisaatio oppii, mutta organisaation oppimisen taustalla on aina siellä toimivat yksilöt ja heidän oppiminen, vaikka organisaation oppiminen ei tarkoita samaa asiaa kuin yksilön oppiminen. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan vielä takaa, että organisaatio oppii mutta ilman yksilötason oppimista ei organisaatiossakaan opita. Organisaation oppiminen näkyy usein esimerkiksi yrityksen liikeidean, tuotteiden tai palveluiden tai erilaisten järjestelmien tai toimintatapojen uudistumisena, kehittymisenä tai muutoksena. Tästä johtuen on luonnollista, että puhutaan juuri organisaation oppimisesta. (Ojala 2004, 168; Ojala 2008, 71; Senge 2006, 129; Viitala 2005, 52.)

Senge (2006, 219) toteaa, että joissain tapauksissa yksilön oppiminen on organisaation oppimisen kannalta merkityksetöntä, sillä yksilöt oppivat koko ajan mutta tämä ei silti aina näy organisaation oppimisessa. Tiimeillä on suurempi merkitys organisaation oppimisen kannalta, sillä tänä päivänä päätöksiä tehdään joko suoraan tai epäsuoraan tiimeissä tai ryhmissä. Vasta kun tiimit oppivat, oppii organisaatiokin, sillä tiimien saavutukset tai tiimeissä syntyneet taidot leviävät organisaatiossa helpommin. Anderson (2012, 42) toteaa, että lähes aina työpaikalla kuulutaan johonkin ryhmään tai tiimiin ja vain hyvin toimivien tiimien avulla organisaatio voi toimia menestyksekkäämmin.

Organisaation oppimisessa on kyse siitä, miten yksilöiden oppiminen kyetään liittämään yhteen, jotta voidaan saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet ja luoda uutta tietoa ja osaamista. Organisaation oppiminen tehostuu, kun tuodaan yhteen erilaisia oppijoita ja oppimis-

tapoja. Jo olemassa oleva valtava tiedon määrä edellyttää kanssaoppijoita ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Organisaation oppimista voidaankin pitää sosiaalisena prosessina, joka tapahtuu yksilöiden ja ryhmien välisenä vuorovaikutuksena. Tässä sosiaalisessa prosessissa korostuvat sekä yhteiset näkemykset että erilaisten osaamisten monipuolisuus ja rikkaus. (Ojala 2004, 169; Ojala 2008, 69-70; Viitala 2004, 75.)

Oppiminen on jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin. Toisinaan tarvitaan jopa ennakoivaa oppimista, sillä aina toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ei voida etukäteen tietää. Organisaation oppiminen näkyy siinä, miten se kykenee uudistamaan toimintaansa toimintaympäristön muutosten mukaan. Oppiminen nähdään siten etenemisenä aiempaa paremmalle tai edistyneemmälle tasolle. Sekä oppimisen kohde että sen laajuus ovat vaihtelevia ja oppiminen voi tapahtua joko nykyisten toimintamallien puitteissa tai se voi olla täysin uudistavaa toimintaa. (Ojala 2008, 72; Viitala 2005, 52-53.) Organisaation oppimista voidaan pitää prosessina, joka muodostuu erilaisista, toisiaan seuraavista vaiheista. Tämä organisaation oppimista kuvaava malli on esitelty kuvassa 5.



Kuva 5: Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75)

Organisaation oppimisprosessi (Kuva 5) käynnistyy, kun aletaan miettiä esimerkiksi sitä, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Tarve voi herätä esimerkik-

si jostain kohdatusta ongelmasta tai vaikkapa halusta siirtyä uusille markkinoille. Osaamistarpeiden määrittelyn kannalta on kuitenkin aina tärkeää lähteä liikkeelle nykytilan analysoimisesta. On tunnistettava se osaaminen, jota organisaatiolla ennestään on, jotta saadaan selville mahdolliset osaamispuutteet tai strategian ja vision edellyttämä tulevaisuuden osaaminen. (Ojala 2008, 105; Tuomi & Sumkin 2012, 58.)

Osaamistarpeiden määrittelyn jälkeen voidaan keskittyä uuden tiedon tai osaamisen hankintaan. Organisaatiolta siis puuttuu jotain osaamista tai tarvitaan uudenlaista tietoa. Uusi tieto tulee organisaatioon tällöin sen ulkopuolelta. Perinteisesti tietoa on hankittu henkilöstön koulutuksilla tai kursseilla ja on oletettu, että tämä on riittävää osaamisen hankkimista. Näin ei kuitenkaan ole, sillä yksittäisten henkilöiden kouluttamisella ei vielä saavuteta kollektiivista, koko organisaation kattavaa oppimista tai osaamista. Organisaatio kuitenkin oppii vain, jos sen jäsenet oppivat. Sen takia henkilöstölle on luotava mahdollisuus uuden oppimiseen ja tiedon hankintaan. Tietoa ei kuitenkaan vielä sellaisenaan voida kutsua osaamiseksi, vaan se on ensin sisäistettävä ja ymmärrettävä. Vasta sitten opittua tietoa voidaan soveltaa käytäntöön. Sekä tiedon hankinta että tiedon sisäistäminen ovat yksilötason oppimista. (Ojala 2008, 66-76; Viitala 2005, 57.)

Yksilön hankkima uusi tieto tulee jakaa työyhteisössä, jotta siitä saadaan yhteistä tietoa. Tiedon jakaminen voi tapahtua esimerkiksi sähköpostitse, tiimin kesken tai yhteisissä palavereissa tai uuden koulutuksen saanut henkilö voi jakaa tietoa kouluttamalla muita organisaation jäseniä. Parhaiten opitaan, kun uusi tieto liittyy jotenkin siihen, mitä jo ennestään tiedetään tai osataan. Toisaalta organisaation tarvitseman uuden osaamisen tuleekin liittyä esimerkiksi strategiaan tai sen edellyttämiin tarpeisiin, joista jo ennestään ymmärretään jotain. Esimerkiksi henkilöstön koulutuksilla tulee olla yhteys niihin osaamistarpeisiin, joita strategia tai visio edellyttää. Ne eivät saa olla irrallisia organisaation tavoitteista. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkeihin kuuluu avoin vuorovaikutus ja tiedon jakaminen. Sen takia luottamus työyhteisön jäsenten kesken on tärkeää. Tiedon jakamisen perustana tulee olla kannustava ilmapiiri. On kuitenkin syytä muistaa, että kaikki tieto ei ole tarpeellista jokaiselle organisaation jäsenelle. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että ihmisten tulkinnat samasta asiasta voivat vaihdella suurestikin. (Myyry 2008, 22-24; Ojala 2004, 173; Ojala 2008, 74-76; Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Tiedon jakamisella pyritään yhteisen näkemyksen luomiseen. Ilman yhteistä keskustelua uuden tiedon tai opitun asian merkityksestä, syntyy erilaisia tulkintoja eikä yhteistä käsitystä. Yhteinen keskustelu voi tapahtua jo tiedon jakamisenkin yhteydessä, kokouksissa tai palavereissa, projekteissa tai henkilökohtaisten verkostojen välityksellä. Tärkeää yhteisen näkemyksen luomisessa on pohtia jaetun tiedon merkitystä suhteessa omaan työhön. (Ojala 2008, 240-241.)

Jos tiedon merkitystä ja sen hyötyä ei arvioida ja käsitellä, ei uudella tiedolla voi olla kovin paljon merkitystä organisaation kannalta. Avoimella keskustelulla pystytään luomaan yhteisiä merkityksiä, sovittamaan yhteen erilaisia tulkintoja ja jalostamaan tietoa. Näin voidaan myös yhdessä oppia ja kehittää yhteisiä ajatusmalleja. Yhteisten ajatusmallien myötä organisaatio voi oppia. (Ojala 2004, 174-175.)

Toisinaan ihmiset saattavat jättää tietoa jakamatta, koska pelkäävät, että tiedon jakamisen myötä heistä tulee organisaatiolle turhia. Siksi työntekijöiden tulisi tuntea hyötyvänsä tiedon jakamisesta. Jo pelkkä kiitos tai tunnustus esimieheltä voi olla riittävä kannustin. Ihmiset myös todennäköisemmin jakavat tietojaan, jos he pystyvät samaistumaan organisaationsa toimintaan, tavoitteisiin ja arvoihin. (Pasher & Ronen 2011, 59-61.)

Yhteisen näkemyksen myötä hankittua tietoa voidaan soveltaa käytäntöön, jolloin siitä muodostuu yhteistä osaamista. Uuden tiedon myötä työtavat tai tekeminen saattavat muuttua. Silloin uutta osaamista voidaan ensin soveltaa organisaatiossa tietyn ryhmän sisällä, jos äkillinen muutos koetaan liian haasteelliseksi tai vaikeaksi toteuttaa. Jos uusi tapa on toimiva, se voi levitä organisaatioon myös itsestään. Yhteistä näkemystä voidaan myös soveltaa käytäntöön kehittämishankkeiden myötä. Tällöin on luonnollista hankkia tietoa hankkeen joka vaiheessa, jolloin oppiminen on yhteydessä kehittämiseen. Kehittämishankkeiden avulla osaamista voidaan tehokkaasti kehittää. (Ojala 2008, 246-247.) Aktiivisella kokeilulla ja testauksella voidaan myös soveltaa uutta osaamista käytännössä. Tällöin uusia ideoita, tuotteita tai palveluita sekä toimintatapoja tuodaan nopeasti käytäntöön epäonnistumisia pelkäämättä. Onnistumisista ja epäonnistumisista voidaan myös oppia, kunhan ne käsitellään yhdessä kokeilun päätteeksi. (Ojala 2008, 247; Tuomi & Sumkin 2012, 49-50.)

Ojalan (2008, 247-248) mukaan kokemusten jakaminen tiedon käytäntöön soveltamisen jälkeen auttaa hahmottamaan, löydettiinkö uusia toimintatapoja, minkälaisiksi ne koettiin ja kannattaako niitä jakaa edelleen. Kokemusten jakaminen onnistuu samalla tavalla kuin tiedonkin jakaminen, vuorovaikutuksessa eli yhdessä keskustellen. Kun tietoa sovelletaan käytäntöön, tulee automaattisesti mukaan myös tiedon ja osaamisen soveltamista. Tällainen kokemustieto pitää sisällään myös hiljaista tietoa ja parhaiten sitä hankitaankin juuri tekemisen kautta (Pasher & Ronen 2011, 91). Lopuksi tulee vielä koota yhteen johtopäätökset ja arvioida kriittisesti, mitä opittiin. Vain arvioimalla saadaan selville oliko opitusta hyötyä ja minkälaisia vaikutuksia sillä oli. Arvioinnin perusteella saatetaan tulla siihenkin johtopäätökseen, että tarvitaan vielä lisäoppia eli syntyy uusi osaamistarve. (Myyry 2008, 26; Ojala 2008, 77.) Näin organisaation oppimisprosessissa palataan alkuun, mutta ei kuitenkaan aloiteta alusta vaan mennään eteenpäin.

## 2.5 Osaamisen tunnistaminen ja osaamistarpeiden selvittäminen

Tuomi ja Sumkin (2012, 58) korostavat, että osaamisen tunnistamisessa tulee lähteä liikkeelle organisaation strategian edellyttämästä osaamisesta. Tarkastelemalla osaamisen nykytilaa, saadaan selville mitä osaamista organisaatiolla jo ennestään on. Tulevaisuuden osaamistarpeet nousevat esille, kun tarkastellaan organisaation visiota ja kysytään, minkälaista osaamista tarvitaan, jotta visio voidaan toteuttaa. Samaan aikaan tulee pohtia, onko organisaatiolla riittävää osaamista vai tuleeko hankkia uutta osaamista esimerkiksi organisaation ulkopuolelta.

Organisaation oman osaamisen ohella olisi syytä perehtyä myös kilpailijoiden osaamiseen ja siihen, mihin suuntaan se on kehittymässä. Näin voidaan suhteuttaa oma osaamisen taso kilpailijoiden tasoon nähden. Syytä olisi myös tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja pohtia, millä osaamisella niihin pystytään vastaamaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 58-59.)

Toimintaympäristön ja alan muutoksia tulisi myös tarkastella sekä arvioida sitä, kuinka ne vaikuttavat oman organisaation toimintaan. Muutoksia voi tapahtua esimerkiksi markkinoissa tai lainsäädännössä, teknologia voi kehittyä ja niin edelleen. Toimintaympäristön muutokset voivat aiheuttaa muutoksia myös totutuissa toimintatavoissa. Tällöin on mietittävä, minkälaista osaamista tarvitaan, jotta mahdollistetaan uudenlainen tapa toimia. Kun osaamistarpeet johdetaan strategiasta tai visiosta, ne ovat enemmänkin yleisluontoisia kun taas muutokset toimintatavoissa liittyvät usein yksilön taitoihin. (Ojala 2004, 225-227.)

Viitalan (2005, 61) mukaan strategian toteuttaminen ja vision saavuttaminen edellyttää, että määritellään näihin tarvittava osaaminen. Tämä on myös osaamisen johtamisen edellytys. Ellei ole suuntaa tai tavoitteita, ei osaamista voida suunnitella tai kehittääkään. Lisäksi tarvitaan yhteistä ymmärrystä. Ellei strategiaa tai visiota tunneta kaikilla organisaation tasoilla, voi osaamisen johtaminenkin olla mahdotonta. Strategia, jota ei ymmärretä, ei toteudu ja näin ollen merkityksetön (Tuomi & Sumkin 2012, 35). Strategian ja vision ymmärtäminen on tärkeää, jotta kaikki työyhteisössä ymmärtävät, miksi tehdään tietynlaisia valintoja ja päätöksiä. Näin luodaan edellytykset sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja kehittämään omaa työtä ja sen vaatimia taitoja. (Ojala 2004, 193.)



Kuva 6: Osaamisen tunnistamisesta kehittämiseen (Viitala 2005, 86; Viitala 2007, 181)

Osaamisen tunnistaminen toimii lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi (Kuva 6). Ensin osaamiset tulisi tunnistaa ja määrittellä, jotta saadaan selville mahdolliset kehittämistarpeet. Osaamisen määrittelyllä pyritään tekemään osaamisesta näkyvää, jolloin sitä voidaan myös johtaa. Tämän jälkeen kehittämistarpeet tulisi kirjata ylös eli konkretisoida ne, jotta ne voidaan selkiyttää myös henkilöstölle. Vain siten kehittäminen voi alkaa ja muuttua toiminnaksi. On kuitenkin muistettava, että osaamisvaatimukset vaihtelevat tiimeittäin, yksiköittäin ja osastoittain. Esimerkiksi osaamistarpeet tuotannossa eroavat viestinnän edellyttämistä tarpeista. Siksi olisi hyvä konkretisoida osaamistarpeet näistä kullekin erikseen. Tällöin esimerkiksi tiimikohtaisia osaamistarpeita voidaan käyttää lähtökohtana yksilötason oppimiselle. Osaamiset olisi hyvä kartoittaa tietyin väliajoin ja etenkin muutostilanteissa. (Ojala 2004, 228; Ojala 2008, 50; Tuomi & Sumkin 2012, 58; Viitala 2005, 86; Viitala 2007, 181.)

## 2.6 Osaamisen kehittäminen

Sydänmaanlakan (2012, 131) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen jatkuva kehittäminen. Virtainlahti (2009, 151) toteaa, että toimintaympäristön muutokset pakottavat organisaatioita jatkuvasti uudistamaan osaamistaan. Osaaminen on pidettävä ajan tasalla mutta on myös kyettävä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Kilpailussa pysyvät mukana ne, jotka kehittävät toimintaansa ja kykenevät jatkuvasti oppimaan uutta. Tämä pätee sekä organisaatioihin että yksilöihin.

Viitalan (2005, 13) mukaan osaamisen kehittämisen perustana tulee olla yrityksen tai organisaation strategia ja tavoitteet. Tähän näkemykseen yhtyvät muun muassa Hätönen (2011, 6), Myyry (2008, 14), Noe, Hollenbeck, Gerhart ja Wright (2014, 513), Ojala (2008, 109) sekä Sydänmaanlakka (2012, 131). Yhteisesti ymmärretyn strategian lisäksi osaamisen kehittämisen perustana ovat myös toiminnan tavoitteet sekä tulevaisuuden suunta. Kehittämisen tärkein

tavoite on organisaatiossa jo olevan osaamisen vahvistaminen mutta myös oppimisen mahdollistavan ilmapiirin kehittäminen sekä oppimista estävien tekijöiden poistaminen. Osaamisen kehittäminen vaatii myös organisaation järjestelmien ja johtamisen kehittämistä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös tärkeää. Esimerkiksi ylikuormittuneilla työntekijöillä ei riitä voimavaroja uuden oppimiselle. (Hätönen 2011, 6-7; Viitala 2007, 174.)

Viitalan (2007, 182-183) mukaan osaamisen kehittämisestä käytetään usein käsitteitä henkilöstön kehittäminen (human resource development, HRD), vaikka se ei enää nykyään täysin vastaa osaamisen kehittämisen luonnetta. Vastuu osaamisen kehittämisestä on siirtynyt pikemminkin organisaatiolta yksilölle. Organisaation vastuulle on jäänyt kehittämisen tukeminen ja mahdollistaminen. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 124) korostavat erityisesti lähimpien esimiesten merkitystä osaamisen kehittämisessä, sillä yksilöt oppivat parhaiten arjen työssä olemassa olevaa osaamistaan hyödyntäen. Esimies voi auttaa etsimään uusia mahdollisuuksia hyödyntää osaamista sekä tarjota juuri yksilön omia kehittymisintressejä vastaavia työtehtäviä.

Osaaminen lisääntyy ajan myötä mutta samoissa tehtävissä työskentelevän työntekijän osaaminen ei kasva loputtomasti. Kehittyminen pysähtyy jos työn sisältö ei muutu. Kaikki eivät muutosta tai lisähaasteita kaipaa mutta kehittymishaluisimmat saattavat lähteä organisaatiosta vieden osaamisensa mukanaan. (Hyppänen 2013, 155.) Henkilöitä, joilla on vahva kehittämishalu ja jotka tuovat selkeää lisäarvoa organisaatiolle, Tuomi ja Sumkin (2012, 68) nimittävät avainhenkilöiksi. Avainhenkilöt kehittävät osaamistaan, vaikka organisaatio ei siihen mahdollisuuksia tarjoaisikaan.

Hyppäsen (2013, 150-160) mukaan esimiesten tulisi tarjota tukea ja kehittymismahdollisuuksia henkilöille, joilla on halu kehittyä ja vastata uusiin haasteisiin. Kun kehittymismahdollisuuksia tarjotaan oman organisaation sisältä, voidaan välttää henkilön lähteminen organisaatiosta. Kehittyminen ja henkilökohtainen kasvu ovat motivaatiotekijöitä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa ja antavat voimavaroja. Motivaatio ei synny pakottamalla mutta sille voidaan luoda edellytyksiä. Esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön motivoi ja sitouttaa organisaatioon. Myös urakehityksen tukeminen ja palaute toimivat motivointi- ja palkitsemiskeinoina, joiden avulla voidaan edistää kehittymistä. (Adams 2007, 135; Hyppänen 2013, 150-160.)

Palkitseminen tulisi aina liittää tavoitteisiin. Mitä selkeämmät ja tarkemmat tavoitteet palkitsemiseen sidotaan, sitä helpommin nämä tavoitteet myös saavutetaan. Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004, 38) jakavat palkitsemisen kokonaisuuden kolmeen erilaiseen palkitsemiseen: aineelliseen, välillisesti aineelliseen sekä aineettomaan palkitsemiseen.

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan yleensä rahallista palkkiota. Välillisesti aineellisia palkkioita ovat muun muassa koulutukseen ja työssä kehittymiseen liittyvät prosessit sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi esimiehiltä saadut sanalliset kiitokset ja tunnustukset. Kun palkitsemisen kokonaisuutta osataan organisaatiossa hyödyntää oikein, voidaan yksilön motivaatiota tukea ja näin sitoa hänet paremmin organisaation tavoitteisiin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34-43.)

Osaamisen kehittämisen onnistumista tai tuloksia voi olla vaikea mitata esimerkiksi taloudellisinä tunnuslukuina mutta tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämiseksi on tärkeää, jotta voidaan valita oikeanlaisia kehittämismenetelmiä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on esimerkiksi toiminnan tehostuminen, laadun parantaminen ja lopulta yrityksen kannattavuuden paraneminen. Osaamisen kehittäminen tulisi nähdä pikemminkin investointina kuin kustannuseränä. (Viitala 2007, 184-201.) Hyppäsen (2013, 120) mukaan osaamisen kehittymistä voidaan kuitenkin arvioida sen mukaan, onko esimerkiksi tuottavuus, asiakastyytyväisyys, henkilöstön työtyytyväisyys tai innovatiivisuus parantunut. Usein osaamisen kehittämistä mitataan vain koulutuspäivien lukumäärällä ja kustannuksilla mutta kehittymistä voidaan arvioida myös kysymällä, kuinka hyödyllinen koulutus oli tai mitä siellä opittiin. Uusi osaaminen voi myös näkyä erilaisina työskentelytapoina.

Osaamista voidaan kehittää yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasolla. Kehittäminen voi niin ikään tapahtua työpaikalla työnteon lomassa tai työpaikan ulkopuolella. Yksilötason osaamiseen liittyvät esimerkiksi perehdyttäminen, työkierto eli työntekijän siirtäminen väliaikaisesti toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön oppimaan uutta, sijaisuuksien hoitaminen, mentorointi eli vuorovaikutus kokeneemman henkilön kanssa, koulutus tai itseopiskelu ja jopa ulkomaankomennus. Yksilötason osaamisen kehittämisessä tärkein väline on kehityskeskustelu, joka tulisi toteuttaa säännöllisesti. Säännölliset (esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa seurattavat) henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kertovat siitä, että osaamisen johtamiseen panostetaan ja kiinnitetään huomiota. Ryhmätasolla osaamista voidaan kehittää palaverien, tiimityöskentelyn tai kehittämisprojektien avulla. Henkilöstön koulutus on tyypillinen kehittämismenetelmä, joka voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmätasolla työpaikalla tai sen ulkopuolella. (Hätönen 2011, 94-102; Sydänmaanlakka 2012, 170; Viitala 2007, 189.)

Osaamisen kehittäminen on samaan aikaan sekä uuden oppimista että vanhoista toimintatavoista luopumista eli poisoppimista. Poisoppimisen myötä voidaan tehdä tilaa uuden oppimiselle ja luopua samalla sellaisista käytännöistä, jotka eivät enää tue strategian toteutumista. On ymmärrettävä, että osaaminenkin vanhenee. (Pasher & Ronen 2011, 40 & 60; Sydänmaanlakka 2004, 151; Tuomi & Sumkin 2012, 45-47.)

Osaamisen kehittäminen vaatii johtamista, se ei tapahdu itsestään. Se vaatii sekä suunnitelmua että seurantaa. Esimiehen ja johdon vastuulla on varmistaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus toteuttaa strategiaa arjen työssä ja samalla kehittyä siinä. Osaamisen johtamista eikä sen kehittämistä tulisi ulkoistaa esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäväksi, vaan sen tulisi olla osa jokapäiväistä arjen johtamistyötä. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-37.)

Muutos on olennainen osa organisaatioiden ja yritysten arkipäivää. Se on myös olennainen osa osaamisen johtamista, sillä uusia kehittämistarpeita nousee esille jatkuvasti. Muutos voi tulla vaatimuksena esimerkiksi asiakkailta, jotka vaativat enemmän, se voi olla teknologian mukanaan tuomaa kehitystä tai jokin muu toimintaympäristössä tapahtuva seikka, joka edellyttää myös organisaation muuttumista tai kehittymistä. Tällöin muutosta ja siihen sopeutumista vaaditaan myös yksilöiltä, joille muutos voi olla esimerkiksi uusien, työssä tarvittavien taitojen opettelua. Muutos ja oppiminen kulkevatkin käsi kädessä, sillä muutos haastaa nykyisen osaamisen mutta yhtälailla osaaminen mahdollistaa kehityksen ja muutoksen. (Anderson 2012, 3-4 & 63; Tuomi & Sumkin 2012, 47; Viitala 2005, 29.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän Työolobarometrin (2012, 36) mukaan vuonna 2012 Suomessa osaamisen kehittämiseen kiinnitettiin enemmän huomiota julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Palkansaajien mukaan valtiolla ja kunnissa osaamiseen on kiinnitetty eniten huomiota (molemmissa noin 90 % vastaajista) kun taas teollisuudessa vastaava luku on alhaisin, 67 %. Kuitenkin suunta yleisellä tasolla on ylöspäin eli osaamisen kehittämiseen kiinnitetään nykyään enemmän huomiota kuin aikaisempina vuosina.

## 2.7 Oppiva organisaatio

Tarkasteltaessa osaamisen johtamista on vaikeaa, jos ei jopa mahdotonta, olla törmäämättä oppivan organisaation (learning organization) käsitteeseen. Toisinaan organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio käsitteitä käytetään synonyymeina ja tämä aiheuttaa sekaannusta. Moilanen (2001, 12) toteaa, ettei oppivalla organisaatiolla yksimielistä käsitettä olekaan. Nämä kaksi käsitettä on kuitenkin helppo erottaa toisistaan, jos ajatellaan organisaation oppimista ennemminkin prosessina tai toimintoina ja oppivaa organisaatiota lopputuloksena (Jashapara 2004, 243-244; Karkouljan, Messarra & McCarthy 2013).

Oppivaa organisaatiota tai sen ominaisuuksia voidaan myös pitää ihanteena tai tavoitteena, jolloin se on jotakin, mihin organisaatioiden tulee pyrkiä. Silloin oppiva organisaatio voi olla jotain, mikä ei ehkä ole edes täysin saavutettavissa. (Jashapara 2004, 245; Ojala & Tuominen 2011, 22; Sarala & Sarala 2003, 57; Viitala 2005, 50; Virtainlahti 2009, 230.)

Otala (2004, 163-169) toteaa, ettei oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen tarkoita samaa asiaa mutta organisaation oppiminen on oppivan organisaation edellytys. Oppiva organisaatio on sellainen, jossa organisaation toimintaperiaatteet ja järjestelmät mahdollistavat sen, että organisaatio voi oppia. Oppivassa organisaatiossa vallitsee jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen tähtäävä ilmapiiri. Tunnusomaista tällaiselle organisaatiolle on tiedon tehokas luominen, hankkiminen ja jakaminen (Noe ym. 2014, 513; Virtainlahti 2009, 228).

Otala (2008, 78) toteaa myös, että oppivassa organisaatiossa toteutetaan erilaisia oppimistapoja ja siellä osataan hyödyntää kaikki mahdollinen tieto toiminnan uudistamisen hyväksi. Oppiva organisaatio arvioi omaa toimintaansa sekä käyttää arviointia oman toimintansa kehittämiseen. Arvioinnin kohteena tulisi olla niin aiemmat onnistumiset kuin epäonnistumisetkin (Stredwick 2005, 375). Oppivassa organisaatiossa osataan vastata tulevaisuuden haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin, sillä tietoa kerätään jatkuvasti ja esiin nousevat tarpeet pystytään tunnistamaan. Lisäksi tällaisessa organisaatiossa hyödynnetään kaikkien osaamista. Rakennepääoma on oppivan organisaation kannalta erittäin tärkeä, sillä sen avulla voidaan tunnistaa osaamistarpeet sekä hankkia tai kehittää tarvittavaa osaamista. (Otala 2008, 78.)

Virtainlahti (2009, 229-230) listaa, että oppivalla organisaatiolla on seuraavanlaisia ominaisuuksia:

- yhteiset ja kaikkien tuntemat tavoitteet ja arvot, yhteinen visio
- henkilöstö tietää ja tuntee paikkansa organisaatiossa ja ymmärtää oman osansa kokonaisuudessa
- henkilöstölle annetaan mahdollisuus kehittää itseään ja omaa työtään
- virheet nähdään mahdollisuutena oppia
- viestintä on avointa ja tavoittaa koko henkilöstön.

Virtainlahti (2009, 239) toteaa vielä, etteivät kaikki oppivan organisaation ominaisuudet ole hetkessä saavutettavia, mutta niitä voidaan pitää tavoitetilana ja ne antavat suuntaa, miten organisaatiota tulisi kehittää, jotta lopputuloksena olisi oppiva organisaatio.

Otala (2008, 79-80) listaa oppivan organisaation periaatteita seuraavasti:

- asiakkaan tunteminen auttaa ennakoimaan asiakkaan tarpeet
- toimintaympäristön jatkuva havainnointi ja ennakointi, jotta muutoksiin voidaan nopeasti sopeutua
- osaamisen jatkuva varmistaminen kaikilla tasoilla
- palkitseminen osaamisesta ja sen jakamisesta
- kyseleminen ja kyseenalaistaminen.

Pasher ja Ronen (2011, 40) korostavat, että vain oppiva organisaatio voi menestyä tulevaisuudessa. He vertaavat organisaation menestymistä yksilön menestymiseen työmarkkinoilla. On jatkuvasti opittava uutta, sillä aiemmin hankittu tieto menettää merkityksensä ajan kuluessa ja tiedot vanhenevat. Yhtälailla organisaation tulee jatkuvasti oppia uutta, ettei sen osaaminen vanhene.

Karkoulainin, Messarran ja McCarthyn (2013) mukaan nykypäivän kilpailuetuna on kyky oppia nopeasti. Oppiva organisaatio pyrkiikin ymmärtämään itse oppimisprosessia kaikkine vaiheineen ja niitä keinoja, joilla sekä yksilöt että organisaatio oppivat. Oppivassa organisaatiossa kokeileminen nähdään aina mahdollisuutena oppia. Oppiva organisaatio on jatkuvasti kehittyvä ja sen vuoksi osaamisen muuttaminen kilpailueduksi edellyttää tiedon jatkuvaa yhdistämistä ja jakamista kaikilla organisaation tasoilla.

### 3 Metodologia

Opinnäytetyön tutkimusosio suoritettiin käyttämällä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen.

#### 3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tutkimuskohdetta kuvataan ja tulkitaan tavallisesti tilastoin ja numeroin. Tyypillisesti kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan kyselylomakkeen avulla, jolloin samassa muodossa olevat kysymykset kysytään suurelta määrältä vastaajia. Näin voidaan esimerkiksi tutkia jonkin tietyn teorian paikkansapitävyyttä. Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään yleensä taulukoin tai kuvioin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on usein erillään tutkimuskohteesta. Tällä pyritään siihen, että tutkija ei esimerkiksi läsnäolollaan vaikuta tutkimuksen lopputulokseen. (Kananen 2013, 26; Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2014a; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93-94.) Heikkilän (2004, 16) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää asian tai ilmiön nykytilaa, mutta usein syyt saattavat jäädä epäselviksi.

#### 3.2 Kyselytutkimus

Kysely on yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä. Sen avulla on mahdollista kerätä kattava tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti, vaikka tutkittavien määrä olisikin suuri. Näin ollen kyselyn avulla voidaan helposti suorittaa kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistonkeruu. Kyselystä saatava tieto on usein hyvin nu-

meerista, joten sitä voidaan käsitellä tilastollisesti esimerkiksi erilaisten tilastointiohjelmistojen avulla. Kyselyn avulla saadut tulokset ovat ehkä pinnallisempia, mutta kuitenkin luotettavimpia ja helpommin yleistettävissä kuin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä saadut tulokset. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Yleisin tapa suorittaa kysely on laatia tutkittavasta aiheesta kyselylomake, jonka tutkittavat henkilöt täyttävät joko itsenäisesti tai tutkijan avustamana. Itsenäisesti täytettäviä kyselyitä ovat joko paperilla tai sähköisesti tutkittavalle henkilölle suoraan lähetettävät kyselylomakkeet. Tutkijan avustamana täytettäviä ovat esimerkiksi puhelimitse tai kasvotusten tehtävät kyselyt, joissa tutkija täyttää lomakkeen annettujen vastausten perusteella. (Ojasalo ym. 2009, 108; Valli 2010, 103.)

Kyselyn toteuttaminen vaatii, että tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä on jo olemassa tarpeeksi taustatietoa. Mikäli niin ei ole, voi kyselylomakkeen laatiminen olla joko erittäin haastavaa tai jopa mahdotonta. Jos tutkimuksen aihepiiristä ei tiedetä tarpeeksi entuudestaan, voi kyselyn avulla saatujen tulosten luotettavuus heikentyä. Saatuja tuloksia ja niiden luotettavuutta voi heikentää myös se, ettei vastaaja ymmärrä kysyttyä asiaa samalla tavalla kuin kyselyn laatija sen ymmärtää. (Ojasalo ym. 2009, 108-109; Valli 2010, 103-104.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, koska sen avulla uskottiin saavan helpommin ja nopeammin suurempi määrä vastauksia. Esimerkiksi kokonaistutkimuksen suorittaminen haastatteluiden avulla olisi vienyt enemmän aikaa ja haastatteluajkojen sopiminen monen ihmisen kesken olisi käytännössä voinut ollut lähes mahdotonta, varsinkin lyhyessä ajassa.

Opinnäytetyön tutkimusosioon valittiin paperinen, itsenäisesti täytettävä kyselylomake, sillä näin todettiin saavan paremmin vastauksia kuin esimerkiksi sähköisellä lomakkeella. Valintaan vaikutti myös se, että toimipisteen toimistopäällikkö lupasi jakaa lomakkeet samanaikaisesti henkilöstölle. Lomakkeiden palautuksen uskottiin myös tapahtuvan yksinkertaisemmin ja varmemmin ja näin välttyttiin esimerkiksi sähköisen kyselyn tuottamilta mahdollisilta teknisiltä ongelmilta.

### 3.3 Kyselylomake

Ennen kyselylomakkeen laatimista tutkijan tulee tuntea tutkittava aihe ja perehtyä aikaisempiin tutkimuksiin sekä niissä käytettyihin aineistoihin. Näiden lisäksi tutkijalla täytyy olla selvillä tutkimuksen tavoite. Kyselylomakkeen tulisi sisältää vain tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaisia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2009, 115.)

Kyselylomaketta laatiessa tutkijan on otettava huomioon monia asioita. Tällaisia asioita ovat muun muassa lomakkeen pituus ja vastausaika, ulkoasu ja kysymykset. Kyselylomakkeen pituutta voidaan mitata sen täyttämiseen kuluvalle vastausajalle. Kyselyn vastausajan tulisi olla korkeintaan 15-20 minuuttia. Lomakkeen ulkoasulla voi olla suuri merkitys esimerkiksi vastausprosenttiin. Yleisilmeeltään selkeä ja kannustava lomake takaa yleensä suuremman vastausprosentin kuin sekava ja epäselvä kyselylomake. Selkeä ulkoasu helpottaa myös tutkijaa vastausten kokoamisessa. Kyselylomakkeen yhteydessä esitetyllä saatteella voidaan myös vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen ja mahdollistaa korkeampi vastausprosentti. (KvantiMOTV 2010; Ojasalo ym. 2009, 116-118.) Näihin asioihin kiinnitettiin huomiota myös tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa käytetyssä kyselylomakkeessa.

Kysymyksiä pohdittaessa tutkijan täytyy muistaa, että vastaaja harvoin tuntee tutkittavan aiheen yhtä tarkasti kuin tutkija itse. Tästä johtuen kysymysten tulisi olla sellaisia, jotka vastaajan on mahdollista ymmärtää samalla tavalla kuin tutkijan. Ymmärtämistä voidaan helpottaa käyttämällä strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä, joissa tutkija antaa vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehtojen tulisi olla toisensa poissulkevia. Strukturoitujen kysymysten lisäksi kyselyssä voidaan käyttää myös avoimia kysymyksiä, jolloin vastaaja voi vastata kysymykseen omin sanoin sille varattuun tilaan. Avoimia kysymyksiä tulisi kuitenkin käyttää harkiten, sillä niiden vastausprosentti on usein strukturoituja kysymyksiä alhaisempi ja ne ovat tutkijan kannalta vaikeampia analysoida. Avoimilla kysymyksillä voidaan kuitenkin saada myös sellaista tietoa, jota ei muuten olisi mahdollista saada. Avoimet kysymykset tuottavat kvalitatiivista eli laadullista dataa, kun taas suljetuilla kysymyksillä saadaan kvantitatiivista, määrällistä tietoa. Kysymysten asetelussa huomiota tulisi kiinnittää esimerkiksi siihen, että kysymykset ovat selkeitä ja kerrallaan kysytään vain yhtä asiaa. Kysymykset eivät myöskään saisi johdatella vastaajaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 198; Holopainen & Pulkkinen 2008, 43; Ojasalo ym. 2009, 117-119.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa käytetty kyselylomake (Liite 1) sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljettuihin kysymyksiin vastattiin Likertin asteikkoa käyttäen. Kyselylomake sisälsi yhteensä 31 suljettua kysymystä ja kolme avointa kysymystä. Näiden lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen. Kyselylomakkeen kysymykset tai väittämät jaettiin kolmeen teemaan taustatietoja koskevien kysymysten lisäksi. Teemat käsittelivät osaamisen johtamista, osaamisen kehittämistä ja osaamisen merkitystä. Teemojen avulla pyrittiin löytämään vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja saamaan kattavasti tietoa verotoimiston osaamisen johtamisen nykytilasta. Saatekirjeellä (Liite 1) pyrittiin ohjeistamaan vastaajia sekä kyselyn tarkoituksesta että siihen osallistumisesta.

Likertin asteikko on yleisimmin viisiportainen asteikko, jonka vaihtoehdot muodostavat joko laskevan tai nousevan skaalan. Likertin asteikossa tutkija laatii vastaajalle väittämiä, joihin

vastaaja vastaa asteikolla, jonka ääripäinä ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Asteikkoon sijoitetaan usein myös en osaa sanoa -vaihtoehto, joka antaa vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa kysytyyn asiaan. Tämä vaihtoehto tulisi sijoittaa skaalan loppuun, jotta se ei keräisi niin paljon vastauksia. Näin toimittiin myös tämän opinnäytetyön kyselylomaketta laadittaessa eli vaihtoehto en osaa sanoa sijoitettiin tarkoituksella asteikon toiseen päähän. Likert-menetelmää käytettäessä kysymyksiin saadut vastaukset pohjautuvat vastaajan omiin mielipiteisiin ja asenteisiin. Likertin asteikon heikkouksia ovat vastaajien haluttomuus ottaa kysytyihin asioihin kantaa sekä arkuus käyttää asteikon ääripäitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197 & 200; KvantiMOTV 2010; Valli 2010, 118-119.)

Kyselylomaketta tulee aina testata ennen kuin se annetaan valittujen vastaajien vastattavaksi, jotta siinä olevat mahdolliset epäkohdat tai puutteet voidaan korjata. Näin mahdollistetaan parhaimmat edellytykset tutkimuksen onnistumiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. (KvantiMOTV 2010; Ojasalo ym. 2009, 118.)

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käytettyä kyselylomaketta testattiin kolmeen kertaan ennen varsinaisen kyselytutkimuksen suorittamista. Lomakkeen testaajina toimi opiskelijaryhmä ja opinnäytetyön ohjaaja sekä muutamat tuttavat koulun ulkopuolelta. Lopulliseen lomakkeeseen sekä saatteeseen tehtiin testausten perusteella pieniä muutoksia, jotka koskivat lähinnä lomakkeen ulkoasua ja muutaman kysymyksen muotoilua.

#### 3.4 Tutkimuskohde

Tämän opinnäytetyön yhteistyökumppanina ja tutkimuskohteena toimi yksi Verohallinnon Uudenmaan vero toimiston toimipisteistä. Yhteistyökumppanin toiveesta vero toimistoa ei tarkemmin yksilöidä. Tutkimuskohteena olevassa toimipisteessä työskentelee yhteensä 32 työntekijää.

Verohallinto on valtakunnallinen viranomainen, jonka tehtävänä on kerätä suurin osa Suomen veroista ja turvata verotulojen kertymä. Kerätyt verot tilitetään valtiolle ja kunnille ja verotulot ovatkin merkittävä tulonlähde julkiselle taloudelle. Näiden varojen avulla yhteiskunnan palveluja ylläpidetään ja kehitetään. Verohallinnon toimintaa ohjaa valtiovarainministeriö. Verohallinnon asiakkaisiin kuuluvat sekä yksityishenkilöt että yritykset ja yhteisöt. (Verohallinto 2013; Verohallinto vuosikertomus 2012, 4-10; Verohallinto yleisesite 2012, 4-15.)

Verohallinnon toiminta-ajatuksena on toteuttaa verotus ”oikean määräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi”. Visiona on olla ”maineeltaan ja tuloksiltaan yksi maailman parhaista”. Verohallinnossa johtaminen perustuu luottamukseen ja aktiiviseen työhyvinvoinnin edistämiseen. Tällä tähdätään sekä parempiin tuloksiin että työntekijöiden mo-

tivaation lisäämiseen. Verohallinnon strategiaan tavoitteisiin kuuluu osaava ja motivoitunut henkilöstö ja korkea ammattitaito onkin yksi Verohallinnon arvoista. (Verohallinto 2013.)

### 3.5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus suoritettiin kokonaisuudessaan helmikuun 2014 aikana. Kyselylomakkeet palautuslaatikon kera toimitettiin vero toimiston toimipisteeseen maanantaina viikolla 6 ja noudettiin saman viikon perjantaina. Lomakkeet toimitettiin toimipisteen toimistopäällikölle, joka toimi yhteyshenkilönä opinnäytetyön tutkimusosion aikana. Lomakkeet jaettiin henkilöstölle toimistopäällikön toimesta tiistaina viikolla 6 palaverin yhteydessä. Vastausaikaa annettiin käytännössä neljä päivää. Torstaina toimistopäällikölle lähetettiin viesti, jossa pyydettiin muistutamaan henkilöstöä kyselyyn vastaamisesta. Tämä sähköpostiviesti ei kuitenkaan tavoittanut toimistopäällikköä ajoissa eli käytännössä muistutusviesti oli kyselyyn vastaamisen kannalta merkityksetön.

Kyselylomake esitettiin sähköisesti toimistopäällikölle ennen tutkimuksen toteuttamista. Näin varmistettiin, että lopulliseen lomakkeeseen tulevat kysymykset ovat sellaisia, että niihin voi vastata anonyymisti. Lomakkeen ensimmäisessä versiossa taustatiedoissa kysyttiin sukupuolta ja työsuhteen muotoa. Sukupuolta koskeva kysymys jätettiin lopullisesta lomakkeesta pois, sillä toimipisteessä kaikki työntekijät ovat naisia. Työsuhteen muotoa koskevasta kysymyksestä jouduttiin luopumaan, koska sen myötä anonyymiteetti olisi erään henkilön kohdalla kärsinyt.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena eli kyselylomake jaettiin kaikille toimipisteessä työskenteleville. Tällöin tutkimuksen perusjoukkoa oli kyseisen toimipisteen henkilöstö. Yleensä tutkimuksen perusjoukko on niin suuri, että samalla painoarvolla ei voida tutkia kaikkia tutkimuksen havaintoyksiköitä eli mittauksen kohteita. Tällöin perusjoukosta otetaan otos ja tulokset yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. (KvantiMOTV 2003; Lähdesmäki ym. 2014b; Ojasalo ym. 2009, 109.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteen koko mahdollisesti kuitenkin kokonaistutkimuksen.

Lomakkeita jaettiin yhteensä 32 kappaletta, joka vastasi toimipisteen koko henkilöstömäärää. Yhteensä vastauksia saatiin 22 kappaletta, jolloin kyselyn vastausprosentti oli 68,8 %. Tämän opinnäytetyön kokonaistutkimuksen kannalta vastausprosentin todettiin olevan hyvä. Yksi lomake palautui määräajan jälkeen postitse. Tätä lomaketta ei huomioitu tutkimuksen tuloksissa tai vastausprosentissa.

Lomakkeet tarkistettiin ja numeroitiin ennen niiden tarkempaa käsittelyä. Yhtään määräajassa saapunutta lomaketta ei hylätty, sillä virheellisesti täytettyjä lomakkeita ei ollut. Kaikkiin

suljettuihin kysymyksiin saatiin vastaukset jokaiselta kyselyyn osallistuneelta. Avointen kysymysten kohdalla noin puolet vastaajista (46,9 %) vastasi ainakin yhteen avoimeen kysymyseen tai antoi avointa palautetta.

Suljetut kysymykset analysoitiin PASW Statistics Data Editor -ohjelmalla. Annetut vastaukset syötettiin tilastointiohjelmaan ja saadun datan pohjalta tulokset on esitelty sekä prosentteina että kuvioina tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa. Avoimet kysymykset käsiteltiin erillään suljetuista kysymyksistä. Avointen kysymysten vastaukset koottiin ensin yhdeksi Word-tiedostoksi. Tämän jälkeen vastaukset purettiin ja analysoitiin kysymys kerrallaan. Avointen kysymysten vastaukset on myös esitelty kuvioina annettuja vastauksia muuttamatta luvussa 4.

### 3.6 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida kaikissa tieteellisissä töissä koko tutkimusprosessin ajan. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. (Hirsjärvi ym. 2010, 232; Kananen 2013, 135; Lähdesmäki ym. 2014c; Ojasalo ym. 2009, 94.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Johdonmukaisuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tietty mittari, esimerkiksi joukko kysymyksiä tai väittämiä, mittaa aina samaa asiaa. Mittaria voidaan pitää reliaabelina, jos siihen ei vaikuta olosuhteet tai satunnaiset virheet, kuten vastaajan mieliala. Tutkimusta ja sen tulosta voidaan pitää reliaabelina esimerkiksi silloin, jos kaksi eri tutkijaa tulkitsee tuloksen samalla tavalla tai jos tutkimus toistettaessa antaisi täysin samat tulokset. (Hirsjärvi ym. 2010, 231; KvantiMOTV 2008.)

Validiteetti tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän pätevyyttä ja kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoituskin mitata. Epäpätevyyttä voi aiheuttaa esimerkiksi se, että tutkija ja vastaaja käsittävät saman kysymyksen eri tavalla tai jos vastaaja ei ymmärrä kysymystä lainkaan. Esimerkiksi erot sosiaalisessa asemassa tai iässä voivat aiheuttaa tulkintaeroja. Jokaisen erillisen mittarin tulisi olla validi, jotta tutkimuksen kokonaisvaliditeetti olisi hyvä. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä samanaikaisesti eri tutkimusmenetelmiä ja useampaa tutkijaa sekä aineistonkeruussa että tulosten tulkinnassa. Lisäksi tutkimusta voidaan lähestyä usean eri teorian kautta tai keräämällä useita aineistoja samaa tutkimusongelmaa koskien. Tällaista tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä kutsutaan triangulaatioksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233; KvantiMOTV 2008.)

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa on kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, että kysymykset ovat selkeitä ja etteivät esimerkiksi vastaajan ikä tai ammatti vaikuta kysymyksen

ymmärrettävyyteen. Huomiota on kiinnitetty myös siihen, ettei vastaajan oleteta olevan tämän opinnäytetyön aihepiirin asiantuntija, vaan kysymyksiin voidaan vastata tuntematta osaamisen johtamisen teoriaa. Tämän vuoksi kyselylomaketta on testattu eri-ikäisillä ja eri ammattia edustavilla henkilöillä. Ennen lomakkeen laadintaa teoriaan perehdyttiin huolellisesti.

Kyselyyn vastattiin anonyymisti, joten vastaajat ovat voineet vapaasti kertoa mielipiteensä ja näkemyksensä työyhteisönsä tilasta ilman, että heidän henkilöllisyytensä olisi paljastunut. Näin ollen vastausten voidaan olettaa olevan todenmukaisia, koska vastaajat ovat voineet ilmaista mielipiteensä rehellisesti. Tästä voidaan päätellä, että tuloksetkin ovat todenmukaisia ja kertovat verotoimiston osaamisen johtamisen todellisesta nykytilasta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimusprosessissa on alusta loppuun ollut mukana kaksi tutkijaa. Näin on varmistettu, että useampi näkökulma on otettu huomioon sekä kyselytutkimusta laadittaessa että tulosten purussa, analysoinnissa ja johtopäätösten teossa. Kyselytutkimuksen toistettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä sama kysely voitaisiin toteuttaa täysin samassa muodossa myös uudestaan. Jos kyseessä olisi sama tutkimuskohde, vastaukset olisivat todennäköisesti aiemman kaltaisia.

Lisäarvoa ja luotettavuutta tutkimukselle olisi tuonut, jos kyselytutkimusta täydentävänä menetelmänä olisi käytetty esimerkiksi haastattelua tai muuta kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kyselytutkimuksen suorittamisen jälkeen. Haastattelun avulla olisi voitu esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada sellaista tietoa, jota ei lomakkeessa osattu kysyä tai johon kaivattiin lisätietoa. Lisäarvoa sekä tutkimukselle että yhteistyökumppanille olisi saatu toteuttamalla sama kyselytutkimus kaikissa Uudenmaan verotoimiston toimipisteissä. Näin tuloksia olisi saatu enemmän ja mahdolliset erot toimipisteiden välillä olisivat tulleet esille. Näin ollen tuloksista olisi voinut olla enemmän hyötyä Verohallinnolle.

Ristiintaulukointi ei tuonut tutkimukselle merkittävää lisäarvoa, sillä ristiintaulukoiduissa kysymyksissä havaintomäärät jäivät niin pieniksi, ettei tuloksia olisi voitu yleistää luotettavasti. Suurempi tutkimuskohde olisi mahdollistanut myös luotettavan ristiintaulukoinnin.

#### 4 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa on esitelty opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset on esitetty kyselylomakkeen (Liite 1) teemoja mukailten. Tulokset on esitetty kuvioina, joissa vastaukset on havainnollistettu prosentteina. Prosentit on pyöristetty yhden desimaalin tarkkuuteen. Sata prosenttia on laskettu 22 vastauslomakkeen mukaan. Tulosten yhteydessä on

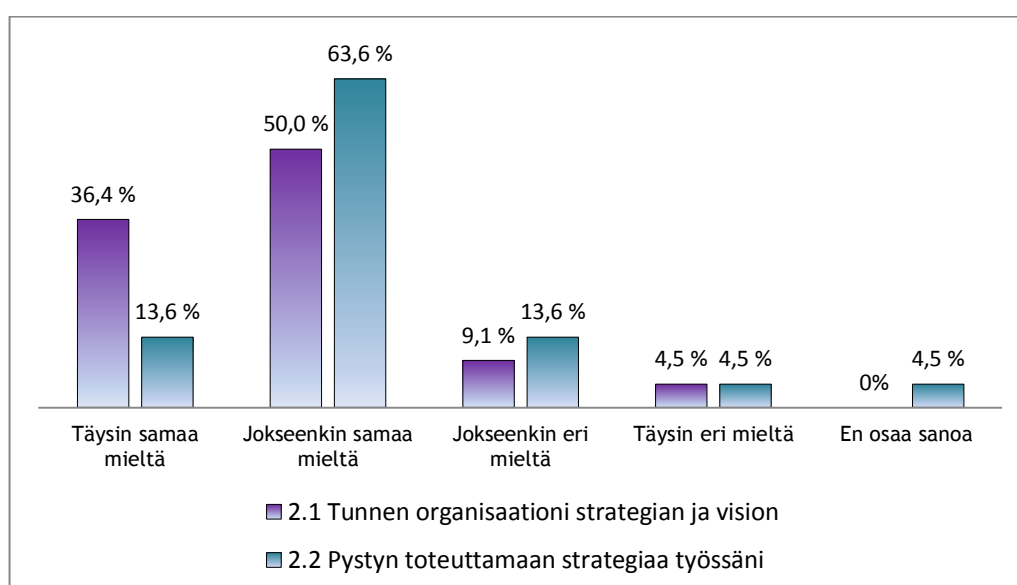
kunkin kysymyksen tai väittämän kohdalla esitetty johtopäätökset. Luvun loppuun on lisäksi koottu tulosten yhteenveto sekä johtopäätöksiä tutkimuksesta.

Taustakysymyksissä kysyttiin vastaajien koulutustaustaa ja työsuhteen kestoa. Vastaukset koulutustaustaa kysyttäessä jakaantuivat siten, että vain peruskoulun suorittaneita oli 4,5 %, lukion käyneitä 18,2 %, ammattikoulussa opiskelleita 13,6 %, yliopistossa opiskelleita 4,5 % ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita 18,2 %. 40,9 % vastaajista oli valinnut koulutukseen muun kuin lomakkeessa valmiiksi vaihtoehtoiksi annetut vastausvaihtoehdot. Näitä olivat esimerkiksi yo-merkonomi, merkonomi ja kauppaopisto (Liite 2, Kuvio 1).

Kyselyyn vastanneista 72,7 % on työskennellyt organisaatiossa yli 15 vuotta. Seuraavaksi eniten vastauksia käsitti organisaatiossa 11-15 vuotta työskennelleet ja vain 4,5 % on työskennellyt organisaatiossa 1-5 vuotta. Vastaajista 95,4 prosenttia on siis työskennellyt organisaation palveluksessa yli 10 vuotta (Liite 2, Kuvio 2). Pitkien työsuhteiden perusteella voidaan olettaa, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja lojaaleja työnantajaa kohtaan. Voidaan myös pitää todennäköisenä, että toimipisteen henkilöstöllä on paljon hiljaista tietoa.

#### 4.1 Osaamisen johtamista käsittelevät tulokset

Kyselylomakkeen ensimmäinen teema käsitteli osaamisen johtamista. Tämän teeman kysymyksillä pyrittiin selvittää, mitkä ovat henkilöstön näkemykset osaamisen johtamisen nykytilasta ja käytännöistä.

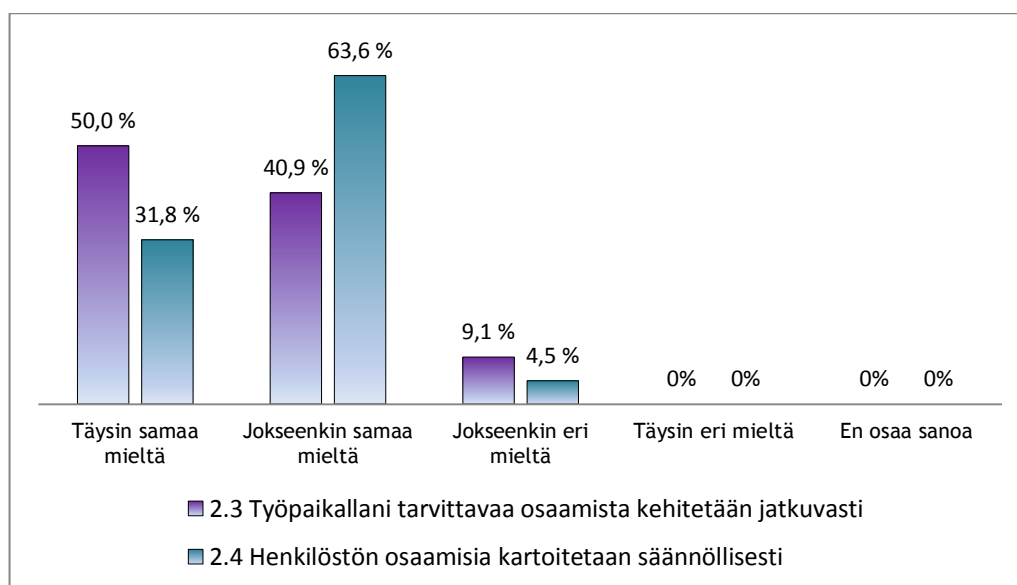


Kuvio 1: Strategian yhteys työhön (n = 22)

Kuviossa 1 on esitetty vastaajien näkemykset organisaation strategian yhteydestä omaan työhönsä. 36,4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä kysyttäessä, tunteeo vastaaja organisaation strategian ja vision. Tasan puolet vastaajista kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä eli tuntevansa strategian ja vision esimerkiksi vain osittain. 13,6 % oli sitä mieltä, että tuntee strategian ja vision huonosti tai ei ollenkaan.

13,6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että pystyy toteuttamaan strategiaa työssään (Kuvio 1). Yli puolet (63,6 %) ilmoittivat pystyvänsä toteuttamaan jollain tavalla tai osittain organisaationsa strategiaa omassa työssään. Kyselyyn vastanneista 22,6 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä tai ei osannut ilmoittaa kantaansa.

Vastauksista kävi ilmi, että suurin osa tuntee oman organisaationsa strategian ja ymmärtää sen yhteyden omaan työhönsä. Strategian jalkauttaminen ja viestintä on näin ollen ollut onnistunutta tai strategiaan on esimerkiksi perehdytetty työsuhteen aikana tai rekrytoinnin yhteydessä. Osaamisen johtaminen on näiltä osin onnistunut hyvin, sillä henkilöstö koki voivansa toteuttaa strategiaa työssään. Tuomen ja Sumkinin (2012, 28) mielestä osaamisen johtaminen toimii parhaimmillaan silloin, kun strategian yhteys omaan työhön tunnetaan.



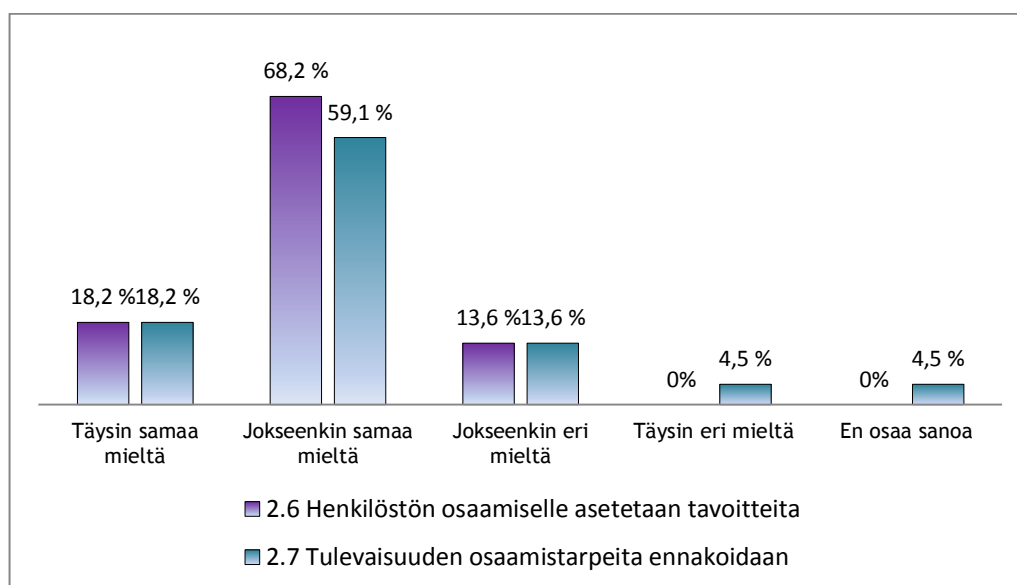
Kuvio 2: Osaamisen kehittämisen ja kartoittamisen (n = 22)

Kuviossa 2 on käsitelty osaamisen kehittämistä ja kartoittamista. 90,9 % vastaajista koki, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista kehitetään jatkuvasti. 95,4 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että osaamisia kartoitetaan säännöllisesti. Vain harva oli sitä mieltä, ettei tarvittavaa osaamista kehitetä jatkuvasti eikä osaamisia kartoiteta säännöllisesti. Täysin eri mieltä ei oltu kummassakaan tapauksessa ja kaikki vastaajat ilmoittivat kantansa.

Näin ollen voidaan olettaa, että organisaatiossa on panostettu osaamisen ylläpitämiseen ja henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen ja tilannetta myös seurataan kartoittamalla osaamisia säännöllisesti. Tästä huolimatta vain 4,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että osaaminen organisaatiossa on ajan tasalla ja riittävää. Suurin osa vastaajista (59,1 %) koki, että osaaminen on kohtuullisella tasolla (Liite 2, Kuvio 3).

Organisaation järjestämä koulutus tai henkilön omat opinnot tai koulutustausta koettiin myös hyödyllisiksi, sillä 86,3 % pystyi mielestään soveltamaan hankkimaansa tietoa tai osaamista erinomaisesti tai kohtalaisesti omaan työhönsä. Vain 13,6 % ei kokenut voivansa hyödyntää hankkimaansa tietoa tai osaamista (Liite 2, Kuvio 5).

Tästä voidaan päätellä - oli kyseessä sitten henkilön koulutustausta tai organisaation järjestämä koulutus - että koulutuksen sisältö on vastannut työtehtäviä ja koulutus tai opinnot ovat olleet työn kannalta hyödyllisiä. Uusi tieto tai oppi on siis sisäistetty, koska on koettu, että tietoa voidaan myös soveltaa käytäntöön. Tiedon sisäistäminen ja käytäntöön soveltaminen ovat tärkeitä vaiheita organisaation oppimisprosessissa, jota on käsitelty luvussa 2.4.



Kuvio 3: Osaamistavoitteet ja osaamistarpeiden ennakointi (n = 22)

Kuviossa 3 on selvennetty henkilöstön mielipiteitä osaamiselle asetettavista tavoitteista ja osaamistarpeiden ennakoinnista. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaikkien vastaajien mielestä jonkinlaisia tavoitteita osaamiselle asetetaan, sillä kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Osaamiselle ei ehkä aseteta kuitenkaan selkeitä tavoitteita tai tavoitteista ei käydä perusteellista keskustelua koko henkilöstön kanssa, koska vain neljä vastaajaa (18,2 %) kertoivat olevansa täysin samaa mieltä. On myös mahdollista, että esimerkiksi

henkilöstölle on asetettu henkilökohtaisia tavoitteita kehityskeskustelun yhteydessä mutta yhteisistä, koko työyhteisöä koskevista tavoitteista ei ole keskusteltu.

Osaamistarpeiden ennakointia käsittelevässä kysymyksessä 77,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että osaamistarpeita ennakoidaan usein tai toistuvasti tai ainakin jonkin verran. Tästä voidaan päätellä, että huomiota kiinnitetään sekä olemassa olevaan että tarvittavaan osaamiseen ja näiden väliseen suhteeseen. Ei siis oleteta, että osaaminen on kaiken aikaa pysyvää ja riittävää vaan uuden osaamisen hankintaan ja kehittämiseen varaudutaan tulevaisuuden tarpeita ennakoimalla (Kuvio 3).



Kuvio 4: Viestintä ja muutoksista tiedottaminen (n = 22)

Kuviossa 4 on käsitelty viestinnän toimivuutta ja tavoitavuutta sekä muutoksista tiedottamista. Viestintä organisaatiossa koettiin melko toimivaksi eikä kukaan ollut täysin sitä mieltä, että viestintä ei toimi tai tavoita koko henkilöstöä. Kuitenkin 36,4 % oli jokseenkin eri mieltä viestinnän toimivuudesta ja tavoitavuudesta.

Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa käytössä olevat viestintäkanavat ovat suhteellisen tehokkaita. Lisäksi voidaan todeta, että organisaatioviestintä on sujuvaa ja kulkee sekä vertikaalisesti eli esimiehiltä alaisille ja horisontaalisesti eli työkavereiden kesken.

Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista tiedottaminen oli hieman heikompiä, sillä vastaajista vain kaksi (9,1 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että muutoksista tiedotetaan säännöllisesti ja etukäteen ja yksi vastaaja (4,5 %) kertoi olevansa täysin tyytymätön muutoksista tiedottamiseen. Suurin osa kuitenkin koki, että muutoksista tiedotetaan ainakin silloin tällöin.

Vastauksista voidaan päätellä, että muutoksista tiedottaminen ei ole täysin toimivaa, sillä vastaukset jakaantuivat pääsääntöisesti jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä olevien kesken. On mahdollista, että muutoksista tiedottaminen ei tavoita koko henkilöstöä tai ei selkeästi tuoda esille, mitä muutos oman toimenkuvan suhteen tarkoittaa.

Pääsääntöisesti vuorovaikutus organisaatiossa koettiin toimivaksi. Osaamisen, tiedon ja kokemusten jakaminen organisaatiossa nähtiin avoimeksi. 81,8 % vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaamista ja uutta tietoa sekä kokemuksia jaetaan avoimesti työpaikalla (Liite 2, Kuvio 4).

Tästä voidaan päätellä, että työyhteisössä neuvotaan työkaveria, vaihdetaan työhön liittyviä kokemuksia melko avoimesti ja tällä tavalla uusi osaaminen ja tieto tavoittavat henkilöstön. Tällä tavalla tulisi jakaa myös hiljaista tietoa. 18,1 % oli kuitenkin sitä mieltä, että uusi tieto tai kokemukset ei tavoita heitä. Yleensä tällaisen taustalla voi olla erilaiset henkilökiemiat tai klikit työyhteisössä, jos joku tarkoituksella jätetään vuorovaikutuksen ulkopuolelle.

## 2.12 Miten itse koet, että osaamista työpaikallasi johdetaan?

- Osaamisen jakamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota
- Ok. Paljon koulutuksia & kursseja
- Osaamista seurataan säännöllisesti osaamiskartoitus-kyselyillä sekä vuosittain otetaan esille myös kehityskeskustelun yhteydessä
- Kokenut ryhmä, työt hallinnassa aikatauluineen koko ryhmällä, työt hoituu ryhmän voimin vaikka esimies kiireellinen
- Toimistopäällikkö ilmoittaa mahdollisista kursseista ja koulutuksista ja ohjaa oikeanlaiselle kurssille
- Koulutuksia järjestetään usein... ehkä liiankin usein
- Meillä esimies juuri vaihtunut ja hän on mukana monessa projektissa. Ei aina kerkiä täällä toimistossa ottamaan huomioon kaikkea
- OK
- Koulutustarpeita haarukoidaan mm. kehityskeskusteluiden yhteydessä
- Kehityskeskusteluissa käydään läpi tarvittavia koulutuksia

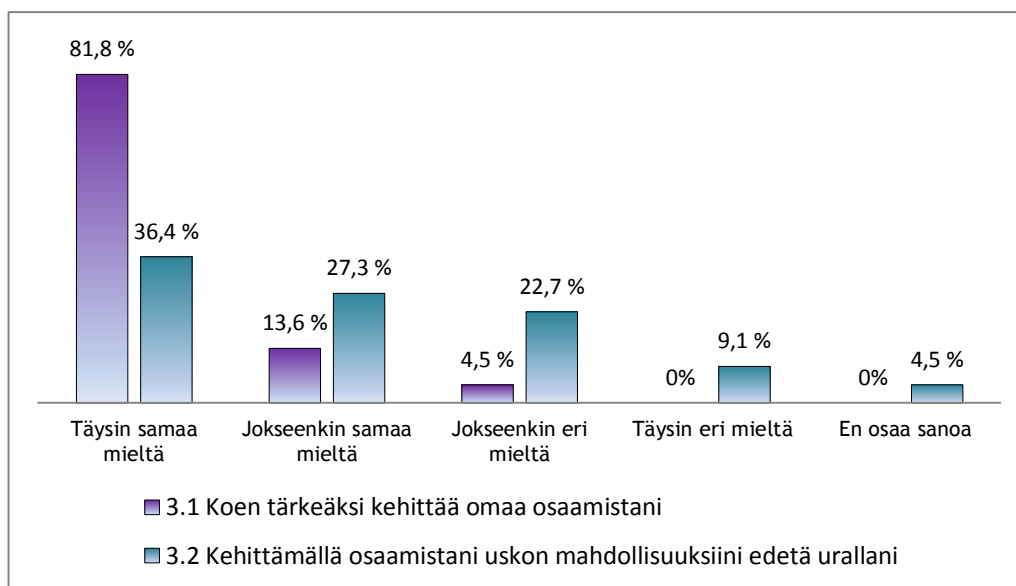
Kuvio 5: Osaamisen johtaminen työpaikalla

Kuviossa 5 on esitetty henkilöstön mielipiteitä siitä, miten osaamista työpaikalla johdetaan. Kysymykseen sai vastata omin sanoin ja vastaukset on esitetty kuten lomakkeissa. Vastauksista käy ilmi, että osaamista johdetaan erityisesti kehittämällä osaamista kurssien ja koulutusten avulla. Osaamisen johtamisen välineenä käytetään kehityskeskustelua, jossa koulutus- ja osaamistarpeita kartoitetaan.

Vastauksista voidaan tulkita, että koulutustarjonta on monipuolista ja koulutusten tarpeellisuutta mietitään yksilötasolla. Tämän kysymyksen vastaukset tukivat myös kysymysten 2.3, 2.4 (Kuvio 2) ja 3.6 (Kuvio 8) vastauksia.

#### 4.2 Osaamisen kehittämistä käsittelevät tulokset

Kyselylomakkeen toisen teeman aiheena oli osaamisen kehittäminen. Tämän teeman kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää, kuinka osaamista kehitetään ja koetaanko se työyhteisössä tai organisaatiossa tärkeäksi. Teeman avulla pyrittiin myös vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen koskien osaamisen kehittämistä.



Kuvio 6: Osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen (n = 22)

Kuviossa 6 on esitetty tulokset osaamisen kehittämisestä ja uralla etenemisestä. 95,4 % vastaajista koki oman osaamisen kehittämisen erittäin tai jokseenkin tärkeäksi. Vaikka tämä koettiin tärkeäksi, sillä ei uskottu olevan yhtä suurta merkitystä uralla etenemisen mahdollisuuksien kannalta. Vastaaajista 36,4 % uskoi oman osaamisen kehittämisen olevan vaikuttava tekijä uralla etenemiseen. 9,1 % vastaajista ei uskonut osaamisen kehittämisellä olevan mitään merkitystä urakehitykseen.

Tulokset kuitenkin kertovat, että henkilöstö suhtautuu positiivisesti osaamisen kehittämiseen. Tällä on suuri merkitys etenkin organisaation järjestämien koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden kannalta, sillä kehittämismyönteiset henkilöt ovat motivoituneempia oppimaan uutta ja vastaanottamaan uutta tietoa ja osaamista. Motivoituneet työntekijät ovat myös sitoutuneempia työnantajansa ja organisaatio voi myös odottaa heiltä parempaa tulosta.

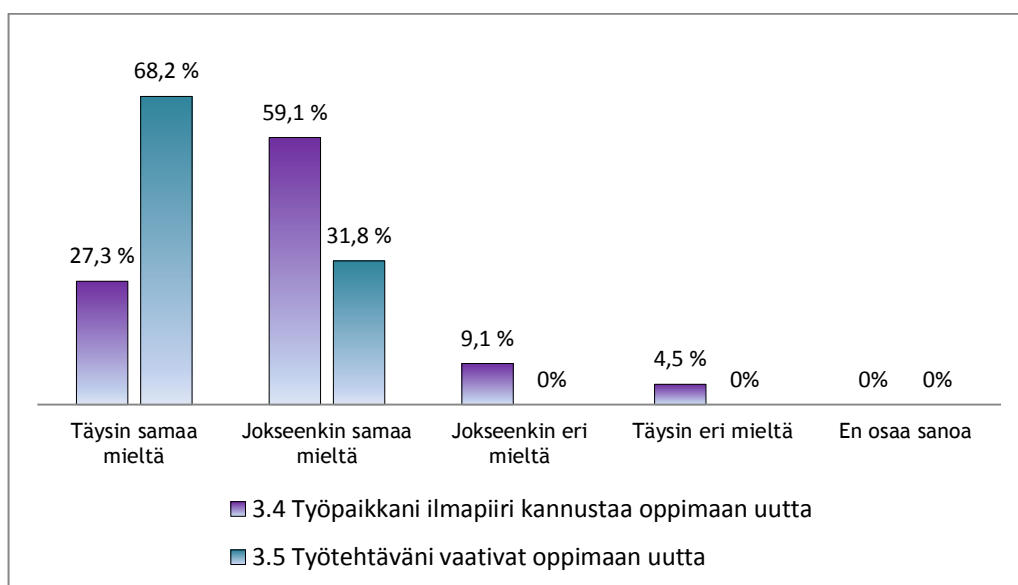
Kuitenkaan työelämässä tarvittavaa osaamista ei oltu valmiita kehittämään vapaa-ajalla (Liite 2, Kuvio 7). 63,6 % kyselyyn osallistuneista suhtautui erittäin negatiivisesti vapaa-ajalla tapahtuvaan työelämän osaamisen kehittämiseen. Ristiintaulukoinnissa (kysymykset 3.1 ja 3.9)

selvisi esimerkiksi se, että 61,1 % niistä vastaajista, jotka kokivat osaamisen kehittämisen erittäin tärkeäksi, ei ollut valmiita kehittämään osaamistaan millään tavalla vapaa-ajalla.

Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö on motivoitunut kehittämään itseään mutta ei ole valmis uhraamaan siihen vapaa-aikaansa vaan kehittämisen tulisi tapahtua työaikana. Koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden tulisi olla sekä työnantajan tarjoamia että kustantamia.

Toimipisteen henkilöstö kertoi myös olevansa tyytyväinen organisaationsa tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin. Vastaajista 90,9 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että organisaatio tarjoaa riittävästi kehittymismahdollisuuksia henkilöstölleen. Vain 9,1 % oli jokseenkin eri mieltä kehittymismahdollisuuksien tarjonnan riittävydestä (Liite 2, Kuvio 6).

Tulokset osoittavat, että organisaatio panostaa henkilöstönsä kehittämiseen ja tarjoaa tähän myös monipuolisia mahdollisuuksia. Tämän vuoksi henkilöstö ei ehkä koe tarvetta vapaa-ajalla tapahtuvaan lisäkoulutukseen vaan organisaation tarjoamat mahdollisuudet ovat riittävät työelämässä tarvittavan osaamisen ylläpitämiseen.

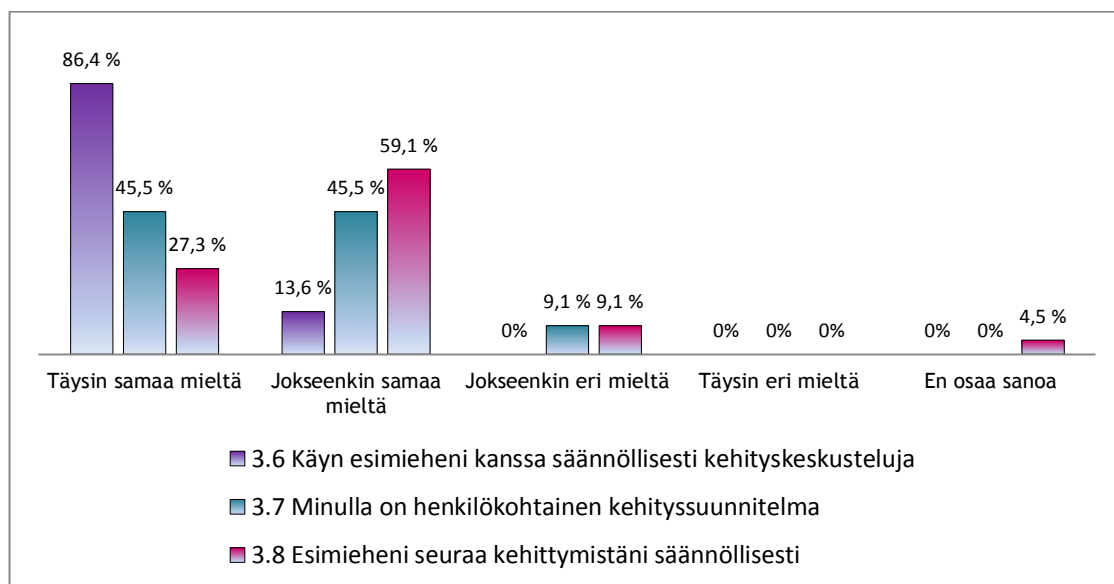


Kuvio 7: Ilmapiirin ja työtehtävien vaikutus oppimiseen (n = 22)

Kuviossa 7 on esitetty vastaajien näkemykset ilmapiirin ja työtehtävien vaikutuksesta uuden oppimiseen. Vastaajien mielestä toimipisteen työilmapiiri koettiin melko kannustavaksi uuden oppimisen kannalta. Vain yksi vastaaja (4,5 %) koki, että ilmapiiri työpaikalla on oppimisen kannalta niin huono, ettei se kannusta oppimaan. Loput vastaajista (95,5 %) mielsi ilmapiirin kannustavan edes jonkin verran uuden oppimiseen.

Kaikkien vastaajien mielestä työtehtävät ja niistä suoriutuminen kuitenkin edellyttävät uuden oppimista, sillä 68,2 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että työtehtävät vaativat uuden oppimista ja loput vastaajista (31,8 %) olivat jokseenkin tätä mieltä (Kuvio 7).

Voidaankin päätellä, että vaatimukset oppimiselle ovat korkeat mutta kannustava työilmapiiri tukee uuden oppimista. Korkeat vaatimukset myös kertovat siitä, että työtehtävät ovat vaihtelevia ja uutta tietoa joudutaan omaksumaan säännöllisesti.



Kuvio 8: Kehityskeskustelut ja kehityksen seuranta (n = 22)

Kuviossa 8 on käsitelty kehityskeskusteluja ja kehityksen seuranta työpaikalla. Kaikki kyselyyn osallistuneet kertoivat, että esimies käy heidän kanssaan säännöllisesti tai lähes säännöllisesti kehityskeskusteluja. 91 % vastaajista kertoi, että heillä on joko täysin tai melko selkeä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. 9,1 % koki, että heillä ei ole selkeää kehityssuunnitelmaa. Kyselyn vastauksista kävi myös ilmi, että toimipisteessä esimies pääsääntöisesti seuraa henkilöstön kehittymistä jonkin verran. 27,3 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies seuraa työntekijän kehittymistä säännöllisesti. Yksi vastaaja jätti kantansa ilmoittamatta, loput vastaajista (68,2 %) olivat jokseenkin samaa tai jokseenkin eri mieltä.

Tuloksista käy ilmi, että kehityskeskustelut toimipisteessä ovat olennainen osa arjen johtamistyötä, koska niitä käydään säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien olemassaolo viittaa siihen, että kehitykseen panostetaan myös yksilötasolla. Osaaminen ja oppiminen nähdään tavoitteellisena toimintana ja tätä kehittymistä myös seurataan säännöllisesti eli sitä pidetään tärkeänä.

### 3.10 Miten organisaatiosi voi edistää osaamisesi kehittymistä?

- Keskittämällä minulle niitä töitä, joita parhaiten hallitsen eli ei liian laaja-alaista
- Monipuolista koulutustarjontaa järjestämällä
- Ennakoidaan osaamisen tarve riittävän ajoissa
- Mahdollistamalla opiskelun työajalla. Tarjoamalla laajasti eri opintokokonaisuuksia. Tiedottamalla mahdollisista työnkuvan / työtehtävien muutoksista ajoissa
- Kannustamalla opiskelemaan lisää ja tarjota ajankohtaisia koulutuksia. Antamalla vaativampia tehtäviä
- Antaa aikaa opiskeluun -> Mahdollisuutta ajan puitteissa opiskella, ettei muut työtehtävät paina päälle
- Meillä on paljon koulutusta. Tämä riittää
- Kertomalla tulevista koulutuksista, muistuttamalla ilmoittautumis-ajankohdasta ja kertomalla mitä koulutuksia tulevissa työtehtävissä tarvitaan
- Varmistamalla, että työhön tarvittavaan oppimiseen todella varataan aikaa

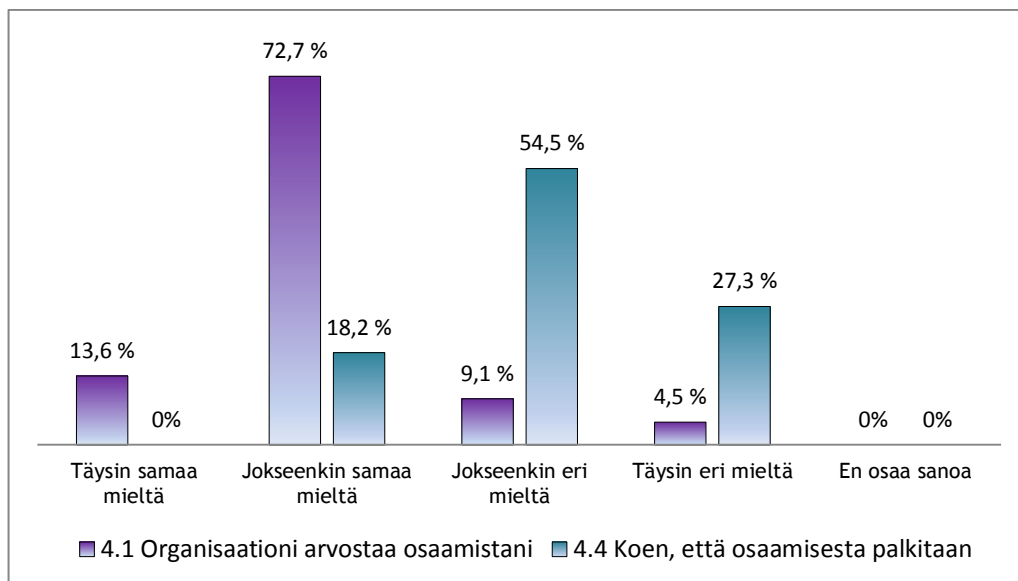
Kuvio 9: Osaamisen kehittämisen edistäminen

Kuviossa 9 on esitetty henkilöstön mielipiteitä siitä, miten organisaatio voi edistää osaamisen kehittymistä. Vastauksista käy ilmi, että osaamisen kehittämiseen opiskelun ja koulutusten avulla ei varata riittävästi aikaa ja tähän toivotaan parannusta. Osa vastaajista koki, että koulutuksista ja työtehtävien muutoksista tiedottamisen tulisi olla sujuvampaa.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että työtehtävissä tapahtuu usein muutoksia, mutta muutosten edellyttämistä toimenpiteistä ei tiedoteta etukäteen. Tämä on hieman ristiriidassa kysymykseen 2.10 (Kuvio 4) annettujen vastausten kanssa, jossa on käsitelty muutoksista tiedottamista. Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista kyllä tiedotetaan mutta muutoksen aiheuttamia toimenpiteitä ei selvitetä yksilötasolla. Vastauksista käy ilmi myös, että henkilöstö on kehittämismyönteistä ja motivoitunutta kehittämään osaamistaan eli tämä tukee kysymyksen 3.1 (Kuvio 6) vastauksia, jotka koskivat oman osaamisen kehittämisen tärkeyttä.

#### 4.3 Osaamisen merkitystä käsittelevät tulokset

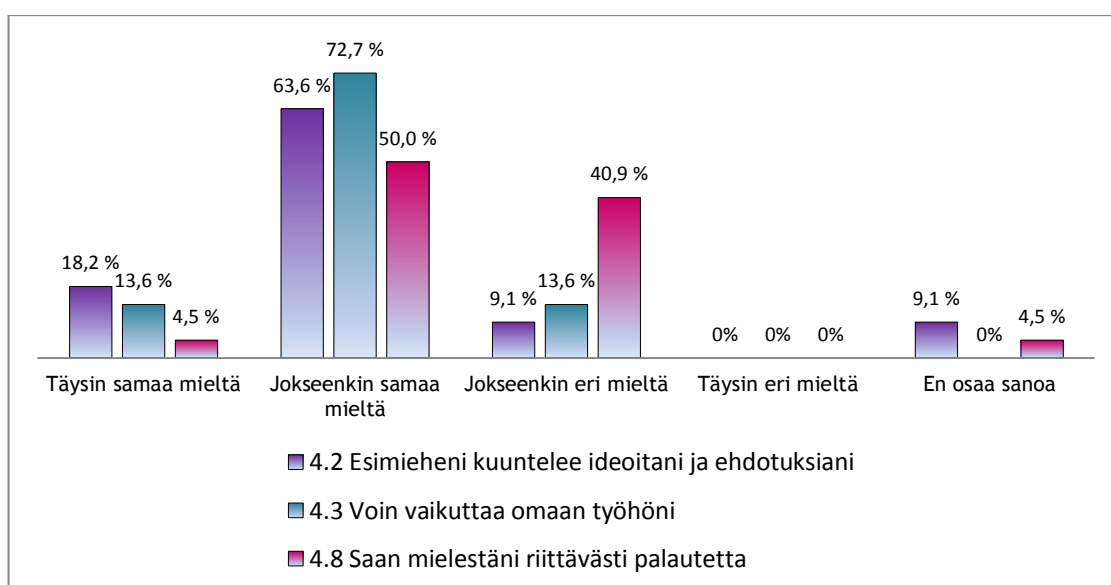
Kyselylomakkeen kolmannen teeman aiheena oli osaamisen merkitys. Tämän teeman avulla oli tarkoitus selvittää, mitä osaaminen merkitsee organisaatiolle ja mikä on osaamisen merkitys työyhteisössä.



Kuvio 10: Osaamisen arvostaminen ja palkitseminen (n = 22)

Kuviossa 10 on esitetty vastaukset koskien osaamisen arvostamista ja palkitsemista. 86,3 % vastaajista koki, että organisaatio arvostaa heidän osaamistaan joko paljon tai jonkin verran. Kuitenkin 54,5 % oli jokseenkin eri mieltä palkitsemisen yhteydestä osaamiseen ja 27,3 % vastaajista koki, ettei osaamisesta palkita millään tavalla.

Tulokset ovat keskenään hieman ristiriitaiset. Tuloksista käy ilmi, että osaamista arvostetaan mutta vastauksista ei voi päätellä, miten arvostus työpaikalla näkyy. Ainakaan arvostaminen ei tapahdu tai näy palkitsemisen muodossa henkilöstöeduin, kiitoksin tai rahallisesti. Tästä herää kysymys, kuinka arvostaminen toimipisteessä todellisuudessa ilmenee.



Kuvio 11: Vuorovaikutus ja omaan työhön vaikuttaminen (n = 22)

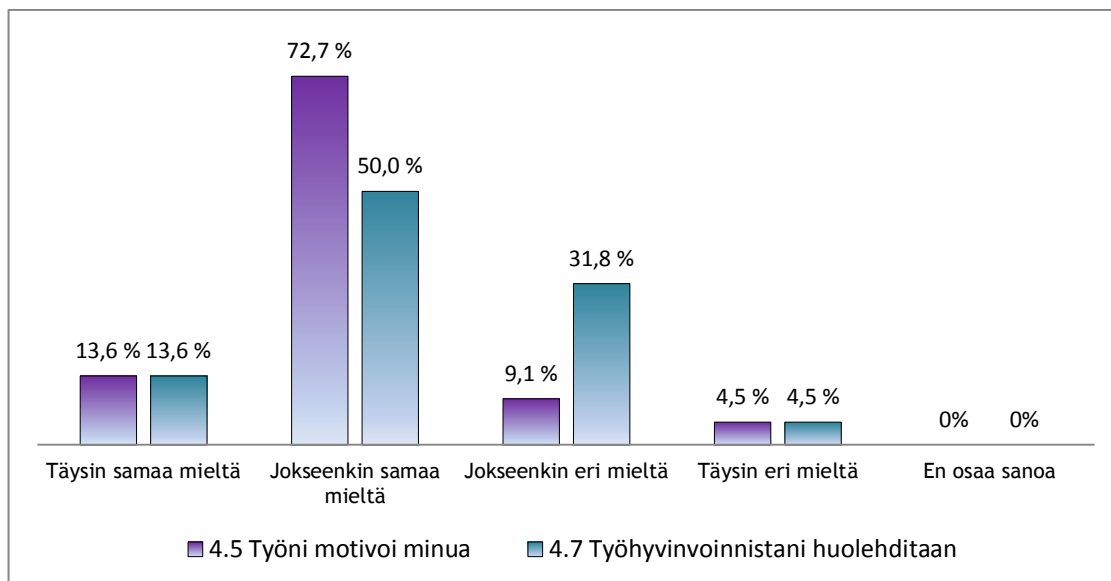
Kuviossa 11 on käsitelty vuorovaikutusta työyhteisössä sekä näkemykset mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön. 81,8 % kyselyyn osallistuneista oli sitä mieltä, että esimies kuuntelee työntekijöiltä tulevia ideoita ja ehdotuksia melko aktiivisesti. Vastauksesta voidaan olettaa, että toimipisteen työntekijöillä myös on omia ideoita ja ehdotuksia työhön tai työyhteisöön liittyen, eivätkä he pelkää tuoda näitä esille.

Kaikki vastaajat myös kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ainakin joltain osin (Kuvio 11). Tämä kertoo luottamuksesta ja avoimuudesta työyhteisössä ja vaikutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutuneisuutta organisaatioon.

54,5 % koki saavansa riittävästi palautetta työstään mutta 40,9 % oli jokseenkin tyytymätön saamansa palautteen määrään tai riittävyyteen (Kuvio 11). Tästä voidaan päätellä, että palautetta ei anneta tasapuolisesti kaikille työntekijöille.

Vuorovaikutuksen voidaan kuitenkin olettaa olevan suhteellisen toimivaa työyhteisössä, sillä työntekijät kokivat voivansa tuoda ideansa esille ja esimies puolestaan antaa palautetta, vaikka kaikki eivät sitä kokeneet riittävästi saavansa. Voidaan myös olettaa, että vuorovaikutus työyhteisön sisällä on toimivampaa kuin työyhteisön ulkopuolelta tuleva virallinen viestintä ja tiedottaminen. Verotoimistossa kokemusten jakaminen ja kehityskeskustelut koettiin toimivaksi, toisin kuin muutoksista tiedottaminen, joka koettiin hieman heikompana.

Puolet (50 %) vastaajista koki, että työyhteisössä virheet nähdään mahdollisuutena oppia (Liite 2, Kuvio 8). Tämä voi olla yksi syy siihen, että ideoita ja ehdotuksia ei pelätä tuoda esille. 36,3 % oli kuitenkin sitä mieltä, ettei virheitä nähdä oppimismahdollisuutena. Kolme vastaajaa jätti kantansa ilmoittamatta. Työyhteisön suhtautuminen virheisiin jakautui niihin, joiden mielestä virheistä voidaan oppia ja niihin, jotka ehkä pelkäävät virheitä tai eivät näe niissä oppimismahdollisuutta. Pahimmillaan virheiden pelko ja niiden seuraukset voivat olla este oppimiselle ja uuden kehittämiselle.



Kuvio 12: Työn motivoivuus ja työhyvinvointi (n = 22)

Kuviossa 12 on esitetty tulokset työn motivoivuudesta ja työhyvinvoinnista. Toimipisteen työntekijät kokivat, että työ motivoi heitä. Vastaaajista 86,3 % koki työnsä erittäin tai jokseenkin motivoivana. Esimerkiksi yli 15 vuotta organisaatiossa työskennelleistä 93,7 % oli sitä mieltä, että työ edelleen motivoi heitä erittäin tai melko paljon (tulos ristiintaulukoitu kysymyksistä 1.2 ja 4.5). Ainoastaan 13,6 % kaikista vastaaajista oli sitä mieltä, että työ motivoi heitä vain hyvin vähän tai ei ollenkaan.

Tuloksista käy ilmi, että työ ei ole vain yksitoikkoisia ja rutiininomaisia toimenpiteitä, vaan työtehtävät jaksavat pitää mielenkiinnon yllä ja työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita työstään. Tämä ylläpitää motivaatiota ja työn mielekkyyttä, jotka puolestaan vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin.

Kysyttäessä työhyvinvoinnista vain 13,6 % oli täysin samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnista huolehditaan. Puolet vastaaajista (50 %) koki, että työhyvinvoinnista huolehditaan jollain tasolla. 36,3 % vastaaajista oli jokseenkin tai täysin tyytymättömiä. Tulosten perusteella työhyvinvoinnissa on jonkin verran parantamisen varaa tai pieniä puutteita.

Kysyttäessä uuden opitun asian tai osaamisen hyödyn arvioimisesta työpaikalla, vastaaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että opitun hyötyä arvioidaan. Voidaankin olettaa, ettei uusia opittuja asioita systemaattisesti arvioida työpaikalla jälkikäteen. Suurin osa vastauksista jakautui niihin, jotka olivat asiasta jokseenkin samaa mieltä (36,4 %) tai jokseenkin eri mieltä (36,4 %). Yhden vastaaajan mielestä opittua ei arvioida ollenkaan. 22,7 % ei osannut sanoa, arvioidaanko uutta osaamista työpaikalla (Liite 2, Kuvio 9). Vastauksista voidaan päätellä, että uusien asioiden tuomaa hyötyä ei arvioida ainakaan yhteisesti työyhteisössä.

Kuitenkin 81,8 % mielestä osaamista, uutta tietoa ja kokemuksia jaetaan avoimesti työpaikalla. Tästä voidaan päätellä, että uusien asioiden tuomat hyödyt jaetaan, vaikka niitä ei perusteellisesti arvioitaisikaan (Liite 2, Kuvio 4).

#### 4.10 Minkälaisesta osaamisesta tai taidoista on Sinulle eniten hyötyä työssäsi?

- Työkokemus, vuorovaikutustaito
- Työkokemus toisiltakin aloilta, oma yleissivistys
- Työkokemus, paineensietokyky sekä organisointikyky. Yhteistyötaidot tärkeässä roolissa
- Työkokemus ja henkilökohtainen paineensietokyky
- Työkokemus, työhön liittyvät ajankohtaiskurssit, asiakaspalvelutaito / asiakkaan kanssa toimimisen taito, ajoittainen paineensietokyky
- Uskon, että omalla iloisella asenteella pärjään työssäni hyvin sekä työkavereiden että asiakkaiden kanssa. Myös se että osaa hoitaa työnsä ja tarvittaessa kysyä neuvoa kollegalta on tärkeää
- Koulutus ja työkokemus antavat pohjan uusille menetelmille ja niiden käyttöönotolle
- Osaaminen kouluttautumalla täytyisi pitää ajantasalla jotta selviytyy asiakaspalvelusta ja puhelinpalvelusta. Hyvät ATK-taidot. Välillä on stressiä joten paineensietokykyä tarvitaan
- Laaja osaaminen
- Koulutukset ja työkokemus. Tulen hyvin toimeen työtovereiden kanssa
- Työkokemus, hyvät asiakaspalvelutaidot
- Asiakas- ja puhelinpalvelussa tarvitaan paineensietokykyä ja kielitaito on eduksi ja laaja-alainen verotuksen tuntemus

Kuvio 13: Työn kannalta hyödylliset osaamiset tai taidot

Kuviossa 13 on esitetty vastaukset väittämään 4.10 eli minkälaisista osaamisista tai taidoista koettiin olevan eniten hyötyä työn kannalta. Vastauksista käy ilmi, että työkokemuksella koettiin olevan erittäin suuri merkitys työn kannalta. Myös paineensietokyvystä ja koulutuksista koettiin olevan hyötyä työssä. Lisäksi tärkeänä pidettiin asiakas- ja puhelinpalvelutaitoa.

Vastauksista voidaan tulkita, että yhteishenki toimipisteessä on hyvä, sillä työkavereiden kanssa tullaan toimeen. Pitkän työkokemuksen tuloksena henkilöstölle on varmasti kertynyt runsaasti arvokasta hiljaista tietoa, jota voi tulevaisuudessa olla haasteellista siirtää uusille työntekijöille. Tästä johtuen osaamisen jakamisen ja perehdytyksen merkitykset kasvavat, jotta vuosikymmenien hiljainen tieto ei häviä esimerkiksi eläköitymisen tai muun poistuman seurauksena. Vastauksiin saattoi kuitenkin vaikuttaa kysymyksen 4.10 asettelu, jossa tutkijat olivat maininneet esimerkkeinä edellä mainitut osaamiset tai taidot (koulutus, työkokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet kuten paineensietokyky). Tutkimuksen kannalta tämä kysymys ei siis välttämättä tuonut tuloksiin merkittävää lisäarvoa.

#### 4.4 Tulosten yhteenveto

Tuloksista voidaan todeta, että suurin osa vastauksista oli sävyiltään positiivisia eli vastaajat olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa. Vain kolmen väittämän kohdalla vastaukset olivat negatiivissävytteisiä (kysymykset 3.9, 4.4 ja 4.9). Vastaukset jakaantuivat lähes tasan kahden väittämän kohdalla (kysymykset 4.6 ja 4.8).

Ristiintaulukoinnin avulla ei koettu saavan merkittäviä lisätuloksia. Tämän lisäksi havaintomäärät ristiintaulukoiduissa kysymyksissä olivat pääsääntöisesti niin pieniä, ettei tuloksia voitu luotettavasti yleistää.

Vain kolme vastaajaa antoi avointa palautetta. Yhden vastaajan palaute ei koskenut tutkimusta tai kyselyä, joten tällä ei ollut merkitystä tulosten kannalta. Toisen vastaajan palaute jätettiin julkaisematta, koska palautteen perusteella vastaajan henkilöllisyys olisi saattanut paljastua eikä kyselyn anonymiteetti olisi toteutunut. Kolmas vastaaja toivoi palautteessaan osaamisesta palkitsemista ja aikaa osaamisen kehittämiseen.

Toiveena, että monipuolinen osaaminen oikeasti myös palkittaisiin ja aikaa olisi riittävästi verrattuna osaamisen kehittämiseen.

Myös tämä vastaus tukee aiemmin esitettyjä tuloksia koskien ajan varaamista osaamisen kehittämiseen sekä palkitsemisen yhteyttä osaamiseen (Kuvio 9 ja Kuvio 10).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että verotoimiston osaamisen johtamisen nykytila on erittäin hyvä. Verotoimistossa ennakoidaan, kartoitetaan ja kehitetään osaamista, viestintä on pääasiallisesti toimivaa ja tietoa voidaan soveltaa käytäntöön. Myös strategia tunnetaan ja sen yhteys omaan työhön ymmärretään. Osaamisen johtamiseen kiinnitetään selkeästi huomiota ja se näkyy arjen työssä ja toiminnoissa. Henkilöstöllä ei vaikuttanut olevan epäselvyyttä siitä, mitä osaamisen johtaminen on ja miten se ilmenee omassa työyhteisössä.

Verotoimistossa osaamisen kehittämiseen ja erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin panostetaan suuressa määrin. Osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Osa henkilöstöstä koki, että työtehtävät voisivat olla vaativampia tai että koulutusta voisi olla enemmän. Osa taas oli sitä mieltä, että koulutus ja kehittäminen on tällä hetkellä riittävää tai sitä on ehkä jopa liikaakin. Tämä viestii siitä, että henkilöstöllä on erilaisia kehittymisintressejä ja tämä tulisi ottaa huomioon koulutustarjonnassa. Tärkeäksi koettiin myös se, että kaikki tarvittava koulutus ja uuden oppiminen tulisi tapahtua työajalla ja työnantajan tarjoamana. Suurimpana haasteena osaamisen kehittämisessä oli se, että siihen ei ole varattu riittävästi aikaa. Tämä voi pahimmillaan johtaa siihen, että kehittämistoimenpiteiden tulokset eivät ole haluttuja ja uutta tietoa ei ehditä riittävästi sisäistää, jotta sitä voitaisiin soveltaa käytäntöön parhaalla mahdollisella tavalla.

Työkokemus koettiin merkittävimpana osaamisena tai taitona työnteon kannalta. Kyselyyn osallistuneet kokivat, että heidän osaamistaan arvostetaan mutta siitä ei palkita. Koettiin myös, että työ motivoi ja että siihen voidaan itse vaikuttaa. Tutkimuksesta ei käynyt ilmi, miten työn arvostus työyhteisössä näkyy. Jos osaamisesta palkittaisiin, lisäisikö se motivaatio-

ta tai henkilöstön tehokkuutta tai olisiko näille edes tarvetta? Voisiko palautteen avulla kasvattaa entisestään motivaatiota tai arvostuksen tunnetta? On mahdollista, että työ jo itsessään koetaan jossain määrin palkitsevaksi mutta lisäpalkitseminen tai organisaation tunnustus tuskin haittaisi.

Yksi huomionarvoinen, tutkimuksen tuloksista ilmi käyvä seikka on myös se, että toimipiste kohtaa tulevaisuudessa suuren haasteen osaamisen ja erityisesti hiljaisen tiedon eteenpäin siirtämisessä, jos oletetaan, että jo yli 15 vuotta organisaatiossa työskennelleet työskentelevät toimipisteessä eläkkeelle siirtymiseen asti. Tämä asettaa haasteen sekä rekrytoinnille että perehdyttämiselle, jos osaamisen ja henkilö pääoman taso halutaan pitää tulevaisuudessakin samana. Ydinosaaminen hiljaisen tiedon lailla on sidoksissa organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamiseen, joten voidaan pitää todennäköisenä, että myös suuri osa ydinosaamisesta katoaisi eläköitymisen tai muun poistuman myötä.

Tulosten perusteella Uudenmaan verotoimiston toimipisteessä voitiin havaita olevan selkeitä oppivalle organisaatiolle tunnusomaisia piirteitä, joita on käsitelty tämän opinnäytetyön luvussa 2.7. Esimerkiksi osaamisen jatkuvaan kehittämiseen panostettiin ja työntekijät kokivat, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää itseään. Organisaation koettiin myös tarjoavan riittävästi kehittymismahdollisuuksia. Toisaalta osaamisesta ei koettu paljattavan, viestinnässä havaittiin hieman puutteita erityisesti muutostilanteissa ja palautteen määrää ei koettu täysin riittäväksi. Jos oppivaa organisaatiota pidetään tavoitetilana, ei verotoimistossa ole tätä tilaa vielä saavutettu täysin. Edellytykset oppivalle organisaatiolle ovat kuitenkin jo olemassa eli ne voidaan havaita työyhteisön arjessa.

## 5 Yhteenveto

Tämän työn tavoitteena oli saada aikaan kattava kokonaiskuva osaamisen johtamisesta ja selvittää, mitä se pitää sisällään. Pää tavoitteena oli selvittää, miten osaamisen johtaminen näkyy käytännössä. Osaamisen johtamista tutkittiin 2000-luvulla ilmestyneen teorian pohjalta. Uudenmaan verotoimiston toimipisteen kohdalla tarkoituksena oli selvittää osaamisen johtamisen nykytilaa kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen avulla pyrittiin erityisesti selvittämään, miten osaamisen johtaminen näkyy käytännössä. Tulosten perusteella tarkoituksena oli esittää verotoimistolle kehittämissuhteita osaamisen johtamisen tueksi.

Suurin hyöty osaamisen johtamisessa on se, että sen avulla organisaation katse suunnataan tulevaisuuteen. Organisaatioiden on tärkeä ymmärtää se, että maailma ympärillä muuttuu ja organisaatioiden on pysyttävä muutoksessa mukana. Tämä edellyttää myös muutoksia osaamiselta. Koska organisaation koko toiminta perustuu pohjimmiltaan ihmisten osaamiseen, on

osaamistarpeita ja -vaatimuksia kyettävä jatkuvasti ennakoimaan. Tutkimusten tulosten perusteella tämä toteutuu Uudenmaan verotoimiston toimipisteessä.

Osaamista kehitetään johtamalla. Tärkeintä ei ole millä toimenpiteillä osaamista kehitetään vaan se, että siihen sitoutuu koko organisaatio. Kehittämistä ei tulisi myöskään tapahtua vain kehittämisen vuoksi vaan kehittämistoimenpiteillä tulisi aina olla selkeät tavoitteet ja päämäärät. Jokainen on vastuussa omasta kehittymisestään mutta organisaation on tarjottava siihen tarvittaessa yksilöllisetkin edellytykset. Kehittämistarpeet on siis huomioitava niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että kehittymisintressit ovat vaihtelevia. Yksilön osaamisen kehittämisen päämääränä on aina organisaation kehittyminen. Osaamisen kehittäminen edellyttää motivoitunutta ja kehittämismyönteistä henkilöstöä. Tämä yksin ei riitä vaan organisaation tulee myös olla sitoutunut kehittämiseen ja sen tulee tarjota erilaisia kehittymismahdollisuuksia yksilön intressit huomioiden. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että verotoimistossa osaamisen johtamisen avulla on pystytty luomaan kehittämismyönteinen ilmapiiri, sillä sekä organisaatio että henkilöstö on sitoutunut osaamisen kehittämiseen.

Osaaminen on organisaation tärkein voimavara, jonka vaalimisen ja kehittämisen tulisi olla yksi organisaation perustehtävistä. Osaaminen on katoavaista, koska organisaatio ei voi sitä täysin omistaa. Kuitenkaan osaamista ei aina nähdä organisaation menestystekijänä, vaikka se tärkeäksi koettaisiinkin. Organisaation osaaminen ei ole vain yksilön tietoja ja taitoja vaan myös organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat tämän osaamisen soveltamisen käytäntöön esimerkiksi järjestelmien ja toimintamallien avulla. Osaamisen soveltamiseen vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri sekä työyhteisön ilmapiiri. Organisaatioiden tulisi ymmärtää osaamisen ja osaamispääoman kokonaisuus sekä merkitys. Ilman tätä ymmärrystä ei osaamista voida hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimusten tulosten sekä teorian perusteella osaamista johdetaan käytännössä osaamisia ennakoimalla ja kartoittamalla. Lisäksi osaamiselle asetetaan tavoitteita ja osaamista kehitetään jatkuvasti. Voidaan siis todeta, että opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sisältö tukee tutkimuksen tuloksia ja tutkimus vahvistaa aiheesta aiemmin kirjoitettua.

## 5.1 Kehittämisehdotukset

Verotoimistolle esitettävät kehittämisehdotukset perustuvat kyselyn tuloksista ilmenneisiin puutteisiin ja epäkohtiin tai niihin seikkoihin, joissa vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Palkitsemisen kohdalla tulisi kiinnittää huomiota siihen, että palkitsemisella olisi jokin yhteys henkilöstön osaamiseen. Tällä hetkellä tällaista yhteyttä ei koettu riittävästi olevan. Palkitseminen tulisi tehdä näkyväksi siten, että kaikilla olisi siitä yhteinen käsitys ja

yksilön osaaminen otettaisiin palkitsemisessa paremmin huomioon. Henkilöstöltä voisi esimerkiksi kysyä, miten osaamisesta tulisi heidän mielestään palkita. Vastauksista voisi jopa käydä ilmi, että pelkkä kiitoskin riittää, jolloin palkitseminen olisi aineetonta eikä näin ollen aiheuttaisi organisaatiolle lisäkustannuksia. Tämä olisi myös helppo toteuttaa käytännössä.

Palautteenannossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että se olisi tasapuolista. Palautteen määrää voisi myös lisätä, sillä osa vastaajista koki, ettei saa riittävästi palautetta työstään. Palautteella voitaisiin myös mahdollisesti vaikuttaa siihen, että virheetkin nähtäisiin ennemmin mahdollisuutena oppia kuin oppimisesteenä. Palaute voi toimia myös osana palkitsemista, jolloin sen avulla voidaan lisätä henkilöstön motivaatiota.

Työhyvinvointiin tulisi panostaa jonkin verran aiempaa enemmän. Kyselyyn osallistuneet eivät kokeneet, että työhyvinvoinnista huolehditaan parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi kiire voi kuormittaa työntekijöitä liikaa, jolloin ei koeta, että työhyvinvoinnista huolehditaan. Verotoimistossa tulisi selvittää, miksi työhyvinvoinnista huolehtimista ei koettu riittäväksi ja miten tätä voisi parantaa.

Organisaatio tarjoaa monipuolista koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia mutta kyselyyn osallistuneet totesivat, ettei uuden opitun asian tai osaamisen hyötyä arvioida riittävästi tai he eivät olleet asiasta tietoisia (Liite 2, Kuvio 9). Oppivan organisaation kannalta on erittäin tärkeää, että kaikkea uutta tietoa tai osaamista ja niiden mahdollisesti mukana tuomaa hyötyä arvioidaan. Vain arvioimalla saadaan selville, oliko esimerkiksi koulutuksesta todellista hyötyä tai oliko siitä hyötyä kaikille. Näin voidaan välttyä siltä, ettei kalliita koulutuksia järjestetä turhaan. Turhista koulutuksista tulisi luopua.

Suurin osa henkilöstöstä oli työskennellyt organisaatiossa yli 15 vuotta. Tässä ajassa on varmasti kertynyt runsaasti työhön, toimintatapoihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin liittyvää hiljaista tietoa, jonka katoaminen organisaatiosta tai toimipisteestä voisi olla erittäin haitallista. Hiljaisen tiedon jakamiseen ja siirtämiseen tulisi aktiivisesti panostaa. Hiljainen tieto olisi pystyttävä purkamaan tietoiseksi tiedoksi, jotta sen voi jakaa tai opettaa muille.

## 5.2 Jatkotutkimus

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus olisi mahdollista toteuttaa sellaisenaan myös muissa verotoimistoissa ajasta ja paikasta riippumatta. Näin tutkimuksen tuloksia voitaisiin vertailla keskenään jopa valtakunnallisella tasolla ja saada selville, kuinka osaamisen johtaminen toteutuu koko organisaatiossa. Näin voidaan saada selville, puuttuuko esimerkiksi koko organisaatiosta jokin tietty osaamisen johtamisen ulottuvuus tai onko esimerkiksi kehittämistoimenpiteitä kohdistettava vain jollekin tietylle maantieteelliselle alueelle. Vastaavasti parhaim-

mat toimintatavat tai käytänteet - mikäli tuloksista sellaisia ilmeni - voitaisiin ottaa käyttöön koko organisaatiossa.

Valtakunnallisen kyselytutkimuksen jälkeen kyselylomakkeen (Liite 1) perusteella voisi myös seurata vain jonkin tietyn osa-alueen kehittymistä esimerkiksi vuositasolla. Näin lomakkeen kysymyksistä voisi laatia osaamisen johtamisen apuna käytettävän mittarin, jolla organisaatio tai toimipiste voisi mitata ja seurata niiden osaamisen johtamisen osa-alueiden kehittymistä, jotka organisaatio tai toimipiste kokee itselleen tärkeiksi.

Tämän opinnäytetyön teoriaa ja kyselytutkimusta voisi soveltaa ja hyödyntää toimialasta riippumatta myös muissa suurissa tai keskisuurissa organisaatioissa tai yrityksissä, joissa osaamista jo johdetaan joillain tasolla tai osaamisen johtamisen tarve tiedostetaan.

### 5.3 Itsearviointi

Osaamisen johtamisesta saatiin teorian pohjalta kattava kokonaiskuva, vaikka aihepiirin näkökulmat kirjallisuudessa eroavatkin toisistaan suuresti. Lähteet valittiin pääasiassa ilmestymisajankohdan mukaan siten, että ne ovat julkaistu 2000-luvulla. Päälähteinä käytettiin Viitalan ja Otalan teoksia, jotka koettiin luotettaviksi ja asiantunteviksi. Teoriaa syvennettiin muilla aiheesta kirjoitetuilla teoksilla sekä tutkimuksilla. Tutkimuksen avulla teoriasta pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä käytäntöön eli kuinka osaamisen johtaminen ilmenee työyhteisössä ja arjessa. Tutkimuksen avulla teoriaa myös saatiin tuotua lähemmäksi käytäntöä. Opinnäytetyöstä tuli tutkijoiden mielestä onnistunut kokonaisuus. Opinnäytetyössä onnistuttiin tutkimaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia eli osaamisen johtamista käytännössä.

Opinnäytetyön suurin haaste oli aiheen rajaus ja tutkimusongelmien määrittäminen. Käytännössä tutkimusongelmatkin selkiytyivät vasta kyselylomaketta laadittaessa. Haasteena oli myös aikataulussa pysyminen, johon vaikuttivat suuresti muun muassa joulun ja uuden vuoden pyhät. Näin ollen yhteistyökumppanin löytäminen, yhteydenotot ja käytännön asioista sopiminen viivästyivät useita viikkoja. Kyselytutkimuksen vastausaika jäi melko lyhyeksi, joka varmasti vaikutti vastausprosenttiin. Tähän kiinnittäisiin huomiota, mikäli tutkimus suoritettaisiin uudestaan.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytila ja käytänteet tulivat konkreettisesti ilmi tutkimuksesta. Osaamisen merkitys organisaatiolle jäi tutkimuksesta huolimatta hieman epäselväksi. Jos kyselytutkimus tehtäisiin uudestaan, osaamisen merkitystä käsitteleviin kysymyksiin kiinnittäisiin enemmän huomiota ja ne pyrittäisiin viemään enemmän käytännön tasolle. Osaamisen merkitystä tulisi myös kysyä ensisijaisesti organisaatiolta tai sen johdolta eikä niinkään työntekijöiltä, vaikka heidänkin kokemuksensa siitä on tärkeää. Mielenkiintoista olisi

ollut tutkia myös sitä, eroavatko esimiesten ja alaisten mielipiteet ja käsitykset osaamisen johtamisesta ja sen toimivuudesta toisistaan.

Suurin osa kyselylomakkeen väittämistä oli säilyttään positiivisia, joten vastausvaihtoehdot jakautuivat usein samaan sarakkeeseen. Jos lomake tehtäisiin uudestaan, kysymysten asetteluun kiinnitettäisiin huomiota siten, että negatiivisia väittämiä olisi enemmän. Näin vastaajaan ei niin sanotusti tottuisi lomakkeen rakenteeseen. En osaa sanoa -vaihtoehdon sijoittaminen rivin viimeiseksi koettiin erittäin toimivaksi ratkaisuksi, sillä keskimmäisenä vaihtoehtona se olisi saattanut kerätä enemmän vastauksia ja näin vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi pohdinnalla siitä, mitä kaikkea osaaminen pitää sisällään ja mistä kaikesta se muodostuu. Näin syntyi osaamisen kokonaisuus (Kuva 2), jonka pohjalta opinnäytetyötä alettiin rakentaa. Koko opinnäytetyöprosessi ja erityisesti teorian kokoaminen opetti, kuinka tärkeää on itse pitää huolta omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Kukaan ei voi pakottaa oppimaan, joten yksilöllä itsellään on oltava halu kehittyä ja oppia uutta. Tämä päti myös tämän opinnäytetyön toteuttamiseen, sillä se edellytti tiedon hankintaa, kriittistä arviointia sekä tiedon, taitojen ja kokemuksen soveltamista käytäntöön. Motivaatio oli luonnollisesti olennainen osa työn käytännön toteutusta. Ilman sosiaalisia kontakteja tai verkostoja ei tutkimusta olisi voitu toteuttaa. Opinnäytetyön perimmäisenä motiivina oli saada aikaan työ, josta tekijät voivat olla itse tyytyväisiä ja kokea onnistuneensa. Tämä kaikki vaikutti siihen, millä asenteella työtä tehtiin. Opinnäytetyössä tuotiin esille tekijöiden oma osaaminen, joka muodostui kaikista osaamisen kokonaisuuden osa-alueista.

## Lähteet

- Adams, J. 2007. *Managing People in Organizations. Contemporary Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Anderson, D. L. 2012. *Organization development. The Process of Leading Organizational Change*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Boselie, P. 2014. *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. Maidenhead: McGraw-Hill Higher Education.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2007. *Beyond HR. The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Choo, C. W. 2006. *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Grugulis, I. 2007. *Skills, Training and Human Resource Development. A Critical Text*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. 2011. *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. *Osaaminen yrityksessä*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Jashapara, A. 2004. *Knowledge management. An Integrated Approach*. Harlow: Pearson Education.
- Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Karkoulian, S., Messarra, L. C. & McCarthy, R. 2013. *The Intriguing Art of Knowledge Management and its Relation to Learning Organizations*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss: 4, 511 - 526.
- King, W. R. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. London; New York: Springer.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita Oyj.
- KvantiMOTV. 2003. *Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Otos ja otantamenetelmät*. Viitattu 5.2.2014.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

KvantiMOTV. 2008. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Viitattu 20.1.2014.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

KvantiMOTV. 2010. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 23.1.2014.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2014a. Määrällinen tutkimus. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 5.2.2014.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2014b. Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 5.2.2014.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2014c. Tutkimuksen toteuttaminen. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 20.1.2014.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Moilanen, R. 2001. A Learning Organization: Machine or Human? Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä. Tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Työministeriö.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. 2014. Fundamentals of Human Resource Management. New York: McGraw-Hill Irwin.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. & Tuominen, K. 2011. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Näin sovellan EFQM- ja Investors in People -malleja. 30 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointiin työkirja. Turku: Benchmarking.

Pasher, E. & Ronen, T. 2011. Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Ragab, M. A. F. & Arisha, A. 2013. Knowledge Management and Measurement: A Critical Review. Journal of Knowledge Management. Vol. 17 Iss: 6, 873-901.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Senge, P. 2006. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Stredwick, J. 2005. *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työolobarometri. 2013. *Työolobarometri - syksy 2012*. Maija Lyly-Yrjänäinen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 24/2013. Viitattu 8.1.2014.  
[https://www.tem.fi/files/37592/TEMjul\\_24\\_2013\\_web\\_01102013.pdf](https://www.tem.fi/files/37592/TEMjul_24_2013_web_01102013.pdf)

Valli, R. 2010. *Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Verohallinto. 2013. *Verohallinnon strategia 2013-2018*. Viitattu 6.2.2014.

[http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_2013_2018%2812997%29)

[FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely/Verohallinnon\\_strategia\\_2013\\_2018%2812997%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_2013_2018%2812997%29)

Verohallinto vuosikertomus 2012. 2013. *Vuosikertomus 2012. Verohallinnon julkaisu 354.13*.

Viitattu 6.2.2014. [http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_vuosikertomukset%2812990%29)

[FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely/Verohallinnon\\_vuosikertomukset%2812990%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_vuosikertomukset%2812990%29)

Verohallinto yleisesite. 2012. *Verohallinnon julkaisu 354.12*. Viitattu 6.2.2014.

[http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely)

Viitala, R. 2004. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Inforviestintä.

Viitala, R. 2006. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Yukl, G. A. 2013. *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson.

## Kuvat

Kuva 1: Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastualueet (Hyppänen 2013, 115).....	10
Kuva 2: Osaamisen kokonaisuus .....	11
Kuva 3: Tiedon hierarkia (mukaillen Ojala 2004, 171; Ojala 2008, 49) .....	12
Kuva 4: Osaamispääoma (Ojala & Ahonen 2005, 100) .....	16
Kuva 5: Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75) .....	19
Kuva 6: Osaamisen tunnistamisesta kehittämiseen (Viitala 2005, 86; Viitala 2007, 181)...	23

## Kuviot

Kuvio 1: Strategian yhteys työhön (n = 22).....	35
Kuvio 2: Osaamisen kehittäminen ja kartoittaminen (n = 22) .....	36
Kuvio 3: Osaamistavoitteet ja osaamistarpeiden ennakointi (n = 22) .....	37
Kuvio 4: Viestintä ja muutoksista tiedottaminen (n = 22) .....	38
Kuvio 5: Osaamisen johtaminen työpaikalla .....	39
Kuvio 6: Osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen (n = 22) .....	40
Kuvio 7: Ilmapiirin ja työtehtävien vaikutus oppimiseen (n = 22).....	41
Kuvio 8: Kehityskeskustelut ja kehityksen seuranta (n = 22).....	42
Kuvio 9: Osaamisen kehittämisen edistäminen .....	43
Kuvio 10: Osaamisen arvostaminen ja palkitseminen (n = 22) .....	44
Kuvio 11: Vuorovaikutus ja omaan työhön vaikuttaminen (n = 22) .....	44
Kuvio 12: Työn motivoivuus ja työhyvinvointi (n = 22).....	46
Kuvio 13: Työn kannalta hyödylliset osaamiset tai taidot .....	47

## Liitteet

Liite 1: Saate ja kyselylomake.....	60
Liite 2: Tutkimuksen tulokset.....	65

Liite 1: Saate ja kyselylomake

**Saate**

3.2.2014

Kysely osaamisen johtamisesta

Hyvä kyselyyn osallistuja,

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa mielipiteitäsi osaamisen johtamisen nykytilasta työpaikallasi. Lomakkeen kysymykset käsittelevät osaamisen johtamisen käytäntöjä, osaamisen kehittämistä sekä osaamisen merkitystä. Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla osaamista hankitaan, ylläpidetään, uudistetaan ja kehitetään.

Teemme Laurea-ammattikorkeakoulussa opinnäytetyötä aiheesta osaamisen johtaminen ja tämä kysely toimii osana opinnäytetyömme tutkimusosuutta. Tavoitteenamme on selvittää, kuinka osaamista käytännössä johdetaan ja kehitetään ja koetaanko osaaminen merkitykselliseksi tekijäksi. Tutkimuksemme tulokset esitetään kevään 2014 aikana.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10-15 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään nimettömästi ja luottamuksellisesti. Lomakkeen voi palauttaa täytettynä palautuslaatikkoon. Vastaathan kyselyyn 7.2.2014 mennessä.

Kiitämme osallistumisestasi ja avustasi tutkimuksessamme.

Lisätietoa kyselystä antavat:

Tea Stigell

[tea.stigell@laurea.fi](mailto:tea.stigell@laurea.fi)

Jonna Vanttinen

[jonna.vanttinen@laurea.fi](mailto:jonna.vanttinen@laurea.fi)

1. Taustatiedot

Rastita sopivin vastausvaihtoehto.

1.1 Koulutukseni

- peruskoulu
- lukio
- ammattikoulu
- yliopisto
- ammattikorkeakoulu
- ylempi korkeakoulututkinto
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

1.2 Olen työskennellyt organisaatiossa

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 15 vuotta

## 2. Osaamisen johtaminen

Seuraavat kysymykset käsittelevät osaamisen johtamisen nykytilaa ja käytäntöjä työpaikallasi.

Valitse vastausvaihtoehto, joka on lähinnä mielipidettäsi. (Ympyröi tai rastita vain **yksi** vaihtoehto.)

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
2.1	Tunnen organisaationi strategian ja vision.	1	2	3	4	5
2.2	Pystyn toteuttamaan strategiaa työssäni.	1	2	3	4	5
2.3	Työpaikallani tarvittavaa osaamista kehitetään jatkuvasti.	1	2	3	4	5
2.4	Henkilöstön osaamisia kartoitetaan säännöllisesti.	1	2	3	4	5
2.5	Osaaminen organisaatiossa on ajan tasalla ja riittävää.	1	2	3	4	5
2.6	Henkilöstön osaamiselle asetetaan tavoitteita.	1	2	3	4	5
2.7	Tulevaisuuden osaamistarpeita ennakoidaan.	1	2	3	4	5
2.8	Viestintä organisaatiossa on toimivaa ja se tavoittaa koko henkilöstön.	1	2	3	4	5
2.9	Osaamista, uutta tietoa ja kokemuksia jaetaan avoimesti työpaikallani.	1	2	3	4	5
2.10	Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista tiedotetaan säännöllisesti ja etukäteen.	1	2	3	4	5
2.11	Pystyn soveltamaan hankkimaani tietoa ja osaamista työssäni. (esim. organisaatiosi järjestämä koulutus, omat opintosi jne.)	1	2	3	4	5

Vastaa seuraavaan kysymykseen omin sanoin.

2.12 Miten itse koet, että osaamista työpaikallasi johdetaan?

---



---



---



---



---

## 3. Osaamisen kehittäminen

Seuraavat kysymykset käsittelevät osaamisen kehittämistä.

Valitse vastausvaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi. (Ympyröi tai rastita vain yksi vaihtoehto.)

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
3.1	Koen tärkeäksi kehittää omaa osaamistani.	1	2	3	4	5
3.2	Kehittämällä osaamistani uskon mahdollisuuksiini edetä urallani.	1	2	3	4	5
3.3	Organisaationi tarjoaa minulle tarpeeksi kehittymismahdollisuuksia.	1	2	3	4	5
3.4	Työpaikkani ilmapiiri kannustaa oppimaan uutta.	1	2	3	4	5
3.5	Työtehtäväni vaativat oppimaan uutta.	1	2	3	4	5
3.6	Käyn esimieheni kanssa säännöllisesti kehityskeskusteluja.	1	2	3	4	5
3.7	Minulla on henkilökohtainen kehityssuunnitelma.	1	2	3	4	5
3.8	Esimieheni seuraa kehittymistäni säännöllisesti.	1	2	3	4	5
3.9	Kehitän työelämässä tarvittavaa osaamista vapaa-ajallani. (esim. kurssit)	1	2	3	4	5

Vastaa seuraavaan kysymykseen omin sanoin.

3.10 Miten organisaatiosi voi edistää osaamisesi kehittymistä?

---



---



---



---



---

## 4. Osaamisen merkitys

Seuraavat kysymykset käsittelevät osaamista ja sen merkitystä työyhteisössäsi.

Valitse vastausvaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi. (Ympyröi tai rastita vain yksi vaihtoehto.)

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
4.1	Organisaationi arvostaa osaamistani.	1	2	3	4	5
4.2	Esimieheni kuuntelee ideoitani ja ehdotuksiani	1	2	3	4	5
4.3	Voin vaikuttaa omaan työhöni.	1	2	3	4	5
4.4	Koen, että osaamisesta palkitaan. (esim. henkilöstöeduin, kiitoksin, rahallisesti)	1	2	3	4	5
4.5	Työni motivoi minua.	1	2	3	4	5
4.6	Työyhteisössäni virheet nähdään mahdollisuutena oppia.	1	2	3	4	5
4.7	Työhyvinvoinnistani huolehditaan.	1	2	3	4	5
4.8	Saan mielestäni riittävästi palautetta työstäni.	1	2	3	4	5
4.9	Uuden opitun asian tai osaamisen hyötyä arvioidaan työpaikallani.	1	2	3	4	5

Vastaa seuraavaan kysymykseen omin sanoin.

- 4.10 Minkälaisesta osaamisesta tai taidoista on Sinulle eniten hyötyä työssäsi?  
(esim. koulutus, työkokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet kuten paineensietokyky jne.)

---



---



---



---



---

## 5. Avoin palaute

---



---



---



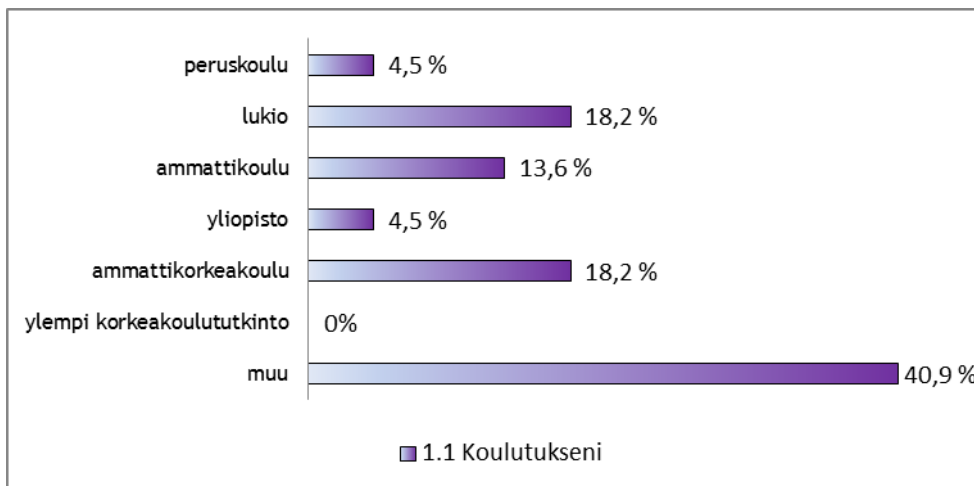
---



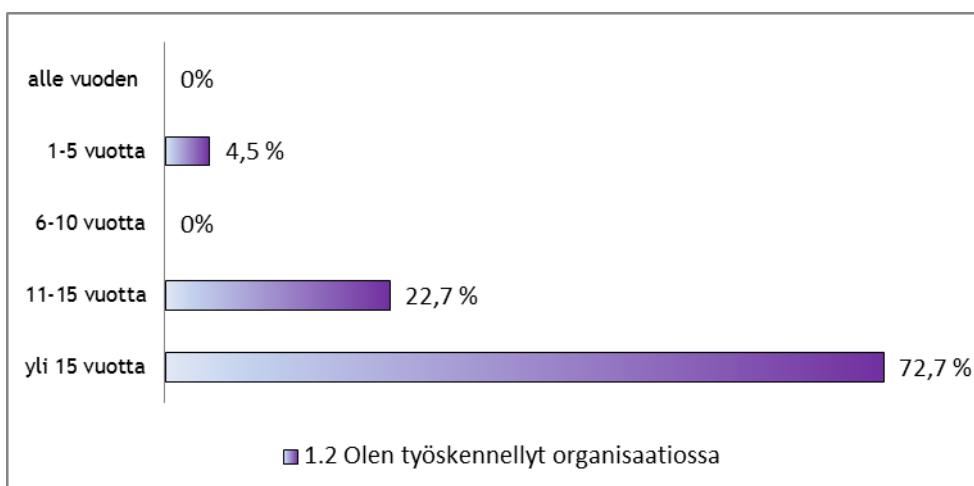
---

Kiitos vastauksistasi ja osallistumisestasi tutkimukseemme!

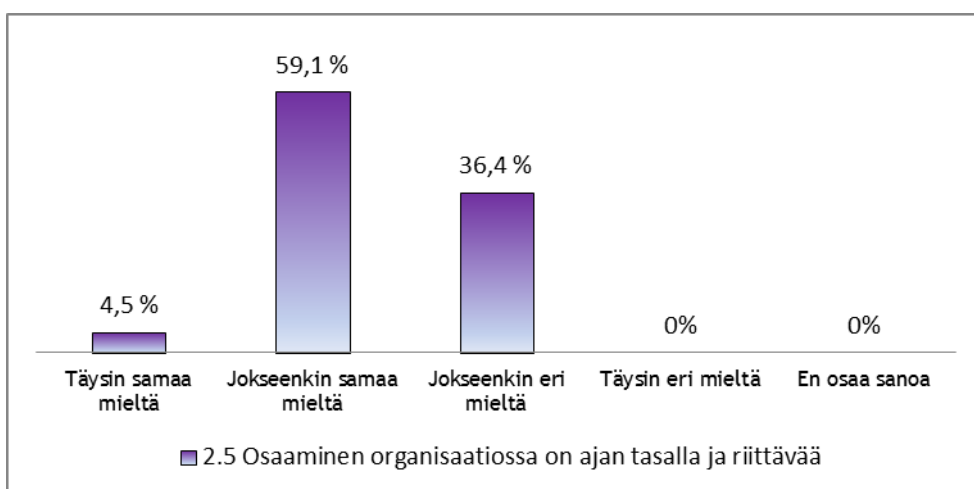
Liite 2: Tutkimuksen tulokset



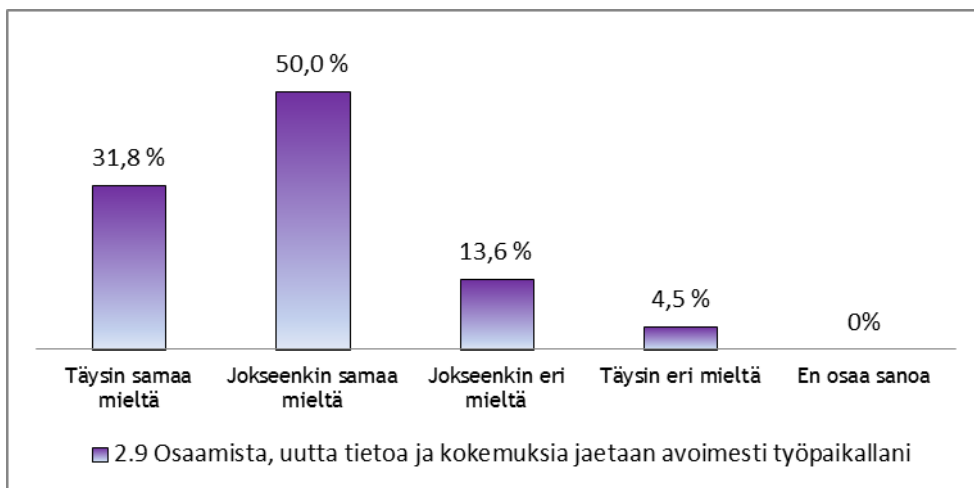
Kuvio1: Koulutus (n = 22)



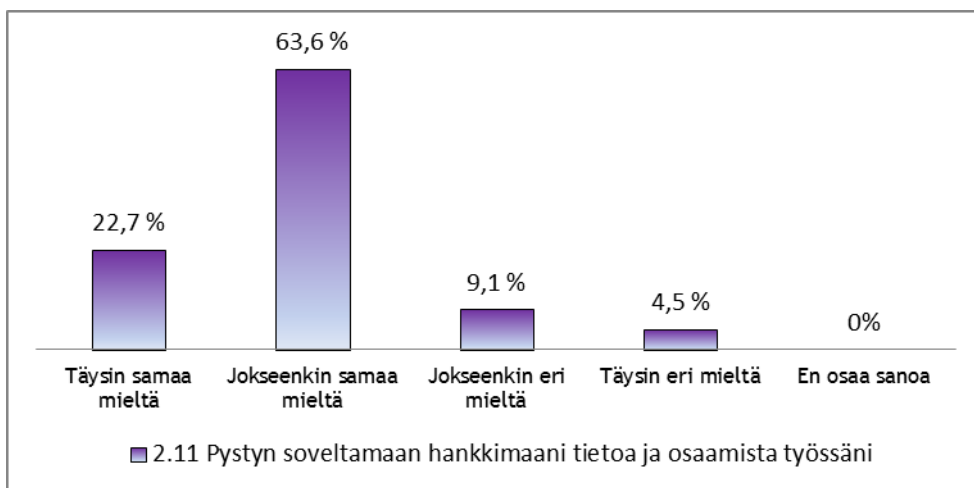
Kuvio 2: Työsuhteen kesto (n = 22)



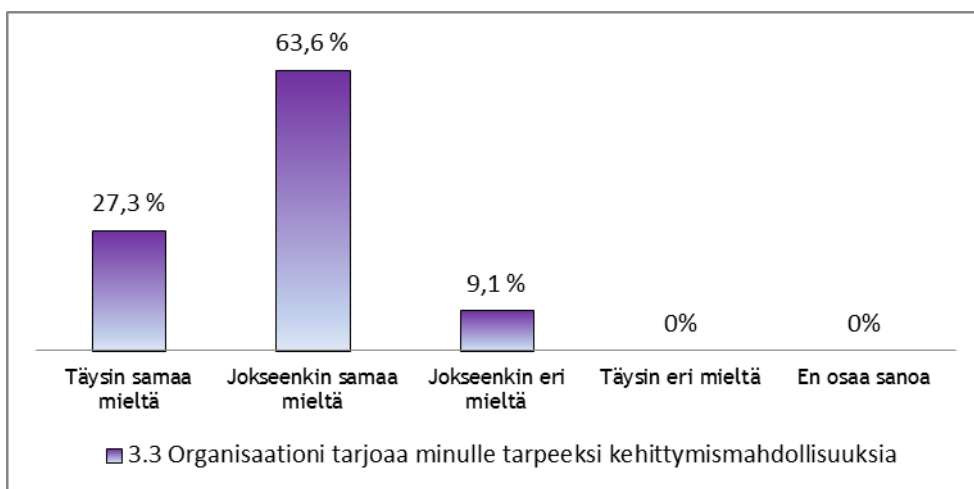
Kuvio 3: Osaamisen ajantasaisuus ja riittävyys (n = 22)



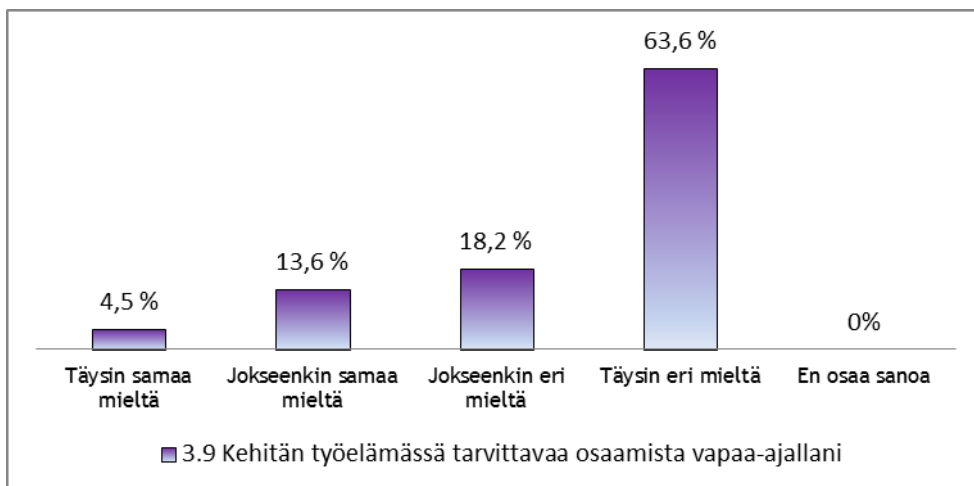
Kuvio 4: Osaamisen jakaminen (n = 22)



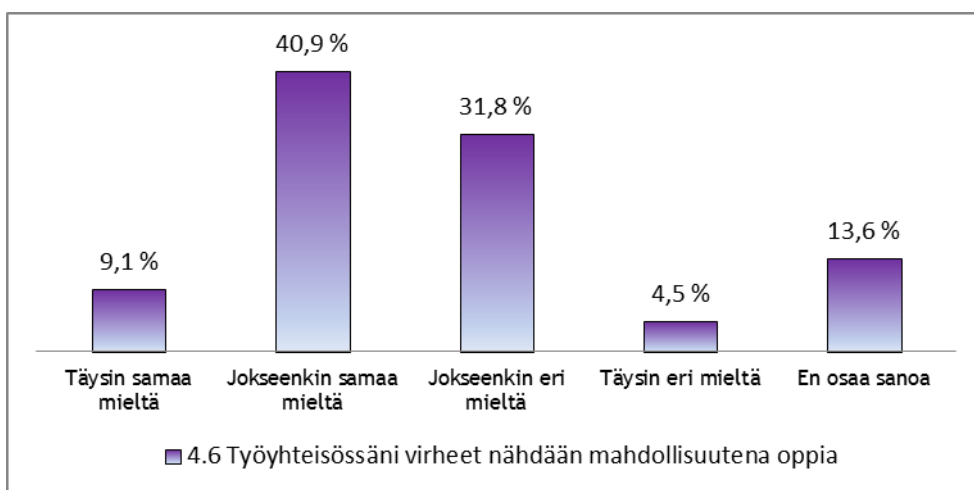
Kuvio 5: Tiedon ja osaamisen soveltaminen (n = 22)



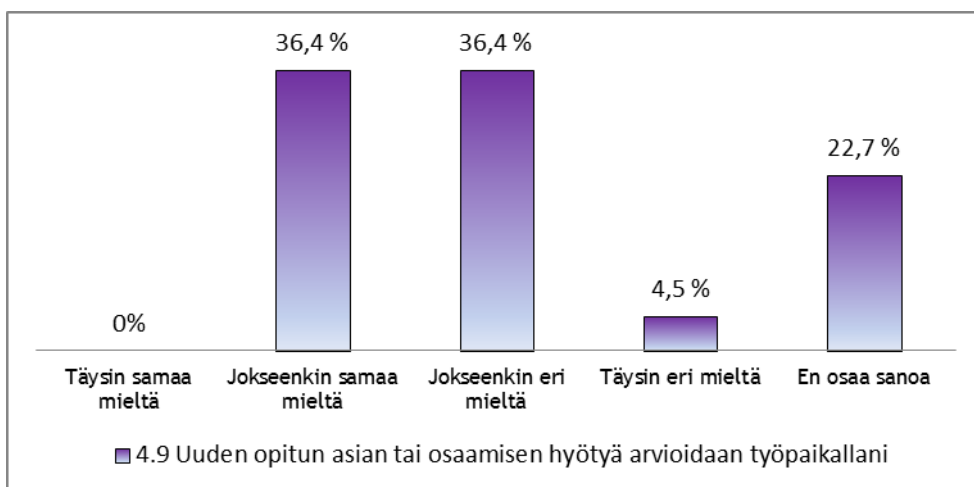
Kuvio 6: Kehittymismahdollisuuksien tarjonta ja riittävyys (n = 22)



Kuvio 7: Osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla (n = 22)



Kuvio 8: Virheet oppimismahdollisuutena (n = 22)



Kuvio 9: Opitun hyödyn arviointi (n = 22)