

OPPIMATERIAALEJA

**PUHEENVUOROJA 69**

RAPORTTEJA

TUTKIMUKSIA

Ari Putkonen (toim.)

# NÄKÖKULMIA OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEKSI TYÖYHTEISÖISSÄ

Opintojaksojulkaisu



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPPIMATERIAALEJA

**PUHEENVUOROJA 69**

RAPORTTEJA

TUTKIMUKSIA

Ari Putkonen (toim.)

# NÄKÖKULMIA OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEKSI TYÖYHTEISÖISSÄ

Opintojaksojulkaisu



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Julkaisun tekijät ovat teknologiaosaamisen johtamisen, rakentamisen sekä ympäristötekniikan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita. Kirjoittajat on mainittu kunkin luvun alussa. Julkaisu on osaamisen johtaminen -opintojaksojulkaisu.

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN  
**PUHEENVUOROJA 69**

Turun ammattikorkeakoulu  
Turku 2013

ISBN 978-952-216-341-7 (painettu)

ISSN 1457-7941 (painettu)

Painopaikka: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2013

ISBN 978-952-216-342-4 (PDF)

ISSN 1459-7756 (elektroninen)

Jakelu: <http://loki.turkuamk.fi>



# SISÄLTÖ

ESIPUHE	5
<b>I ORGANISAATION OSAAMINEN</b>	<b>6</b>
1.1 Mitä osaaminen on?	6
1.2 Miksi osaamista pitää johtaa?	9
<b>2 ORGANISAATIOKULTTUURI</b>	<b>11</b>
2.1 Mistä organisaatiokulttuuri muodostuu	11
2.2 Organisaation toiminta	11
2.3 Organisaatiokulttuurin tasot	12
2.4 Organisaatiokulttuurin keskeiset vaikutukset osaamisen johtamiseen	16
2.5 Oppivaa organisaatiota tukeva organisaatiokulttuuri	18
<b>3 ORGANISAATION OPPIMINEN</b>	<b>19</b>
3.1 Oppiminen organisaatiossa	20
3.2 Tiimioppiminen	21
3.3 Yksilöoppiminen vs. tiimioppiminen	24
<b>4 HILJAINEN TIETO</b>	<b>26</b>
4.1 Hiljaisen tiedon määrittelyä	26
4.2 Hiljainen tieto ja näkyvä tieto	27
4.3 Hiljaisen tiedon muodostuminen	28
4.4 Hiljaisen tiedon tunnistaminen	30
4.5 Tiedonluonnin prosessin mallintaminen	31
4.6 Hyödyntäminen, arviointi ja mittaaminen	33
<b>5 ASIAKKAAT JA VERKOSTOT</b>	<b>35</b>
5.1 Asiakas ja verkostotyypit	35
5.2 Tärkein verkosto – asiakkaat	36
5.3 Asiakkailta ja verkostoilta oppiminen	37
5.4 Työkaluja tiedon hankintaan asiakkailta ja verkostoilta	38
5.5 Hajautetun tiedon kerääminen ja hallinta	40
5.6 Opitun tiedon hyödyntäminen organisaation osaamisen johtamisessa	40
5.7 Opitun tiedon hyödyntäminen yrityksen tuotekehityksessä	42

<b>6</b>	<b>STRATEGIA JA ORGANISOINTI</b>	<b>45</b>
6.1	Osaamisen johtamisen strategia vs. liiketoimintastrategia	45
6.2	Osaamisen johtamisen strategian laatimisprosessi	47
6.3	Osaamisen johtamisen strategian jalkauttaminen	48
6.4	Organisaatio osaamisen tukena	50
6.5	Organisoinnin apuvälineet ja työkalut	52
6.6	Osaaminen yrityksen strategiassa	53
<b>7</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	<b>55</b>
7.1	Henkilöstöjohtamisen lajeja	55
7.2	Henkilöstösuunnittelu	56
7.3	Tavoitteiden asettaminen	57
7.4	Ristiriitojen hallinta ja ratkaisu henkilöstöjohtamisessa	58
7.5	Case: Toyotan malli henkilöstöjohtamisessa	59
<b>8</b>	<b>LAATU JA OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>61</b>
8.1	Laadun lähtökohdat	61
8.2	Laadunhallinnan työkalut	62
8.2	Kokonaisvaltainen laadunhallinta	63
8.3	Laatuarviointi ja laadulliset mittarit	64
8.4	Laatujohtamisesta laatuoppimiseen	65
8.5	Laatujohtamisen työkalut ja niiden valinta	66
8.6	Laadun kehittäminen	68
<b>9</b>	<b>TIETOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ OSAAMISEN JOHTAMISESSA</b>	<b>70</b>
9.1	Tiedon jakaminen ja varastointi	71
9.2	Osaamisen johtamista tukevat tietojärjestelmät	72
9.3	Tiedon muodostamista ja yhteistyötä edistävät järjestelmät	73
9.4	Johdon ja henkilöstön tietojärjestelmät	75
9.5	Esimerkki projektiorganisaation henkilötietojärjestelmästä	76
<b>10</b>	<b>OSAAMISEN ARVIOINNIN TYÖVÄLINEITÄ</b>	<b>79</b>
10.1	Arviointivälineitä ja -käsitteitä	79
10.2	Strategisten osaamistarpeiden määrittely	81
10.3	Työkaluja osaamisen arviointiin	82
10.4	Osaamisen arvioinnin yhteenveto	86
	<b>LÄHTEET</b>	<b>88</b>

# ESIPUHE

Osaaminen on organisaation kriittinen menestystekijä jatkuvasti monimutkaisuutuvien tuotteiden ja palvelujen maailmassa. Osaamista on vaikea johtaa sen ai-neettoman ja usein myös näkymättömän, hiljaisen luonteensa vuoksi. Organi-saation osaaminen koostuu paitsi yksilöiden osaamisesta myös organisaation toi-mintarakenteisiin sekä yhteistyösuhteisiin liittyvästä osaamisesta. Tätä haastavaa johtamisen osa-aluetta ovat tutkineet lukuisat johtamisteoreetikot, kuten Peter Drucker, Peter Senge, Chris Argyris, Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi. He ovat mm. nostaneet keskusteluun informaation ja tiedon merkityksen organisaa-tiolle ja tarkastelleet organisaatioita oppivana systeeminä.

Keskustelua osaamisen johtamisen teoreettisista lähtökohdista on käyty huomattavasti innokkaammin kuin keskustelua siitä, kuinka osaamista johdetaan työyhteisöjen arjessa. Tämän julkaisun tavoitteena on keskustella osaamisen johtami-sesta sen soveltajien äänellä. Tämän julkaisun ovat kirjoittaneet Turun ammattikorkeakoulun tekniikan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat, osaamisen johtaminen -opintojaksolla syksyn 2012 aikana. Julkaisuun on koottu käytännön kannalta keskeiset teorit, perustelut ja työvälineet, joiden avulla osaamisen johtamista voidaan työpaikoilla käynnistää. Tämä on ainutlaatuinen katsaus siihen, kuinka osaamisen johtamisen kokonaisuus piiryy niiden jatko-tutkinto-opiskelijoiden mielissä, jotka ovat lähteneet hakemaan tietoa osaamisen johtamisesta soveltaakseen sitä omien työpaikkojensa kehittämistyössä. Julkai-sun kirjoittamisessa on käytetty yhteisöllisen kirjoittamisen työtapaa ja hyödyn-netty sitä tukevia verkkotyökaluja.

Julkaisu on kirjoitettu kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita oppimaan lisää ai-neettoman pääoman kehittamisestä ja hyödyntämisestä työyhteisöissä. Toivom-me, että tähän joukkoon kuuluvat ainakin kaikki esimiehet, tuotekehittäjät, tie-tojärjestelmien suunnittelijat sekä laatu- ja henkilöstöpäälliköt.

*Joulukuussa 2012*

*Ari Putkonen*

*Osaamisen johtaminen -opintojakson opettaja*

# I ORGANISAATION OSAAMINEN

*Kauko Marttila, Jarno Niemi, Susanna Talvitie, Rima Almalla & Janne Maikola*

Maailma muuttuu tänä päivänä nopeasti. Yrityksen arvon määrittelevät nykyään aineettomat tekijät eli ihmiset, eivät enää koneet ja laitteet. Suuret ikäluokat saavuttavat eläkeiän ja tuotantoa siirretään halvempiin maihin. Työtä tehdään usein eri paikassa kuin esimies, jopa eri maanosassa. Työntekijöistä kilpaillaan kovemmin ja heiltä odotetaan koko ajan enemmän työtehtävästä. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen on tunnettava henkilöstönsä osaaminen ja pidettävä huolta siitä, että henkilöstö on motivoitunut työskentelemään ja oppimaan koko ajan uutta.

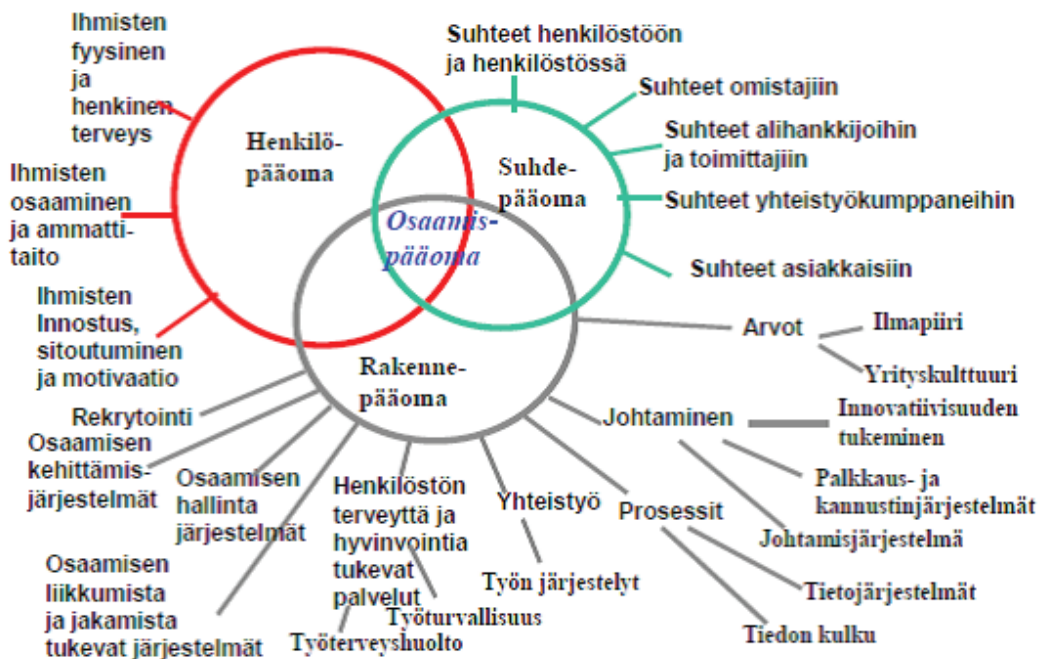
## 1.1 MITÄ OSAAMINEN ON?

Osaamista voidaan Otalan (2008) mukaan tarkastella osaamispääomana, joka muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdempääomasta.

Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan ja halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen muodostuu hänen tiedoistaan, taidoistaan, kokemuksestaan, verkostoistaan ja kyvystään toimia toisten osaajien kanssa yhteistyössä sekä hänen asenteistaan ja halustaan oppia jatkuvasti uutta.

Rakennepääoman muodostavat kaikki yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät ja toimintatavat sekä kulttuuri. Nämä mahdollistavat jokaisen henkilön osaamisen kehittämisen vastaamaan yrityksen tarpeita sekä muuttamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi.

Suhdepääomaan puolestaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin yksin. Kuviossa 1.1 on esitetty eri tekijät, joista nämä kolme edellä kuvattua osaamispääoman muotoa rakentuvat.



**KUVIO 1.** Osaamis-pääoman eri tekijät (Aura & Ojala, 2005).

Osaaminen on käsitteenä vaikea ja sen johtaminen on vielä vaikeampaa, mikäli ensin ei ole selvitetty mitä johdetaan. Osaaminen liittyy sekä yksittäisiin työntekijöihin että organisaatioon. Kummankin kohdalla osaaminen mielletään keskeiseksi kilpailutekijäksi ja tärkeimmäksi resurssiksi.

Yksilön osaaminen koostuu taidoista, tiedoista, kokemuksista, kontakteista ja verkostoista sekä asenteesta. Tieto vanhenee nykyään kovin nopeasti, perustietämystä lukuun ottamatta, ja muuttuu uusiutuvassa työelämässä nopeasti käyttökelvottomiksi. Tätä vanhenevaa tietoa ja ammattitaitoa pitää jatkuvasti kehittää. Yksilön kokemuksen ja taitojen sekä niihin liittyvän hiljaisen tiedon merkitys korostuvat. Tietojen jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan sekä oppimismahdollisuuksia että oikeaa asennetta. Jos työntekijä vastustaa muutoksia, niin tuskin hän on valmis myöskään oppimaan jatkuvasti uutta.

Työntekijä ei voi olla huippuosaaja kaikilla osa-alueilla. Monet asiat ovat nykyään niin monimutkaisia, että harvoin niitä voidaan ratkoa yksialaisen osaamisen varassa. Tämän takia osaamiseen kuuluu yhä keskeisempänä osana kontaktit ja verkostot sekä suhteet muihin osaajiin. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat sidoksissa työympäristöön ja siksi verkostoitumis- ja vuorovaikutustaidot ovat aivan keskeinen osaamisalue tämän päivän työelämässä. Yhteistyösuhteita tarvitaan työpaikalla eri alan toimijoihin ja työpaikan ulkopuolella oman toimialan muihin asiantuntijoihin. Etenkin epävarmoina aikoina yksilön turvana on hyvä osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Oma osaaminen on pääoma, jonka kasvattamiseen jokaisen tulisi panostaa. Työpaikan tarjoamat osaamisen kehittä-



mismahdollisuudet vaikuttavat nykyään sen vetovoimaisuuteen työnhakijoiden silmissä.

Osaaminen on yrityksen keskeinen resurssi. Oikeanlaisilla resursseilla ja oikealla resurssien yhdistämisellä yritys voi vallata uusia markkinoita, kehittää uusia tuotteita tai palveluja tai parantaa kilpailukykyään. Yrityksen näkökulmasta yksilöiden osaamisesta on hyötyä vasta silloin, kun osaamista sovelletaan todelliseen toimintaan ja sen avulla saadaan jatkuvasti parempia tuloksia. Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, tavasta toimia yhdessä ja luoda uutta. Organisaation osaaminen edellyttää siis:

- osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja
- hyviä tietotekniikan apuvälineitä ja verkostoja
- prosesseja ja toimintatapoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä ja osaamisen yhdistämistä
- ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ihmiset ovat valmiit jakamaan osaamista, kyseenalaistamaan vanhaa ja kokeilemaan uutta – virheidenkin uhalla.

Yrityksen osaamiseen kuuluvat myös sellaisen kumppanit ja verkostot, joilla täydennetään organisaation omaa osaamista erityisesti alueilla, joita itse ei hallita tai joissa joku muu on parempi. (Aura & Ojala 2005.)

Työn painopiste on siirtynyt laajalti eri organisaatioissa fyysisestä työstä henkiseen tai älylliseen työhön. Organisaatioiden kyky luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa toimintaansa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan on tullut aiempaa tärkeämmäksi. Tämän kaltaiselle oppivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä ovat muun muassa: (Vvm 2001.)

- jatkuva oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri
- asioiden kyseenalaistaminen ja toimintojen korjaaminen
- käyttäytymisen muuntaminen uusien tietojen ja näkemysten mukaan
- kannustaminen uuden kokeilemiseen
- virheiden ja epäonnistumisten salliminen
- yhdessä uudistuminen ja jatkuva työn kehittäminen
- tiimityö
- osallistuva johtaminen ja päätöksenteon hajauttaminen
- henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan

- hiljaisen tiedon siirtäminen
- vuorovaikutus
- osaamisen näkökulma sekä tulevaisuuden vision toteuttamissuunnitelma.

## 1.2 MIKSI OSAAMISTA PITÄÄ JOHTAA?

Osaaminen on sekä yksilön että organisaation voimavara, jota tulisi koko ajan kehittää. Osaamisen johtaminen sisältää sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen yrityksen toiminnan tavoitteiden perusteella. Osaamisen kehittämiseen tulisi asennoitua samalla tavoin kuin muidenkin resurssien (esimerkiksi laitteet, raha ja raaka-aineet) kehittämiseen. Raaka-aineiden jalostaminen tuottaa lisäarvoa, samoin osaamisen johtamisen aikaansaama lisäarvo tuo yritykselle varallisuutta. Osaamisen johtamisen tavoitteena onkin osaamispääoman kasvattaminen. (Vvm 2001.) Osaamistarpeet kuvaavat mitä osaamista tarvitaan, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa ja tavoitteet saavuttaa lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä (Ojala 2008).

### 1.2.1 Yrityksen näkökulma

Osaamisen johtaminen on organisaation johdon vastuulla ja se koskettaa henkilöstöjohtamisen koko kenttää. Henkilöstön ikärakenteen muutos ja suuri vaihtuvuus asettavat yrityksille haasteita. Suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle yritykset ovat pakotettuja kilpailemaan kiivaammin työmarkkinoilla olevasta työvoimasta. Uudet toimintatavat ja palvelut edellyttävät henkilöstön, työprosessien ja toimintakulttuurin kehittämistä oppimisen ja osaamisen siirtoa tukeviksi. Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen ovat tärkeitä välineitä henkilöstön työmotivaation ja -viihtyvyyden rakentamisessa.

Henkilöstönjohtaminen on osa osaamisen johtamista ja henkilöstösuunnittelu on samalla myös osaamisen suunnittelua. Henkilöstöjohtamisen yksi keskeinen tehtävä on varmistaa, että henkilöstövoimavarat ovat kohdennettu ja mitoitettu oikein. Henkilöstösuunnittelussa määrällisen tarkastelun ohella on olennaista henkilöstön voimavarojen laadullinen arviointi ja kehittäminen. Yritysten on aiempaa paremmin kyettävä ennakoimaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa omalla alallaan, jotta ne menestyvät kilpailussa parhaasta työvoimasta.

Uuden työvoiman rekrytoinnin ja kehittämisen tulee olla suunnitelmallista, jotta se tukisi jo organisaatiossa olemassa olevaa osaamista. Parhaimmillaan onnistunut henkilöstöjohtaminen tuottaa kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. (Vvm 2001.)

## 1.2.2 Työntekijän näkökulma

Osaamisen kehittäminen vahvistaa työntekijän työkykyä ja sitoutumista organisaatioon. Työntekijän työkyky ja -motivaatio kasvavat, kun osaaminen ymmärretään henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työtehtävissä. Omien kykyjen ja taitojen käyttäminen palkitsevassa työilmapiirissä lisää mielekkyyden kokemuksia ja kehittymismyönteisyyttä sekä sitoutumista tehtävään ja koko organisaatioon.

Henkilöstön osaamisen karttumisen tulisi vaikuttaa myönteisesti myös palkkaukseen. Kannustavien palkkausjärjestelmien mukaisesti palkkauksen tulisi koostua kolmesta osasta: tehtävä-, henkilö- ja tuloskohtaisesta osasta. Korkeampi osaaminen luo suoraan paremmat edellytykset työn suorittamiselle. Henkilön tiedot ja taidot ovat olennainen osa palkkauksen henkilökohtaista osaa arvioitaessa. Toisaalta osaamisen parantaminen vaikuttaa vain välillisesti tehtävän vaatavuuteen ja sitä kautta palkkauksen vaatimustasoon.

Organisaation ja johdon kyvykkyys vaikuttavat siihen, miten hyvin osaamisvoimavarat tulevat hyödynnetyiksi ja miten jokainen työntekijä pääsee toteuttamaan omia taipumuksiaan ja soveltamaan oppimaansa. Urasuunnittelu on uran ja sen kehittymisen suunnitelmallista tukemista siten, että työntekijän osaaminen ja organisaation tarpeet kohtaavat. Kilpailukyvyn turvaamiseksi urasuunnittelun on tuettava sekä työnantajakuvan että henkilöstön motivaatiota parantamista. Henkilökohtaisessa kehittämis- ja urasuunnitelmassa tulisi yhdistyä organisaation tarpeet ja yksilön kehityspyrkimykset. Yksilön näkökulmasta urasuunnittelu merkitsee vastuun ottamista oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Urasuunnittelulla katsotaan olevan myös vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. (Vvm 2001.)

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI

*Tuomas Iivarinen, Tero Nylund, Sini Raitanen & Aki Takkinen*

### 2.1 MISTÄ ORGANISAATIOKULTTUURI MUODOSTUU

Organisaatiolla tarkoitetaan sosiaalisesti rakentunutta yksikköä, jossa ihmiset toimivat tavoitteellisesti yhteistyössä. Organisaatiossa toimivien ihmisten välisen yhteistyön tehokkuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, mm. se, miten organisaatio on rakennettu ja millaisen organisaatiokulttuurin se on omaksunut. Organisaatiokulttuuri on kokoelma uskomuksia ja arvoja, rituaaleja ja tunteita, jotka on jaettu organisaation ihmisten kesken. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkiin yksilöiden ja ryhmien toimiin organisaatiossa. (Du Plessis ym. 2011.)

Organisaatiokulttuuri muodostuu mm. seuraavista asioista:

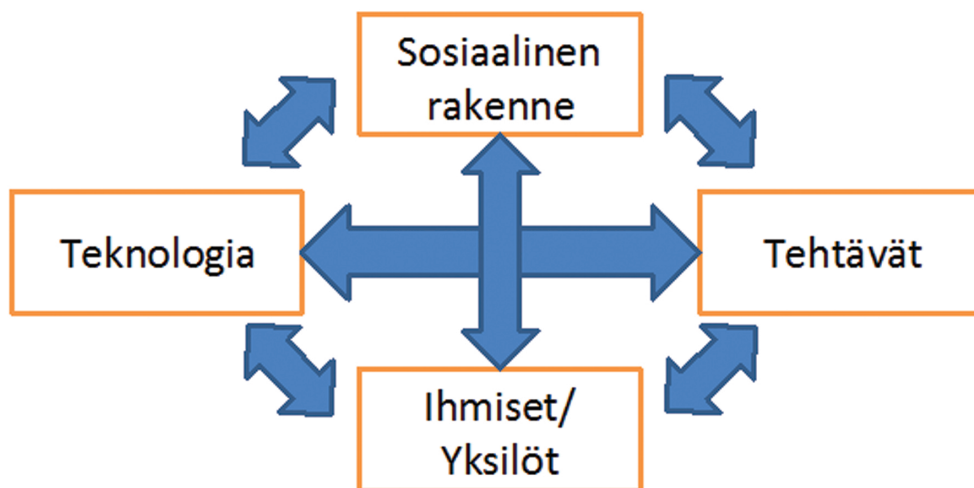
- työyhteisön henki
- pitkät perinteet
- ilmapiiri
- suhtautuminen erilaisiin tilanteisiin
- organisaation arvopohja
- sosiaalisten suhteiden hierarkia
- hyväksyttävät toimintatavat.

Toisaalta organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa myös perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia (Du Plessis ym. 2011). Ennen organisaatiokulttuurin lähempää tarkastelua, kuvaamme organisaation toimintaa kahden teoreettisen mallin avulla.

### 2.2 ORGANISAATION TOIMINTA

Teoreettiselta pohjalta organisaation toimintaa voi kuvata Leavittin timantin mallilla (Leavitt & March 1988). Leavittin timantti on ns. staattinen malli ja se selittää organisaation toimintaa neljän erilaisen tekijän kokonaisuutena. Kaikki

nämä neljä tekijää ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat keskeisesti organisaation muutokseen. Alla olevassa kuvassa nuolilla tarkoitetaan juuri näiden tekijöiden välistä vuorovaikutusta ja kuvan keskikohdassa oleva nuoliyhdistelmä kuvastaa sitä, kuinka muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa suoraan myös muiden tekijöiden toimintaan. (Mäkipää & Ruohonen 2004.)



**KUVIO 2.** *Leavittin timantti.*

Toinen organisaation toimintaa kuvaava teoreettinen malli on ns. Orlikowskin teknologian dualiteettimalli (Orlikowski 1992), jonka mukaan teknologialla on vaikutusta siihen, minkä tyyppisiä tehtäviä organisaatiossa tehdään ja erityisesti organisaation rakenteeseen. Tässä mallissa ihmisten toimintaan vaikuttavat myös organisaation ns. institutionaaliset ominaisuudet, eli millaisia tehtäviä ihmiset joutuvat suorittamaan. (Mäkipää & Ruohonen 2004.)

Näiden mallien eroavaisuus ilmenee lähinnä siinä, että Leavitt määrittelee teknologian apuvälineeksi, kun taas Orlikowskin mukaan teknologia on kiinteässä vuorovaikutuksessa ihmisten ja organisaation kanssa.

### 2.3 ORGANISAATIOKULTTUURIN TASOT

Organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta, joita ovat artefaktit, arvot ja tiedostamattomat perusolettamukset. Kulttuurin näkyvin taso ovat artefaktit, jotka ilmentävät organisaation sosiaalista ja fyysistä ympäristöä. Artefakteja ovat havaittavissa olevat asiat kuten fyysinen työympäristö, organisaation jäsenten käyttäytymis- ja keskustelutavat ja vuorovaikutus keskenään. Ne voidaan havaita melko helposti, mutta niiden merkitystä on vaikea ymmärtää ilman organisaation syvempien tasojen tutkimista. Organisaatiokulttuurin toinen taso, tietoiset ja ilmaistut arvot, kuvaavat organisaation strategioita, päämääriä ja normeja. Ne ohjaavat organisaation toimintaperiaatteita ja määrittelevät oi-

kean toimintatavan eri tilanteissa. Arvot, jotka havaitaan jatkuvasti toimivaksi ongelmanratkaisutilanteissa, muuttuvat ajan kuluessa itsestäänselvyyksiksi, joita ei enää kyseenalaisteta. Kulttuurin kolmas, perusolettamusten taso, kuvaa näitä organisaation tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia, ajatuksia ja tunteita, jotka muodostavat arvojen ja käytänteiden ytimen organisaatiossa. (Partanen 2007.)

### 2.3.1 Näkyvä osa (artefaktit)

Organisaatiokulttuurin näkyvä osa on sellainen, jonka jokainen organisaation jäsen voi helposti kuvata ja se näkyy myös ulkopuoliselle henkilölle. Näitä ovat mm. ensivaikutelma, toimitilat, henkilöstön mieliala, palveluالتتius ja asioiden sujuvuus. Me olemme jakaneet sen tässä kolmeen osaan; toimintatavat, asenteet ja arvostus. Yrityksen organisaatiokulttuurin näkyvät osat tulevat esille jo ensimmäisinä työpäivinä uudessa työpaikassa tai asiakaskäynnin yhteydessä, jolloin muodostuu ensivaikutelma mm. henkilöstöstä ja uuden henkilön vastaanotosta.

#### Organisaatiokulttuurin toimintatavat

Toimintatavat ovat yksi organisaatiokulttuurin näkyvistä osista. Toimintatavat ovat yksinkertaistettuna yrityksen ja yksilön oppimat tavat ja rutiinit tehdä töitä. Ne voivat olla sellaisia, joiden vaikutusta ei osaa edes ottaa huomioon. Näitä ovat mm. työpaikan yhteiset kahvitauot, tiimipäivät, kokouskäytännöt, viestintätavat sekä työajat ja niiden joustavuus.

#### Organisaation asenteet

Käyttäytyminen ja asenteet ovat myös osa organisaatiokulttuurin näkyvää osaa. Ne voivat olla herkästi tai vaikeasti havaittavia ja ne ovat tulkinnanvaraisia. Voidaankin siis sanoa, että kyseessä on yksilön havaintoja ja tulkintoja ympäristöstä.

Asenteet ovat melko helposti ”tarttuvia”. Osaamisen johtamisessa asenteista tulee pitää mielessä se, että negatiivisen asenteen saa siirrettyä toiseen henkilöön huomattavasti helpommin kuin positiivisen ja esimiestoiminta muokkaa työntekijöitä käyttäytymismallilähtöisesti. Asenteista kertoo yksilön puheen ja ajatusten positiivinen ja negatiivinen suuntautuneisuus. Ne voivat kohdistua esimerkiksi työkaverihin, asiakkaisiin, tai palveluihin. Asenteiden esiintuomisessa tulee käyttää hillittyä ja harkittua tapaa. Useimmissa keskusteluissa negatiivisetkin asiat tulee pyrkiä tuomaan esille positiivisten asioiden kautta

#### Arvostus

Ristiriitaisuuksien pelossa ei tule kyseenalaistaa sitä, että työyhteisön kunkin jäsenen tulee arvostaa ja kunnioittaa työyhteisön jokaista yksittäistä jäsentä. Arvostuksen vaikutuksia organisaatiokulttuuriin ja työympäristöön käsitellään usean asiaan perehtyneen henkilön teoksissa. Esimerkkeinä mainittakoon Rhoades

ja Eisenberger, jotka ovat tuoneet ilmi selkeästi mm. työntekijän arvostuksen vaikutuksen stressiin (Rhoades & Eisenberger 2002).

Työnantajan arvostus tai arvostamattomuus henkilöstön työpanosta kohtaan voivat ilmetä työympäristössä usein eri tavoin. Työtavat itsessään voivat olla näitä ilmentymiä. Esimerkiksi joustava työaika antaa työntekijälle vapauksia ja samalla kertoo, että työnantaja arvostaa työntekijän oma-aloitteisuutta ja vastuuntuntoa työtehtäviä kohtaan. Työn arvotuksen osoittamisessa tyypillisimpiä keinoja ovat kuitenkin rahallinen korvaus, suullinen ja kirjallinen kiitos tehdystä työstä, työtehtävän kautta saatu status, vastuulliset tehtävät jne. Työpaikalla arvostuksen tulee perustua tekemiseen eikä yksilöön. Periaatteessa arvostus ansaitaan omalla tekemisellä ja se määräytyy sen mukaan, mikä on kunkin mielestä tietyn henkilön työskentelytavoissa arvostettavaa. Niitä voivat olla esimerkiksi sosiaaliset taidot, koulutus, tehokkuus ja looginen päättelykyky.

Osaamisen johtamisen kannalta on syytä muistaa arvostamisesta se, että sitä tulee näyttää työntekijälle tarpeeksi usein. Toinen muistamisen arvoinen asia arvostuksessa on, että sen osoittaminen on vastavuoroista ja se ei ole luonteeltaan pysyvää, vaan vaatii toistamista.

### 2.3.2 Arvot ja normit

Arvot ja normit tulee käsitellä organisaatiossa koko henkilöstön kesken, sillä ne vaativat taustalle yhteisten arvojen määrittelyn tai keskustelun. Arvokeskusteluissa tulee käsitellä itse arvoja ja normeja ja ne tulee myös määritellä. Tärkeää on avata, mikä yritykselle ja työyhteisölle on tärkeää ja arvostettavaa ja miten se näkyy käytännön toiminnassa.

Arvot tulee määrittää siten, että ne ovat yleistasoisia ja helposti työntekijöiden omaksuttavissa. Organisaation arvoja määriteltäessä tulee ottaa huomioon myös henkilöstön ja työpaikan kulttuurilliset arvot. Nämä eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Yleispätevinä arvoina länsimaisissa kulttuureissa voisi mainita vaikakapa rehellisyyden, tasa-arvoisuuden ja avoimuuden. Arvot tulee määrittää siten, että ne ovat yleistasoisia ja helposti työntekijöiden omaksuttavissa.

Seuraavassa on kuvattu esimerkki siitä, miten epäonnistunut arvojen määrittelytyö voi vaikeuttaa organisaation toimintaa.

Eräaseen pienehköön yritykseen valittiin uusi johtaja johtamaan asiantuntijoista koostuvaa organisaatiota. Yrityksessä johtajat olivat vaihtuneet syystä tai toisesta parin vuoden välein. Asiantuntijat olivat siis tottuneet siihen, että uuden johtajan myötä tulee taas uuden tavat toimia. Tässäkin tapauksessa uudella johtajalla oli selkeät suunnitelmat, miten hän tulee kehittämään organisaation toimintaa.

Oppikirjamaisesti hän päätti luoda uuden strategian sekä työyhteisölle uudet arvot. Hän sai todella nopeasti muutosta aikaiseksi, koska hän oli erittäin suju-

vapuheinen, sanavalmis ja hyvä esiintyjä. Johtamisoppeja noudattaen hän myös hienosti osallisti henkilöstön organisaatiomuutoksen tekemiseen. Strategia, joka yhteisöllisesti ja taidokkaasti laadittiin, loi henkilöstölle uskoa tulevaan toimintaan. Henkilöstöä kuunneltiin rahaa ja aikaa säästämättä. Henkilöstö otettiin huomioon ”pehmeiden” arvojen kautta ja luotiin tunne, että tähän muutokseen ollaan vaikuttamassa yhdessä. Yrityksen arvot määriteltiin sellaisiksi, että ne oli kaikkien helppo omaksua ja hyväksyä. Arvoja oli viisi, mutta mieleenpainuvimmat niistä olivat: tasa-arvoisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus.

Viikko arvojen lanseerauksen jälkeen johtaja teki virhearvion, ehkäpä ajattelemattomuuttaan. Johtaja nimesi erääseen esimiestehtävään kaverinsa, ohi kaikkien ns. ”jonossa olevien henkilöiden” ja asiasta mitään enempää henkilöstölle tiedottamatta. Tämä nimitys nousi esiin myös siitä syystä, että tehtävään oli valittu henkilö, jonka koulutuksellinen pätevyys ei vastannut tehtävälle määriteltyjä vaatimuksia. Kun tätä asiaa tiedusteltiin henkilöstökokouksessa, niin johtaja totesi: ”päättös on nyt tehty ja siitä ei nyt keskustella sen enempää”.

Näin toimimalla johtaja jätti noudattamatta itse määrittelemiään arvoja, kuten tasa-arvoisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus.

Edellä kerrotun esimerkin avulla voidaan todeta, että organisaation arvojen määrittely ei yksin riitä, vaan niitä on myös kaikkien, etenkin johtajien, noudatettava. Arvot tulee määrittää siten, että koko organisaatio sitoutuu niihin ja niiden vastainen toiminta on organisaatiokulttuurin suunnalta ”tuomittavaa”. Mikäli työyhteisön arvot ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen ja tekojen kanssa, se aiheuttaa väkisinkin ajan mittaan ongelmia arvojen noudattamisessa. Tässäkin esimerkkitapauksessa hyvän alun jälkeen otettiin henkilöstön jaksamisen ja työtyytyväisyyden osalta pitkä askel taaksepäin.

Johtaminen ei ole helppoa ja siinä pienikin virhearvio voi kostautua kalliisti. Jälkiviisaus on siis huomattavasti helpompaa kuin tehdä päätöksiä oikealla hetkellä. Virhearvioita tulee ja niitä pitää tutkia objektiivisesti, jotta pystyy välttämään tapahtuman toistumisen. Tässäkin esimerkkitapauksessa johtajan olisi pitänyt miettiä toimiaan ja niiden seurauksia organisaation arvojen kautta, ennen kuin nimesi uuden henkilön tehtävään.

Organisaation arvot ovat yhteisesti hyväksytyjä ja niitä tulisi organisaatiossa kunnioittaa. Ne luovat perustan koko organisaation toiminnalle. Mikäli arvot ovat vain pelkkiä sanoja, joita ei noudateta, ei voida saavuttaa hyvää henkilöstökemialla ja perustaa avoimelle, osaavalle ja oppivalle organisaatiokulttuurille. Hyvin määritetyt arvot antavat työntekijöille sellaisen kuvan ja käsityksen yrityksestä, että he voivat sitoutua arvoihin ja yritykseen. Arvot ovat merkittävä osa organisaatiokulttuuria ja antavat hyvän pohjan osaamisen johtamiselle.

Organisaation arvoihin sitoutuminen parantaa yleensä työntekijän työsuorituksen laatua.



### 2.3.3 Perusoletukset

Organisaation pohjimmaiset perusoletukset ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin pohjalta. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden itsestäänselvyys-luonteen takia. Perusoletusten jäljille voidaan kuitenkin päästä esimerkiksi työyhteisön ryhmähaastattelujen ja niiden analysoinnin avulla. (Schein 1987.)

Yrityksessä voi syntyä perusoletuksia pitkän ajan kuluessa, etenkin kun toiminta on tasaista ja vakiintunutta. Työntekijät tekevät työtehtäviään, joita ovat tehneet jo pitkään, yrityksen markkina-asema on stabiili, kuten myös asiakassuhteet. Esi-merkkinä perusoletusten ilmenemisestä voi tällöin olla vaikka kokeneilta työntekijöiltä kuultu lausahdus: ”näinhän me on aina tehty sillä tämä on todettu hyväksi tavaksi toimia”. Henkilöt eivät tule miettineeksi, että voisihan sen työn tehdä jollakin vielä toimivammalla tavalla. Työtavasta on siis tullut perusoletus, kuten ehkä myös markkina-asemasta, asiakassuhteista ja yrityksen menestyksen kautta myös töiden pysyvyydestä. Perusoletukset ovat yrityksen kannalta vaarallisia, jos ne estävät toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

## 2.4 ORGANISAATIOKULTTUURIN KESKEISET VAIKUTUKSET OSAAMISEN JOHTAMISEEN

### 2.4.1 Työyhteisön tehokkuus

Myönteinen organisaatiokulttuuri rohkaisee keksimään uutta, ylittämään rajoja ja nauttimaan työnteosta. Ihmisten välinen myönteinen vuorovaikutus on työyhteisön suurimpia voimavaroja. Ihmisten kunnioittamisella on todettu olevan suora vaikutus organisaation tuottavuuteen. Esimiesten toimintatavoilla on huomattava merkitys siihen, millaisia työtapoja ja käytäntöjä työyhteisössä suositetaan ja millainen organisaation kulttuuri on. On tärkeää, että johto ja esimiehet luovat omalla esimerkillään arvostavan ja hyväksyvän työyhteisön ilmapiirin, mutta jokaisella työntekijällä on myös henkilökohtainen vastuu. (Kurronen 2011.)

Arvostavalla ja myönteisellä käyttäytymisellä on positiivinen vaikutus organisaation tiimien tehokkuuteen ja innovatiivisuuteen sekä sen kautta myös organisaation tuottavuuteen. Kielteisten asenteiden poistaminen ei riitä, vaan tarvitaan keinoja tuoda esiin myönteisiä kokemuksia ja piileviä vahvuuksia. (Kurronen 2011.) On kannustavaa, kun esimies aika-ajoin huomioi onnistumisia, vaikka tiimipalaverien yhteydessä.

## 2.4.2 Organisaatiomuutokseen asennoituminen

Organisaation tunnepuolen vaikutus organisaation toimintaan on ratkaiseva, sillä asennetasolla ratkaistaan, lähtekö henkilöstö mukaan johdon tärkeänä pitämiin uudistuksiin. Arvomaailma muokkautuu vuorovaikutuksen seurauksena. Mitä avoimempaa vuorovaikutus on, sitä alttiimpi arvomaailmakin on muutoksille. Ihmisten välinen vuorovaikutus puolestaan synnyttää luottamusta, kun he jakavat kokemuksiaan todellisuudesta. Luottamuksen syntyminen edellyttää, että työyhteisössä tiedetään, millaisia ajattelu- ja toimintatapoja organisaatiossa ilmenee ja millaisten ajattelu- ja toimintatapojen varaan toimintaa halutaan jatkossa rakentaa. Organisaatiokulttuurilla on siis merkittävä vaikutus organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Organisaatiokulttuuri voi olla muutosprosessia vahvistava tai vastustava voima, jos työntekijöiden itsestään selvinä pitämiä perusolettamuksia tai arvoja muutetaan. Kun työntekijöiden perusolettamukset eivät ole ristiriidassa ilmaistujen arvojen kanssa, niin voima on muutosta vahvistavaa ja kulttuuri myönteisempi. Jos tulevaisuus on arvioitavissa nykytilaa paremmaksi, niin muutoksen toteuttamiselle syntyy motivaatio. (Kurronen 2011.)

## 2.4.3 Työilmapiiri ja työtyytyväisyys

Nakari (2003) on tutkinut työilmapiiriä suhteessa työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä ovat mm., onko työilmapiirillä yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin ja voidaanko ilmapiiriin vaikuttaa. Tutkimuksessa todetaan, että työyhteisön hyvä ilmapiiri vähentää – ja huono lisää – stressiä sekä sairauspoissaoloja, jotka liittyivät yhteen. Sairauspoissaolot ovat yritykselle kustannuserä, joten työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen kannattaa kiinnittää huomiota. On myös havaittu, että yksityiselämän kriisin kohdatessa hyvään työilmapiiriin on helpompaa palata ja tarvitaan vähemmän sairauslomapäiviä.

Nakari (2003) toteaa tutkimuksessaan, että esimiestoiminta sekä tasapuolisuus ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Tasapuolinen kohtelu, kuten työnjaon järjestäminen oikeudenmukaisesti ja kunkin työntekijän osuuden arvostaminen työssä, näyttää olevan kehittävän ja motivoivan työn mahdollistajia. Työyhteisön hyvä sosiaalinen vuorovaikutus korvaa työn puutteellista kehittävyttä ja vähentää stressiä. Palkitsemisella ja omalla palkalla voi myös olla yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Työ voi toki olla myös sisäisesti palkitsevaa. Esimiehen kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia avaavilla johtamistoimilla, kuten kehittämisaktiivisuudella, uusiin ideoihin kannustamisella, kehityskeskusteluilla ja vastuun antamisella, on selvä yhteys työyhteisön stressitason muutokseen.

## 2.5 OPPIVAA ORGANISAATIOTA TUKEVA ORGANISAATIOKULTTUURI

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka pitää oppimista erityisen tärkeänä (Braham 1995). Mikäli organisaation johto ei sitoudu tukemaan organisaation oppimista, jää organisaation oppiminen vain tyhjäksi fraasiksi juhlapuheisiin ja strategiaan.

Oppiminen on samanaikaisesti sekä prosessi että arvo. Parhaimmillaan jokainen yksilö yrityksessä, riippumatta asemasta tai viran pysyvyydestä, on sitoutunut oppimisen kautta olemaan parempi huomenna kuin tänään. Samalla kun sekä yksilö että organisaatio kehittyvät, työntekijät tunnistavat uuden yhteyden työhönsä, asiakkaat tulevat paremmin palvelluiksi ja organisaatio luo itselleen tulevaisuutta. (Braham 1995.) Hyvät kokemukset oppimisesta auttavat työntekijöitä motivoitumaan edelleen uuden oppimiseen. Tämä on omiaan luomaan positiivisen oppimisen kierteen.

Tiedon välittyminen, yksilöoppiminen ja tiimioppiminen ovat oppivan organisaatiokulttuurin peruspiirteitä ja niitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3 ORGANISAATION OPPIMINEN

*Tiina Okkonen, Toni Teperi & Nina Rönning*

Eräs kuvaus oppivasta organisaatiosta on, että se on prosessi, joka käyttää uusia välineitä ja tietoa kehitykseensä. Organisaation oppiminen tapahtuu kaikilla tasoilla, ei pelkästään yksilötasolla, ja tämän vuoksi päämäärät on asetettava jokaiselle tavoiteltavan arvoiksi. Kolb (1984) katsoo oppimista kokemuksellisesta näkökulmasta ja erottaa oppimisprosessin oppimisen sisällöstä ja tuloksista. Oppimisprosessissa kokemus muuttuu tiedoksi, jota siirretään objektiivisina ja subjektiivisina näkemyksinä muille. Oppiva organisaatio -käsitteistä käytetään yleisnimityksenä useista eri asioista, kuten laatujohtaminen ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Jotta oppiminen saadaan onnistumaan, on kehittämistoiminta sisällytettävä kaikkeen organisaation toimintaan. (Rissanen et al. 1996.) Oppivan organisaation tunnuksina voidaan pitää matalaa organisaatiota, kriittistä suhtautumista omaan työhön sekä oppimisen yhdistämistä yrityksen päämääriin. Myös kyseenalaistaminen ja toiminnan ajattelevuus osaamisen näkökulmasta on ominaista oppivan organisaation henkilöstölle. (Työterveyslaitos 2006.) Oppivaa organisaatioita on myös määritelty ”organisaation taitona hankkia, luoda ja siirtää tietoa ja modifioida sen käyttö vaikuttamaan uuteen tietoon ja oivaluksiin” (Garvin 1993).

Toisaalta on muistettava, ettei organisaation oppiminen merkitse samaa kuin oppiva organisaatio. Organisaation oppimista kuvaa se, miten se luo uutta tietoa ja tuottaa uutta osaamista. Oppiva organisaatio käsittelee työyhteisössä käytettäviä järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Jos organisaatiossa tapahtuu oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla niin, että organisaatio saavuttaa oppimisprosesseilla entistä paremmin tavoitteensa se on oppiva organisaatio (Ojala ym. 2004).

Yhteistä näille teorioille näyttää olevan, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa.

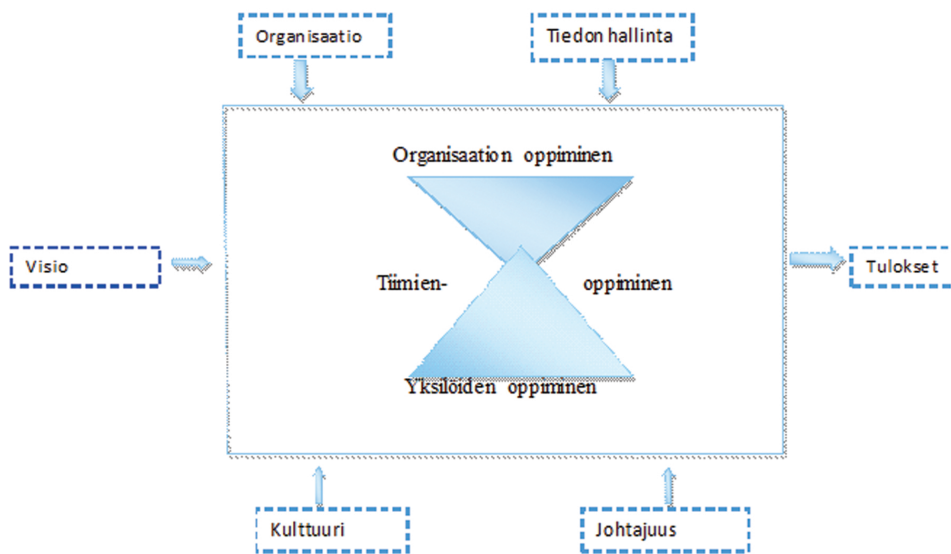
Jos pitäisi nimetä yksi oppivaa organisaatiota käsittelevä klassikko, monet varmaan valitsisivat Peter Sengen kirjan ”The fifth discipline”, sillä niin paljon julkisuutta tämä teos on saanut. Teoksessa Senge (1990) nimeää oppivan organisaation viisi osatekijää tai taitoa, joita hän pitää tärkeinä. Nämä osatekijät, joihin johtajien on kiinnitettävä huomioita, ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset

toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Sengen mukaan ideat oppivasta organisaatiosta perustuvat systeemiajatteluun (system thinking). Systeemiajattelun mukaan kaikki koostuu pienistä toisiinsa kytkeytyneistä osatoiminnoista. Systeemiajattelu perustuu kykyyn nähdä kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden väliset suhteet sekä toimintadynamiikka. Ihminen on tottunut näkemään asiat lineaarisesti eli suoraviivaisesti ja pysyvästä perspektiivistä. Systeemiajattelun mukaan asioiden väliset suhteet ja muutos tulisi jäsentää kokonaisvaltaisesti. Todellisuus ei koostu vain lineaarisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa liittyvistä ja toisiinsa vaikuttavista prosesseista.

Sengen mukaan ihmisillä on tarve innovatiiviseen ja koordinoituun toimintaan. Tiimioppimisen perusta on yhteinen kieli, joka muokkautuu kollektiivisesti ryhmässä. Tiimioppimisen ongelmana on, kuinka ”yhdistää monet aivot niin, että ne ovat viisaammat kuin yhdet aivot”. Kyse on siis synergiaongelmasta. Myös ristiriidat ja niiden avoin käsittely voi johtaa uusiin ja luoviin ratkaisuihin.

### 3.1 OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA

Organisaation oppimisprosessi on kolmitasoinen. Se koostuu organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimisprosesseista. Näitä ydinprosesseja tukevat osaamisen kehittämisprosessi ja oppimisen tukiprosessi. Yksilöiden oppiminen ei tarkoita organisaation oppimista. Mikäli yksilöt eivät opi toimimaan yhdessä eikä organisaatiolla ole kykyä uusiutua, ei yksilöiden oppiminen koskaan siirry organisaation oppimiseksi. Organisaation oppiminen on kykyä yhdistää yksilöiden oppimista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämä tapahtuu esimerkiksi tiimioppimisen kautta (kuvio 1.). Organisaation oppiminen ei myöskään tarkoita automaattisesti, että kyseessä olisi oppiva organisaatio. Oppiminen organisaatiossa kuvaa kykyä luoda uutta tietoa ja osaamista. Oppiva organisaatio tarkoittaa yhteisössä käytettäviä järjestelmiä ja toimintaperiaatteita, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. (Ojala 2002 168-169, 192.)



**KUVIO 3.** *Oppiva organisaatio (Ojala, 2000).*

Organisaation oppimisessa voidaan tunnistaa kolme mielenkiinnon kohdetta: yksilöt, konteksti ja prosessi. Oleellisia ovat yksilöt, jotka tekevät vuorovaikutusta ja oppivat. Yksilön rooli oppimisen käynnistäjänä, eteenpäin viejänä ja oppimistulosten tallentajana on keskeinen. Organisaatio tarjoaa kontekstin, jossa oppiminen tapahtuu ja joka kehittyy oppimisen myötä. Kontekstin elementit vaikuttavat niin yksilöihin kuin oppimisprosesseihin. Oppimisprosessi etenee organisaatioissa sen yksilöiden tai yksilöiden ja kontekstin välisenä vuorovaikutuksena. Vuorovaikutukset ja organisatorinen konteksti ovat siis molemmat sekä oppimisalusta että oppimisen tulos (Oikarinen 2008, 29).

### 3.2 TIIMIOPPIMINEN

Tiimioppiminen on oppimismetodi, joka sisältää yhteistoimintaa, vuorovaikutusta ja vastuullisuutta. Siinä yhdistyvät sekä yksilö- että yhteisötason prosessit (Hytti et al. 2010; Seikkula-Leino 2007). Tiimioppimisessa kaikki ryhmän jäsenet vaikuttavat tiimin oppimiseen. Yksilön vastuu on kuitenkin merkittävä tiimille asetetun tavoitteen saavuttamisessa. Tiimioppiminen kehittää aina sosiaalisia taitoja ja se mahdollistaa sellaisten ideoiden syntymisen, jotka eivät olisi mahdollisia yksilön oppimisprosessissa. Asiaan liittyy myös haasteita, esimerkiksi ryhmädynamiikka ja palautteen antaminen. Tiimityöskentelyssä sitoudutaan yhteisiin päämääriin, suunnitelmiin ja aikatauluihin, jäsenten välisiin tehtäväjakoisiin ja vastuualueiden rajaamiseen. Tiimin tavoitteet osataan asettaa omien tavoitteiden edelle. Jäsenten on opittava luottamaan toisiinsa. Jokainen yksilö on asiantuntija, joka täydentää kokonaisuutta. Asiantuntijuus perustuu yhteiseen tietoon, ja sen jakamiseen. Osataan myös hyödyntää verkosto-osaamista ja tietämystä sekä reagoidaan herkästi muuttuvissa tilanteissa. Yhteistyö on yhdessä

ajattelemista ja kehittämistä. Tiimioppiminen on jatkuva vuorovaikutusprosessi tiimin jäsenen ja tiimin kesken: kokemukset ovat yhteisiä, käsitteet saavat yhteisen sisällön ja toiminnan arviointi tapahtuu yhdessä. Tiimioppiminen on hyvin tehokasta, kun tiimin jäsenet ovat keskenään kyllin erilaisia. He voivat oppia toinen toisiltaan sellaisia taitoja, joita eivät ennestään itsessään tunnista. (Helakorpi 2001.)

Kun ihminen oppii jotakin uutta, jokin hänessä muuttuu. Muutos saattaa ilmentyä ajattelu-, tunne- tai käyttäytymistason muutoksena. Tämä muutos on hyvä oppimisen tuntomerkki. Oppimiseen myötävaikuttavat mm. yksilön asenne, oppimistekniikka ja suunnitelmallisuus. Kun oppiminen on tapahtunut yksilötasolla, voidaan siirtyä tiimitason oppimiseen. Tässä vaiheessa merkittäväksi oppimisen tehostajaksi nousee yhteinen kieli ja valmius keskustella. Oppimisen päämääränä voidaan pitää opitun asian soveltamiskykyä. (Helakorpi 2001.)

Tiimioppimisessa dialogi ja reflektio ovat vahvasti mukana koko oppimisprosessin ajan. Jokainen tiimin jäsen toimii toinen toiselleen peilinä. He miettivät ja refleктоivat uusia näkökulmia ja muotoilevat ongelmia uudelleen. Tiimioppimisen ytimenä on jatkuva yhdessä ajattelu ja sen kehittäminen. Tiimin jäsenten oppiessa tuntemaan toinen toistaan paremmin, koetaan myös työskentely ja itsensä ilmaisu turvalliseksi. Tiimin jäsenet voivat esittää keskeneräisiä ideoita ilman uhkia. He voivat samalla kokeilla uusia ideoita ilman pelkoja. Hiljaista tietoa osataan hyödyntää. Voidaankin ajatella, että vuorovaikutuksen ja palautteen kautta hiljainen tieto tulee näkyväksi, jalostuu edelleen ja muuntuu taas hiljaiseksi. Tämä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. (Helakorpi 2001.)

Seuraavassa käsitellään tiimioppimisen vaihteita.

### 3.2.1 Kokoontuminen

Tiimin jäsenet kokoontuvat yhteen ja muodostavat ennalta sovitun kokoisen tiimin. Tiimin kokoonpano on ennalta valittu tai valikoitunut. Jokaisella tiimin jäsenellä on omia näkemyksiä asioista, joita tiimi tulee yhdessä työstämään. Oma asennettaan voi muuttaa niin, että on orientoitunut oppimaan yhtenä tiimin jäsenenä. Tiimin jäsenet eivät kokoontumisvaiheessa välttämättä tunne toisiaan eivätkä toistensa tapaa työskennellä. Kokoontumisvaiheessa halutaan usein välttää kaikenlaisia riskejä.

### 3.2.2 Muotoutuminen

Sovitun tavoitteen vaatimaa tietoa aletaan jäsenellä ja kerätä. Tiimin jäsenet vaihtavat ajatuksiaan ja keskinäinen vuorovaikutus alkaa muotoutua. Avoimuus ja laaja keskustelu aikaansaavat luottamusta. Se edistää tiimin muotoutumista ja lisää tiimin jäsenten välistä ymmärrystä toinen toisistaan. Tiimin ”roolijako” alkaa usein muotoutua. Uskalletaan ottaa jo vastuuta sovitusta asioista, ja otetaan

kantaa muiden tiimin jäsenten näkemyksiin. Tässä vaiheessa määritellään myös yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja.

### 3.2.3 Refleктоiminen

Tiimin psyykkiset tarpeet ja voimat alkavat hahmottua. Jokainen tiimin jäsen tuo oman panoksensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutusta aletaan rakentaa aktiivisesti. Jäsenet tuovat omia näkemyksiään hyvin esille, ja niitä voidaan kyseenalaistaa sekä prosessoida. Arvioidaan jopa kriittisesti työyhteisössä käytössä oleva toimintamalleja. Tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan ja asioista puhutaan ”samalla aallonpituudella”. Jäsenet auttavat ja tukevat toisiaan aktiivisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kokeillaan uutta ja otetaan jopa riskejä. Oppimisen prosessi on käynnistynyt. Sitoudutaan tiimin yhteisiin tavoitteisiin, ja osataan jakaa omaa asiantuntijuutta. Luodaan tavoitteille aikatauluja, sovitaan kokouksista ja tapaamisista, kirjataan pelisääntöjä ja toimintaperiaatteita.

### 3.2.4 Jatkuva oppiminen

Oppiminen on tehokasta. Tiimin jäsenet refleктоivat, analysoivat ja yhdistelevät omia ja toistensa ajatuksia. Jäsenten erilaisuus nähdään voimavarana, jota osataan hyödyntää. Tiimityöskentelyn tuloksia ja saavutuksia osataan kanavoida työyhteisön käyttöön. Oppimisen tulokset vaikuttavat positiivisesti työyhteisössä, ja jopa koko organisaatiossa. Tiimin jäsenten vuorovaikutus on avointa, helppoa, aktiivista ja tehokasta. Tiimin jäsenet myös innostavat toisiaan. Tiimioppimisesta on tullut jatkumo. Mahdollisia ristiriitoja kyetään analysoimaan yhdessä. Tiimi pysyy tiiminä, vaikka sisäisiä muutoksia tapahtuisikin. Yksilöllisistä vahvuuksista on tullut tiimin vahvuus. Osataan hyödyntää yksilölliset kyvyt ja tunnustetaan yksilölliset rajat. Jatkuvaa oppimista tukee jatkuva kehittyminen. Tiimin jäsenten kehittyminen voidaan toteuttaa kouluttautumisella. Toiminnan kehittyminen voidaan ajatella esimerkiksi sitä kautta, että toiminnalla on selkeä suunta ja tarkoitus eli päämäärä. (Mäntylä 2002; Decuyper ym. 2010; Prichard ym. 2006.)

### 3.2.5 Tiimin muodostuminen ja tiimioppimisen elinkaari

Tiimioppimista tapahtuu koko tiimin olemassaolon ajan. Tiimejä voidaan muodostaa eri käyttötarkoituksiin. Tiimit voivat muodostua asiantuntijoista tai vapaaehtoisista jäsenistä. Tiimejä muodostettaessa on huomioitava tavoite. Tiimejä voidaan muodostaa vapaamuotoisemmin yleisellä haulla tai johto voi nimittää tiimin tiettyyn tarkoitukseen. Tiimin koko vaihtelee tarpeen mukaan, pienin tiimi voi olla kaksi jäsentä. Tiimejä tarvitaan projekteissa, jolloin muodostetun tiimin elinkaari alkaa projektin alussa ja se päättyy projektin loppumiseen. Joskus tarve ylläpitää tiimiä on vielä projektin päättymisen jälkeenkin ns. seuranta-vaiheessa. Projektin mahdolliset jatkotoimenpiteet saattavat johtaa uuden tiimin



perustamiseen. Joskus on perusteltua perustaa useampi tiimi saman asian eri vaiheisiin. Tällöin tiimioppimista tapahtuu myös tiimien kesken. Tiimillä on yleensä tiiminvetäjä, jonka tehtävänä on toimia tiimin yhdistäjänä ja motivoijana. Tiimioppiminen voi vaikuttaa koko organisaatioon, jos tiimi on avoin ja kertoo oppimastaan eteenpäin. Tiimioppimisen elinkaari voi siis ulottua hyvinkin pitkälle. Yhdessä tiimissä oppimisen läpikäyneet tiimin jäsenet voivat erota tiimistä ja hakeutua uusiin tiimeihin kohtaamaan erilaisia haasteita.

### 3.3 YKSILÖOPPIMINEN VS. TIIMIOPPIMINEN

Yksilöoppiminen on joissain tilanteissa tehokkainta, sillä yksilö pystyy keskittymään opeteltaviin asioihin omalla tavallaan ja aikataulullaan. Esimerkiksi tutkintoon johtavissa koulutuksissa oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti yksilöoppimisena. Jokainen yksilö on erilainen oppija ja oppiminen tapahtuu omalla parhaaksi havaitulla menetelmällä. Monissa tilanteissa tiimioppiminen saattaa kuitenkin olla perusteltua, tehokkaampaa ja tuottaa laajempaa osaamista. Kun tiimi muodostetaan oikein, niin että se koostuu mahdollisimman erilaisista oppijoista, täydentävät nämä toinen toisiaan. Yrityksen sisäisessä osaamisen kehittämisessä tiimioppiminen takaa monipuolisen asioiden tarkastelun sekä yhtäläisen tiedonvälityksen jokaiselle tiimin jäsenelle.

#### 3.3.1 Avoin vuorovaikutus

Tiimioppiminen edellyttää luottamuksen syntymistä, ja sitä kautta syntyy avointa vuorovaikutusta. Avointa vuorovaikutusta edistää salliva ja kannustava toimintatapa ja vastuun delegointi tiimille (yhteisvastuu, joka koostuu osavastuista). Opitaan käyttämään kaikkien tiimin jäsenten oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja luodaan kannustava ilmapiiri. Rohkaistaan tiimin jäseniä kyseenalaistamaan toimintaansa, ja muuttamaan sitä tarvittaessa. Kun vuorovaikutus on riittävän avointa, voidaan erikoistehtäviin nimetä niihin parhaiten osaavat tiimin jäsenet. Keskinäinen vuorovaikutus on joustavaa ja siinä ei ole jännitteitä. Avoin vuorovaikutus lisää avointa viestintää. Tiimin jäsenet tietävät, mitä kukin tiimin jäsen on kulloinkin saanut aikaan yhteisen tavoitteen eteen. Tiimin jäsenet uskaltavat puhua toiminnassaan tapahtuneista virheistä, ja toimintatavoistaan ja niissä vaadittavista muutoksista. asiat otetaan reilusti esille, ja voidaan käyttää omia kokemuksia esimerkkeinä. Tiimin jäsenten kesken ei ole kilpailua vaan yhteiseen tavoitteeseen päästään yhdessä. Vuorovaikutusta pitäisi kehittää kohti dialogista ilmentymistä, jolloin toista tiimin jäsentä kuullaan aktiivisesti. Halutaan ymmärtää ja oppia toiselta. Omia näkemyksiä ollaan jopa valmiita muuttamaan. Keskustelu on nykyhetkessä. Dialogi voi muodostua jopa rakentavaksi, kun ymmärrys toista osapuolta kohtaan kasvaa. Onnistunut dialogin taso näkyy uteliaisuutena, rohkeutena, luottamuksena ja rakentavana kriittisyytenä. (Decuyper ym. 2010; Komdial 2012.)

### 3.3.2 Palaute ja sen merkitys

Tiimioppimisessa oppimista tukee annettu ja saatu palaute. Palaute pitäisi pyrkiä antamaan rakentavasti, varsinkin jos se on negatiivista. Negatiivisen palautteen antamisen yhteydessä olisi hyvä esittää myös ratkaisuehdotus asian korjaamiseksi. Kiitoksen sanominen motivoi ja kannustaa. Kun tiimin jäsenet ovat oppineet tuntemaan toisensa hyvin ja heidän keskinäinen luottamuksensa on kunnossa, palautteen antaminen on sujuvaa. Kun tiimin jäsenet ovat sopivasti itsetuntoisia ja muutoshaluisia, osataan palautteen saaminen tai antaminen ottaa oikealla tavalla vastaan, siitä opitaan. Palautetta kannattaa antaa riittävän usein. Positiivista palautetta kannattaa antaa jo pienistäkin edistymisistä ja palaute tulisi antaa rehellisesti. Palaute tulisi antaa toiminnasta, ei henkilöstä itsestään. Palautteen antamisen oikea-aikaisuus sekä edistää asioita että estää ongelmien syntymistä. Palautteen saaminen vaikuttaa yksilön oppimiseen palautteesta syntyvän motivaation kautta. Kun yksilö oppii, oppii tiimikin hänen kauttaan.

## 4 HILJAINEN TIETO

*Jari Mäki, Mikko Perasto, Juha Rouhiainen, Marko Salokannel & Jyri Tulonen*

”Tacit knowlegde” käsitteen loi alun perin Michael Polanyi vuonna 1966. Polanyi teki havainnon, että sanoin ja numeroin ilmaistun tiedon osuus kaikesta hallussamme olevan tiedon määrästä on vain hyvin pieni osa. Hän huomasi, että taitava ammattilainen ei varsinaisesti ajattele osaamistaan, vaan keskittää ajatuk-sensa ennemminkin tavoitteidensa saavuttamiseen. Hän huomasi, että tämän kaltaista taitoa on hyvin vaikeaa oppia kirjoista opiskelemalla, mutta sen oppi-minen on mahdollista ammattilaisen suoritusta seuraamalla. Suomennoksen ter-mille ”tacit knowledge” loi Hannele Koivunen teoksessaan Hiljainen tieto, joka ilmestyi vuonna 1997. (Koivunen 1997.)

### 4.1 HILJAISEN TIEDON MÄÄRITTELYÄ

Hiljainen tieto on tietoa, jota ei pystytä artikuloimaan tai kertomaan (Polanyi, 1966). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan siis henkilökohtaista tietoa, joka on usein käytännönläheistä, päättelyyn ja osaamiseen liittyvää tietämystä ja jota on hyvin vaikeaa jakaa. Toisin sanoen tiedämme hyvin paljon enemmän kuin kykenem-me ilmaisemaan. Voidaan sanoa, että mitä paremmin jonkun asian taitaa, niin sitä suurempi osa taidosta on automaatiota ja ei-tietoista tekemistä. (Toivonen & Asikainen 2004.)

Tacit knowledge -termin suomentaja Hannele Koivunen määrittelee hiljaisen tiedon seuraavasti: ”Määrittelen itse hiljaisen tiedon ehkä vielä laajemmin siten, että siihen sisältyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkityyppinen ja kokemuseräinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaisa-ta verbaalisin käsittein.” (Koivunen 1997.)

Esimerkiksi hiljaisesta tiedosta voimme ottaa moottoripyörällä ajamisen. Mo-nikaan moottoripyörän kuljettajista ei osaa selittää hyrrävoimaa, jossa nopeasti pyörivä hyrrä pyrkii vastustamaan akselin asentoon kohdistuvia muutoksia ja jonka ansiosta pyörä pysyy liikkeessä kaatumatta. Kuitenkin silti moottoripyö-rän kuljettajat pysyvät pyörillään pääsääntöisesti pystyssä.

Tähän liittyy myös hiljaisen tiedon opettamisen hankaluus. Kun henkilö osaa tehdä jotakin hyvin, mutta ei kuitenkaan osaa opettaa sitä muille tavalla, josta

muut voisivat oppia kyseisen taidon, puhutaan hiljaisesta tiedosta. Voidaan siis todeta, että erinomainen osaaja ei välttämättä osaa edes kertoa, kuinka he osaavat jotain puhumattakaan, että osaisivat opettaa taitojaan eteenpäin.

## 4.2 HILJAINEN TIETO JA NÄKYVÄ TIETO

Tieto voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen eli hiljaiseen tietoon (implisiittinen tieto) ja fokusoituneeseen tietoon (eksplisiittinen tieto). Eksplisiittisellä eli näkyvällä tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota arkikielessä kutsutaan vain tiedoksi, joka voidaan suhteellisen helposti ilmaista sanoin, numeroin tai välittää elektronisesti. Eksplisiittinen tieto on siis helppoa käsitellä ja se voidaan helposti myös tallentaa esimerkiksi tietokoneelle. Implisiittinen eli hiljainen tieto on taas on hyvin henkilökohtaista ja sen pukeminen sanoiksi on vaikeaa tiedon abstraktin luonteen vuoksi. Näkyvän ja hiljaisen tiedon suhdetta kuvataan usein jäävuorella, jonka pinnan päälle jäävä jäävuoren huippu kuvaa eksplisiittistä eli näkyvää tietoa ja pinnan alle jäävä huomattavasti suurempi osuus kuvaa implisiittistä tietoa. (Puusa & Reijonen 2011.)

Tacit knowledge -käsitteen luoja, Michael Polanyin, mukaan juuri hiljainen tieto on kaiken tietämisen perusta. Hänen mukaansa hiljaisen tiedon poistaminen aiheuttaisi vähitellen myös eksplisiittisen tiedon katoamisen. Ihminen tarkkailee ympäristöään juuri hiljaisen tiedon avulla ja tekee luokittelua ympäristöstä kumpuavasta tiedosta ja jaottelee tietoa mm. luotettuun ja epäluotettuun tietoon. On myös tärkeää huomata, että tämä kyseisen eksplisiittistä tietoa käsittelevän yksilön tausta, kulttuuri, kieli ja ymmärrys jne. sisällyttävät aina käsiteltävään tietoon hiljaisen tiedon ulottuvuuden. Voidaan ajatella, että hiljainen tieto ja näkyvä tieto täydentävät toisiaan eivätkä suinkaan ole toistensa vastakohtia. Tiivistettynä voidaan todeta, että hiljainen tieto ohjaa henkilön valintoja ja auttaa suodattamaan ylimääräisen ja turhan tiedon niin, että henkilö ei edes huomaa toimivansa näin. (Puusa & Reijonen 2011.)

Tiedon jaottelusta on esitetty myös erilaisia malleja. Aiemmin mainitun jäävuorimallin pinnan alainen osuus on vielä jaettu kahtia niin, että ylempi pintaa lähempänä oleva osuus on hiljainen tieto ja tämän alla jäävuoren pohjalla olevaa osuutta kutsutaan transsendenttiseksi tiedoksi. Transsendenttisellä tiedolla tarkoitetaan tietynlaista hiljaisen tiedon esiastetta. On esitetty, että esimerkiksi hyvä johtaja käyttää transsendentistä tietoa apunaan aistiessaan tulevia tilanteita ja ennakoidessaan tilanteen vaatimalla tavalla. Transsendenttisellä tiedolla tarkoitetaan siis tietynlaista kykyä aistia tulevien tilanteiden tarjoamat mahdollisuudet. (Virtainlahti 2009.)

### 4.3 HILJAISEN TIEDON MUODOSTUMINEN

Hiljaista tietoa voi syntyä tietoisesti, ei-tietoisesti, refleктоimalla ja sosiaalisella. Hiljaista tietoa syntyy esimerkiksi silloin, kun lapsi tarkkailee sosiaalista ympäristöään ja omaksuu erilaisia käyttäytymismalleja. Hän tarkkailee eleitä, sanoja ja sanontoja, kävelytapaa, tapaa käsitellä asioita jne. Suurin osa tästä kaikesta oppimisesta tapahtuu täysin huomaamatta ja ei-tietoisesti. Hiljaista tietoa syntyy ei-tietoisesti myös kun teemme työtä tai kokeilemme asioita. Koemme ja reagoimme eri tilanteisiin ja asioihin. Vastaan tulee uusia, ennen kokemattomia tilanteita, joista selvittääksemme joudumme pohtimaan ratkaisuja. Tästä syntyy erityistaitoja ja ne varsin usein syntyvät nimenomaan ei-tietoisesti ja näin opitut asiat automatisoituvat nopeasti. Emme siis enää edes tunnista tai tiedosta omaa osaamistamme.

Tietoista hiljaisen tiedon synnyttämistä on esimerkiksi opiskelu. Opiskelija sisäistää olemassa olevaa tietoa omaksi tiedokseen. Samoin lapsi opettelee päässälaskua aluksi käyttämällä sormiaan apuvälineinä. Jossain vaiheessa lapsi alkaa käyttää muita ulkoisia apuvälineitä, kuten paperia ja kynää apuna. Seuraavassa vaiheessa ulkoiset apuvälineet muuttuvat sanoiksi ja lapsi toistelee lukusanoja itselleen kunnes viimeisessä vaiheessa myös sanat putoavat pois ja päässälasku suoritetaan nimensä mukaisesti päässä ainoastaan ajatuksen voimalla. (Toivonen & Asikainen 2004.)

Kolmatta hiljaisen tiedon syntymisen tapahtumaa Polanyi kuvaa käsitteellä ”indwelling”. Tällä tarkoitetaan työvälineen tai käsitteen käytön sisäistämistä. Aluksi huomion kohteena on hyvin syvästi itse väline, mutta pikkuhiljaa taitojen karttuessa ja osaamisen lisääntyessä huomio siirtyy itse välineestä käytön ja toiminnan kohteisiin. (Toivonen & Asikainen 2004.)

Esimerkkinä ”indwellingistä” voidaan tarkastella moottoripyörällä ajamisen opettelua. Ensin henkilö menee autokouluun ja opettelee teorian moottoripyörän kuljettamisesta ja liikennesäännöistä. Aluksi erilaiset ohjaustekniikat ovat vain teoriaa ja sanahelinää päässä. Ensimmäisellä kerralla pyörää kuljettaessa päässä jyskyttää ajatus kaatumisesta ja suuri osa ajatustoiminnasta keskittyy kuljettamiseen vaadittujen apulaitteiden, kuten kaasun ja vaihteiden käyttöön. Hiljalleen kuitenkin nämä kaikki edellä mainitut toiminnat automatisoituvat kokemuksen myötä ja esimerkiksi erilaisista ohjaustekniikoista, kuten työntöohjauksesta, tulee itsestäänselvyyksiä, eikä kuljettaja enää edes mieti kuljettamiseen vaadittavaa tekemistään. Tässä vaiheessa tekeminen tulee niin sanotusti selkärangasta.

Neljäs hiljaista tietoa (ja myös eksplisiittistä tietoa) synnyttävä tilanne on toiminnan reflektointi. Kun etsimme vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuten mitä teimme tai oliko tulos odotettu vai yllättävä, niin yhdistelemme informaatiota ja synnyttämme samalla uutta osaamista.

Myös tiedon jakaminen sosiaalisissa tilanteissa, usein epävirallisissakin, synnyttää uutta tietoa ja osaamista esimerkiksi mallioppimisen kautta. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tyypillinen tällainen oppimistilanne on mestari-kisällitilanne. Siinä mestarin osaaminen siirtyy oppipojalle, kun oppipoika seuraa mestaria ja tekee perässä.

### 4.3.1 Tiedon luomisen olosuhteet

Nanoka ja Takeuchi (1995) määrittelevät olosuhteet, joiden vallitessa uuden tiedon luominen organisaatiossa on mahdollista.

#### Tarkoitus

Työntekijöiden on tunnettava tiedon luonnin tavoitteet ja heillä tulee olla pyrkimys saavuttaa ne. Työntekijöiden tulee tietää ja heillä tulee olla visio siitä, mitä tietoa tarvitaan.

#### Autonomia

Tiedon luontiin osallistuvien henkilöiden tulee olla niin autonomisia kuin mahdollista. Tämä edistää uusien ajatusten luontia. Autonomia myös motivoi toimimaan ja ajattelemaan.

#### Luova kaaos

Sellainen epävakauden tila organisaatiossa, joka vielä on hallittavissa, mutta vie yksilön pois mukavuusalueelta, lisää luovaa ajattelua. On kuitenkin varottava, ettei kaaos ole hallitsematon ja tuhoisa vaikutuksiltaan.

#### Redundanssi

Redundanssilla tarkoitetaan sitä, että yksilön tiedon määrä ylittää oman tarpeen työtehtävässä. Tämä on hyödyllistä organisaatiossa siksi, että tällä tavoin voidaan keskustella samalla kielellä ja samoin termein yli organisaatorajojen. Liika tietämys ja redundanssi voi kuitenkin johtaa organisaation tehon vähenemiseen.

#### Riittävä monimuotoisuus

Organisaation monimuotoisuus on riittävää, kun se vastaa ympäristön monimuotoisuutta (vrt. Ashby 1956). Tämä siis tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiolla on kyky vastata ympäristön muutoksiin.

## 4.4 HILJAISEN TIEDON TUNNISTAMINEN

Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa tarkoitetaan käytännölliseen tietoon, päättelyyn ja osaamiseen liittyvää tietämystä, jota kutsutaan myös sanattomaksi osaamiseksi. Hiljainen tieto on ei-käsitteellisessä muodossa, se kehittyy pitkällisen harjaantumisen tuloksena. Työntekijän hankkimalla tietämyksellä on aina kokemuksellinen luonne, siihen liittyy myös hiljaisen tiedon kasvava osuus jatkuvan oppimisen ja kehittymisen myötä. Työntekijän hiljainen tieto kehittyy, kun hän hallitsee teoreettisen ja käytännön osaamisen ja yhdistää ne ammatilliseen kokemukseensa. Pelkällä koulutuksella ei saavuteta sitä tietämystä, joka kehittyy pitkäaikaisen työkokemuksen kautta. Ammattiin oppiminen jatkuuikin työelämässä saatavan kokemuksen kautta. (Järvinen ym. 2000.)

Jotta hiljainen tieto saadaan työyhteisön käyttöön ja siirrettyä eteenpäin, on toimintaa reflektoitava. Reflektoinnilla tarkoitetaan peiliin katsomista niin, että henkilö tarkkailee itseään, toimintaansa siihen liittyviä tekijöitä. Ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen työssä kartuttavat hiljaista tietoa. Kun ongelmatilanne on saatu ratkaistua, työntekijä raportoi mikä on ollut olennaista ongelman ratkaisussa. Asian läpikäyminen jälkeensä ja sen kirjaaminen ylös edesauttavat hiljaisen tiedon siirtymistä eteenpäin. (Järvinen ym. 2000.)

### 4.4.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijan tietoperusta on yleensä koulutuksen tuottamaa. Koulutuksen tavoitteena on rutiini- ja asiantuntijaongelmien ratkaisu, tähän liittyy työssä muodostuva hiljainen tieto. Oppiminen rakentuu siis aikaisemman teorian tiedon ja käytännössä hankitun kokemustiedon varaan, jolloin sen suunta on menneessä. Sen sijaan johtavassa asemassa työskenneltäessä tarvittavan tiedon ja oppimisen suunta on tulevassa; organisaation on selviydyttävä ympäristön muuttumisesta ja kilpailun haasteista joihin ei ole ennalta ratkaisuja. (Järvinen ym. 2000.)

Koska asiantuntijuus ja hiljainen tieto liittyvät toisiinsa, voidaan sanoa, että henkilö on asiantuntija vasta, kun hän osaa käsitellä hiljaista tietoa. Asiantuntijuutta voidaan tarkastella neljän eri organisaatiotyypin kautta (Järvinen ym. 2000.):

1. Asiantuntijapraktikko-organisaatiot ovat riippuvaisia avainhenkilöiden toiminnallistetusta tiedosta. Avainhenkilöiden suoritukset ovat ratkaisevia, asema ja valta perustuvat asiantuntijamaineeseen. Koulutus ja kelpoisuus korostuvat voimakkaasti, esimerkkinä sairaalat.
2. Rutiinitieto-organisaatiot ovat riippuvaisia teknologiaan, sääntöihin ja järjestelmiin perustuvasta tiedosta. Kyseessä on tyypillisesti pääoma- ja työvoimavaltainen, teknologiapainotteinen tuotantolaitos. Työnjako on hierarkkista ja kontrolloitua, taitovaatimukset ovat suhteellisen kapeat, esimerkkinä perinteiset tehtaat.

3. Symbolianalyttikko-organisaatiot ovat riippuvaisia avainhenkilöiden käsitteellistetyistä tiedosta, joissa symbolien käyttö on avaintaito. Asema ja valta perustuvat luoviin aikaansaannoksiin, ja ongelmanratkaisu on yrittäjämäistä, esimerkkinä softwarekonsulttiyritykset.
4. Kommunikaatiointensiiviset organisaatiot ovat riippuvaisia kulttuurisesta tiedosta. Kommunikaatio ja yhteistyö ovat avainsanoja. Näissä yhteisöä vahvistetaan integraation avulla ja asiantuntemus on laajalti levinnyttä. Esimerkkinä tästä on innovaatiokeskeinen tuotanto.

Tarkasteltaessa asiantuntijuutta näiden neljän organisaation kautta, huomataan asiantuntijuuden olevan hyvin laaja käsite. Asiantuntijuuden yksi tärkeä piirre on kokemus. Kun puhutaan asiantuntijasta, ymmärrämme että työntekijä hallitsee kyseisen asian erittäin hyvin ja tieto perustuu olennaisesti koulutukseen sekä pitkään kokemukseen.

Mentorointia voi käyttää ammatillisen kasvun apuna. Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneen työntekijän, seniorin eli mentorin, ja vähemmän kokeneen juniorikollegan eli aktorin kahdenkeskistä kehittävää vuorovaikutussuhdetta. Mentorointi on nopeasti lisännyt suosiotaan muun muassa suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen vuoksi. Mentorointi on oiva tapa siirtää hiljaista tietoa nuorille työntekijöille. (Eteläpelto & Onnismaa 2006.)

## 4.5 TIEDONLUONNIN PROSESSIN MALLINTAMINEN

Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävät tiedon luonnin organisaatiossa tapahtuvan neljässä eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät jakavat omaa hiljaista tietoaan sosiaalisissa tilanteissa. Henkilöiden oma hiljainen tieto on kaiken tiedonluonnin perusta, sillä heidän mukaansa organisaatio ei itsessään voi luoda uutta tietoa. Tällaista toimintaa on kokemusten vaihto työntekijöiden kesken. Toisessa vaiheessa työntekijät luovat uusia ja yhteisiä käsitteitä. Tässä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutus on vilkkainta. Kolmannessa vaiheessa näitä käsitteitä arvioidaan ja oikeutetaan organisaatiossa. Onko näistä käsitteistä hyötyä organisaatiolle? Neljänneksi tuotetaan malli eli prototyyppi. Tällöin yhdistellään olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa eksplisiittiseksi malliksi. Lopuksi syntynyttä tietoa levitetään organisaatiossa ja jopa organisaatorajojen yli. Tämä taas saattaa luoda uutta tietoa, jolloin tiedonluonnin prosessi jatkuu.

Tämä tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli on malli uuden tiedon luomisesta organisaatiossa. Malli kuvaa neljä vaihetta, jotka ovat tiedon socialisaatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Malliin sisältyy myös ajatus tiedon spiraalista, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat vuorovaikutuksessa jatkuvana prosessina. Tämä vuorovaikutus johtaa uuden tiedon luomiseen. Mallin keskeinen ajatus on, että yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, jolloin se



yhdistyy uudeksi tiedoksi. Tiedon spiraali - eli tiedon määrä – kasvaa sitä enemmän, mitä useampia kierroksia (iteraatiota) mallissa edetään. (Milovanović & Slavoljub 2006.)

#### 4.5.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Menetelmiä hiljaisen tiedon siirtoon on monia. Yleisimmät ja parhaimmaksi todetut ovat oppipoikamalli, joka on yksi vanhimmista malleista, jolloin toimitaan kisällä ja mestari periaatteella. Tällöin saadaan tieto eri työvaiheista siirrettyä ns. kokemuksen kautta, jolloin kisällä opettelee pitkän ajanjakson mestarin oppien mukaan kehittyen tehtävässään.

Toinen menetelmä on monitaitoiset ryhmät eli työn kierto. Tällöin esiin tulee parhaiden käytäntöjen jakaminen henkilöltä toiselle ja työ jalostuu parhaiden käytänteiden mukaiseksi. Tällöin tämä vaikuttaa työn sujuvuuteen, virheiden vähenemiseen ja laatuun. Myös tehokkuus ja ajankäyttö paranevat, kun kaikki työntekijät ovat omaksuneet eri työvaiheet. Tiedon jakaminen on jokaisen tiedon haltijan omalla vastuulla, sillä organisaatiossa syntyy jatkuvasti uusia, erilaisia toimintamuotoja.

Resursointi muodostuu usein hiljaisen tietämyksen hallinnassa kompastuski-veksi. Työntekijät tarvitsevat aikaa tietämyksen esille tuomiseen, sen kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Prosessiin on varattava riittävästi aikaa, sen täytyy näkyä myös yksittäisen työntekijän työn suunnittelussa ja ajoittamisessa (Virtainlahti 2009). Projektiorganisaatioiden haasteena on organisaation hajoaminen projektin päätyttyä. Lisäksi moniprojektiympäristössä resursseja saatetaan siirtää projektilta toiselle.

Uusien tulokkaiden on tärkeää saada palautetta toiminnastaan. Kokeneet asiantuntijat, jotka oman työnsä ohella opastavat kokemattomampia työntekijöitä, puolestaan tarvitsevat tukea opastustoimintaan. Usein toistuvat ”kompastuski-vet” voidaan näin korjata ja muiden erityiset onnistumiset sekä hyvät käytännöt hyödyntää välittömästi (Kuronen ym. 2007).

Organisaatioiden tulevaisuuden haaste on varmistaa aineettoman pääoman tehokas käyttö päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. On hyvin tärkeää varmistaa, ettei organisaatio ole liian riippuvainen muutamien yksilöiden osaamisesta. Sen menestyminen riippuu siitä, miten ihmiset toimivat yhdessä ja miten tietoa jaetaan. Tehokkaan kollektiivisen oppimisen taustalla on vapaa sosiaalinen vuorovaikutus. Kollektiivinen kompetenssi saavutetaan vain laadukkaalla yhteistyöllä. Onnistuneen yhteistoiminnan mahdollistaa yhteisesti sovitut tavoitteet ja toimintatavat ja jaettu ymmärrys työn sisällöstä. (Kokko ym. 2003.)

## 4.6 HYÖDYNTÄMINEN, ARVIOINTI JA MITTAAMINEN

Sanna Virtainlahden (2009) mukaan kokemuseräisen tietämyksen tunnistaminen ja jakaminen ovat osa sen hyödyntämistä.

Hiljaisen tiedon hyödyntämisen teesejä ovat muun muassa (Virtainlahti 2009):

- Tietämystä jakamalla yksilöiden hallussa oleva tietämys saadaan kaikkien organisaation jäsenten tietoisuuteen ja sitä voidaan kehittää.
- (Jaettua) tietämystä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa.
- Kokemuseräisessä tietämyksessä on laaja potentiaali.
- Työelämän jatkuvat muutokset vaativat uuden tiedon luomista.
- Ideoinnissa ja innovoinnissa pohjana on kokemuseräinen tietämys.
- Uuden tiedon luomiseen luodaan otolliset olosuhteet.
- Luottamus ja luovuus ovat avainasemassa.

Yksi osa johtamista on tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen. Hiljainen tietämys on kuitenkin varsin abstrakti käsite, jota on vaikea mitata. Numeeristen mittareiden tarkastelu ei välttämättä olekaan tietämyksen kannalta olennaista, vaan tietoa toiminnasta saadaan erilaisten indikaattorien avulla. Indikaattorit ovat suuntaa antavia, arvioivia kuvauksia mittauskohteesta (Virtainlahti 2009).

Julkaisussaan Kuronen ym. (2007) mainitsevat, että organisaatiotasolla tulisi seurata, kuinka hyvin hiljaisen tiedon säilyttäminen kokonaisuudessaan pystyy vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Osaaminen on organisaation toiminnassa olennainen tekijä, jonka avulla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Lopputulos näkyy organisaation tuloksessa (Virtainlahti 2009). Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä mittareita on esitetty seuraavassa taulukossa.

**TAULUKKO 1.** *Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä mittareita (Virtainlahti 2009).*

Tuottavuus	Miten hyvin osaamista todella voidaan tietystä aikayksikössä käyttää?
Työilmapiiri Vaihtuvuus Sairauspoissaolot	Miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he sitä pitävät?
Asiakastyytyväisyys	Tyytyväinen henkilöstö ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä
Aloitteet ja parannusehdotukset	Kuvaavat ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua
Osaamisen muodolliset mittarit Ammattitutkintojen määrä Muiden tutkintojen määrä	Kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä

Esitetyt mittarit ovat pääosin laadullisia ja niiden tarkoituksena on kiinnittää huomio oikeisiin arviointikohteisiin. Näiden kohteiden kehittämällä edistetään hiljaisen tietämyksen johtamisen eri osa-alueita (Virtainlahti 2009). Arviointia voidaan toteuttaa myös esimerkiksi keräämällä palautetta opastustyöhön osallistuneilta opastajilta ja opastettavilta tai yleistä perehdytykseen liittyvää palautetta vasta organisaatioon rekrytoituilta (Kuronen ym. 2007).

Virtainlahden (2009) mukaan myös dokumentoidun tietämyksen määrää ja laatua voidaan arvioida. Onko organisaatiossa dokumentoitu työvaiheita ja toimintamalleja, rutiineja ja niksejä, joiden avulla työtä voidaan tehdä paremmin? Miten dokumentoitua tietämystä päivitetään? Miten dokumentit ovat organisaation jäsenten saatavilla? Mitä aukkoja dokumentissa on? Mitä asioita pitäisi vielä dokumentoida? Dokumentoinnin määrä ei ole itsetarkoitus, sillä myös dokumenttien laatua tulisi arvioida. Dokumentoinnissa täytyy välttää ristiriitaisten ohjeiden antoa. Henkilöstölle tulee selvittää, mistä ohjeet löytyvät ja rohkaista ihmisiä lukemaan ja käyttämään sekä myös kyseenalaistamaan niitä.

# 5 ASIAKKAAT JA VERKOSTOT

*Ville Henttonen, Paula Kullanmäki, Petri Mäkelä, Maarit Puurunen & Karri Sunila*

Erikoistuminen, oman ydinosaamisen tunnistaminen ja siihen keskittyminen ovat ehdottomia lähtökohtia verkostojen luomiselle. On hyväksyttävä, että nykymaailmassa olemme vahvasti riippuvaisia toistemme osaamisesta ja resursseista. Kaikkea ei tarvitse hallita itse, yhteistyötä edistämällä saamme aikaan parempia tuloksia nopeammalla aikataululla. Verkostoituminen edesauttaa uuden tiedon luomista sekä tuo lisää joustavuutta sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Dynaamisissa ympäristöissä pitkäaikaiset suhteet poistavat ympäristön epävarmuutta, tehostavat toimijoiden tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Verkostoituminen mahdollistaakin uudet strategiat ja rakenteet, sekä edistää avoimuuden ilmapiiriä.

Verkostoituminen tapahtuu ihmisten kautta. Verkosto tarvitsee menestyäkseen tiivistä vuoropuhelua ja henkilökohtaisia kontakteja. Ydinajatuksena on, että verkostoon pitää kaikkien antaa, jotta kaikki sieltä myös saavat. Verkostoissa toiminen vaatii vahvaa omaa erikoisosaamista, jonka kautta pystyy rakentamaan kumppanuuksia ja on myös muille houkutteleva yhteistyökumppani. Paljon osaamista omaavat yritykset ja henkilöt ovat aina tervetulleita verkostoihin.

Sosiaaliset sidokset näkyvät tiedon jakamisena ja toisten kokemuksista oppimisena. Oppimista voidaan mitata erilaisilla muuttujilla, joita ovat muun muassa uudet ideat toiminnan kehittämiseksi, uusien ideoiden taloudellinen merkitys, ongelmien ratkominen yhdessä ja tiedon jakaminen sekä ongelmien esiin nostaminen. Asiantuntevien ja yhteistyökykyisten verkostojen hankinnan lisäksi yhtä tärkeää on osata hyödyntää yhteistyössä opittua omassa organisaatiossa. Yrityksen osaamisen johtamisessa on osattava konkretisoida opittua toiminnan tasolle asti.

## 5.1 ASIAKAS JA VERKOSTOTYYPIT

Pelkistettynä verkostoitumisella tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita ja käyttäytymissääntöjä. Periaatteessa kaikki inhimillinen kanssakäyminen voidaan mieltää verkostoitumiseksi tai verkostojen käytöksi. Avoimuus, luottamus ja kunnioitus nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi suhteiden luomisessa ja niiden ylläpidossa. Lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot sekä taito toimia yhdessä muiden kanssa tukevat verkostoitumista. Luottamus on merkki siitä, että verkoston osapuolet

uskovat yhteistyön etuihin ja jatkuvuuteen. Luottamus kulminoituu ystävyyteen ja sosiaalisiin siteisiin ja vuorovaikutukseen, joka näkyy molemminpuolisena yhteenkuuluvaisuuden tunteena. Luottamusta edistävät avoin vuoropuhelu sekä reflektiivinen dialogi, jotka edellyttävät avoimuutta ja tasavertaisuutta. Yhteistyöhön perustuva vastavuoroisuuden periaate hyödyttää kaikkia osapuolia. Ideaalitalanteessa rajat yritysten, oppilaitosten ja henkilöiden välillä ovat kadonneet, jokaisen keskittyessä omaan ydinosaimiseensa. Osapuolten välinen luottamus ja tiivis yhteistyö pitävät verkoston elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä.

Erilaisia verkostoja ja verkostoitumismuotoja on useita, joten on perusteltua mainita tässä yhteydessä vain muutamia tärkeimpiä verkostoja. Usein alihyödynnetty, mutta sitäkin helpommin saatavilla oleva verkosto, on omien kollegoiden yrityksen sisällä muodostama verkosto. Tämän verkoston hyödyntäminen on usein ymmärretty tarpeelliseksi, mutta tuotto on ollut vajaata yritysten ollessa kykenemättömiä muuttamaan kahvipöydissä mahdollisesti esiin tulevaa hiljaista tietoa organisaation käytössä olevaksi rakenteelliseksi tiedoksi. Jos tätä hiljaista tietoa kyetään ottamaan käyttöön saadaan samalla osittain käyttöön myös yksittäisten työntekijöiden omat sosiaaliset vapaa-ajan verkostot.

Yleisesti hyödynnettyä verkostotyyppiä edustavat myös yhteistyökumppanit. Vaikka muunkinlaisia yhteistyökumppanuuksia on olemassa, niin tyypillisiä yhteistyökumppaneita nykypäivän yritystoiminnassa ovat ulkoistettuja palveluita tai tuotteita tuottavat alihankkijat. Alihankkijaverkostojen hyödyntämisessä on ensiarvoisen tärkeää muistaa, että alihankkija yleensä edustaa joko sellaista osaamista joka on koettu joko olevan oman yrityksen ydinosaimisalueen ulkopuolella, tai osaamista joka on omassa yrityksessä koettu vajaaksi vaikka se kuuluisikin yrityksen ydintoimintoihin. Kumpikin näistä tapauksista aiheuttaa omat haasteensa verkoston hyödyntämiseen.

## 5.2 TÄRKEIN VERKOSTO – ASIAKKAAT

Palvelusektorin osuus työmarkkinoilla kasvaa koko ajan, joten yritysten välinen kilpailu on myös muuttumassa enemmän asiakaslähtöiseksi palveluilla kilpailemiseksi (Ahonen 2008). Tiedon tuottamisesta asiakkaan kanssa on tullut aiempaa yleisempää. Kun tietoa ja osaamista luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, molemmat osapuolet hyötyvät. Asiakas hyötyy siitä, että kaikki toiveet ja palautteet kehityskohteista voidaan sanoa kasvokkain ja oikeaan aikaan. Yritys taas hyötyy, koska asiakkaan kanssa saadaan luotua hyödyllistä uutta osaamista. Tällainen uusi osaamisen muoto on hyvin haluttua, koska yritykset kilpailevat nykyään yhä enemmän asiakkaan ongelmien ratkaisulla, ja henkilö, joka osaa luoda ratkaisuja ongelmiin, on työmarkkinoilla hyvin kysytty.

Asiakkaan on tunnettava itsensä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Nopeasti reagoimalla yritys voi vaikuttaa asiakkaan tuntemuksiin, ennen kuin asiakas ehtii tehdä ostopäätöksissään muutoksia. Negatiivisen palautteen vastaanottaminen,

sen kautta toiminnan refleктоiminen ja tunnistettujen epäkohtien korjaaminen ovat automaattisesti yritykselle tärkeä oppimisprosessi. Jopa pienen epäkohdan korjaaminen voi olla asiakkaalle paljon merkitsevämpää kuin kyseinen epäkohta sinänsä onkaan. Jatkuvan oppimisen tärkeä osa-alue on jatkuva palautteen kerääminen. Se on yritykselle ikään kuin itsensä refleктоimista asiakkaan kautta.

Microsoftin perustajajäsen Bill Gates on todennut viisaasti, että ”your most unhappy customers are your greatest source of learning”. Ilman aktiivista ja toimivaa asiakaspalautejärjestelmää näistä tyytymättömistä asiakkaista tulee helposti ”hiljaisia” asiakkaita ja tämä informatiivinen voimavara jää täysin hyödyntämättä. ”Hiljaiset” asiakkaat eivät tuo pettymystään ja tarpeidensa tyydyttymättömyyttään esille, vaan he lopettavat asiakkuutensa. Pietilä (2012) viittaa kolumnissaan Hiljaisten asiakkaiden tyytymättömyys, Ashley Christyn ja Varki Sajeevin tutkimukseen, jossa tutkittiin palveluihin tyytymättömien asiakkaiden käyttäytymismalleja. Sen mukaan tyytyväinen asiakas jakaa kokemuksensa n. 5–6 henkilön kanssa, mutta tyytymätön keskimäärin jopa 10 ihmisen kanssa, jotka jatkavat kuulemaansa vielä noin viidelle henkilölle. Jäävuori-ajattelumallin mukaan 25 tyytymätöntä hiljaista asiakasta saattaa hetken kuluttua tarkoittaa 1300 henkilöä, joilla on negatiivinen vaikutelma yrityksestä. Oppimalla ja reagoimalla 25 tyytymättömään asiakkaaseen voi yritys siis helposti vaikuttaa suurempaan asiakaskuntaan kuin sillä hetkellä onkaan arvattavissa.

### 5.3 ASIAKKAILTA JA VERKOSTOILTA OPPIMINEN

Organisaatioiden tärkeimmäksi menestystekijäksi on noussut nopea oppimiskyky, riippumatta siitä tavoitellaanko markkinoiden laajentamista tai parempaa tulosta. Oppiva organisaatio näkeekin verkostoitumisen mahdollisuutena oppia uutta ja jakaa omaa osaamistaan. Tiedon jakaminen ei ole itseltä pois, päinvastoin. Yhteistyöhön perustuva vastavuoroisuuden periaate hyödyttää kaikkia osapuolia. Ideaalitulanteessa rajat yritysten, koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden sekä henkilöiden välillä ovat kadonneet, jokaisen keskittyessä omaan ydinosaamiseensa. Osapuolten välinen luottamus ja tiivis yhteistyö pitävät verkoston elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä.

Osaamisessa korostuvat erityisesti luottamuksen rakentamisen kyvyt, inhimillinen pääoma ja luovuus. Osaaminen lähtee nöyryydestä, siitä että ymmärtää, ettemme pysty ratkaisemaan asioita yksin, kun maailma muuttuu ja monimutkaistuu yhä kiihtyvällä tahdilla. Kumppanuudet edellyttävät molemminpuolista hyötyä: molemmilla pitää olla annettavaa, muuten yhteistyötä ei synny. Kumppanuudet sitovat henkilöitä, yrityksiä ja koulutus- ja tutkimusorganisaatioita toisiinsa ja rakentavat strategisia sidoksia. Osapuolet ovat entistä enemmän riippuvaisia toisistaan.

Oppiminen linkittyy tiedon, resurssien ja kyvykkyyksien kehittymiseen toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Oppimista ja tiedon jakamista voidaan

tarkastella eri tasoilla: organisaatiot voivat oppia verkostoissa, verkostoina tai verkostoista. Verkostossa oppiminen tehostaa jo olemassa olevaa toimintaa ja erilaisissa verkostoissa toimiminen parantaa verkostoitumiskykyä. Verkostossa olevan tiedon luonnetta voidaan tarkastella jaotteleamalla tieto näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto on paikallista, prosesseihin ja henkilöstön osaamiseen sitoutunutta. Näkyvä tieto voidaan esittää selkeässä kirjallisessa muodossa ja talentaa tietojärjestelmiin.

Tietoa yritykset voivat hankkia muun muassa seminaareista, julkaisuista, uutisoinnista, asiantuntijoilta, yritysten internetsivuilta, verkon uutisointipalveluista, alan julkaisuista, messuilta, tutkielmista ja korkeakoulujen sekä tutkimuslaitosten projektien selosteista. Yrityksen yhteistyökumppaneilta tai suoraan asiakkailta kerättävää tietoa voidaan pitää keskeisenä. On tärkeää kyetä hyödyntämään yrityksen verkostojen asiantuntemusta sekä hankkia asiakkaalta aitoa ja toimintaa kehittävää palautetta. Hankitun tiedon valossa pitää kyetä reflektimaan toimintaa ja tehdä tarpeen vaatiessa muutoksia omiin toimintamalleihin. Yritysten osaamisen kehittämisen ydinajatuksena tulee olla tuottaa entistä enemmän uutta arvoa asiakkaille. Uuden oppimisen kautta voidaan parvella olemassa olevia asiakkaita entistä paremmin tai hankkia uusia asiakkaita. Hedelmällinen tilanne on silloin jos uusilta asiakkailta opittua voidaan hyödyntää myös olemassa olevien asiakkaiden lisäarvoksi. Uusi lisäarvo voi olla jopa hinnoitteluperuste ja apuväline kannattavuuden parantamiseen. Asiakkailta opittu tieto voi olla peräisin yhteistoiminnassa syntyneestä uuden oppimisesta tai asiakkailta saatavasta palautteesta.

#### 5.4 TYÖKALUJA TIEDON HANKINTAAN ASIAKKAILTA JA VERKOSTOILTA

Yritysten verkostoilta hankittavaa tietoa voidaan kerätä eri tavoin ja käytäntöjä on monia. Asiakastutkimukset, puhelinhaastattelut, paneelikeskustelut ja Internet-pohjaiset kyselyt ovat aktiivisia tapoja hankkia tietoa. Asiakkaiden omaan aktiivisuuteen pohjautuvia tapoja ovat asiakaspalautelomakkeet ja asiakasreklaamaatiot. (Tervonen 2008.) Lääninhallitusten asiakaspalautetyöryhmän julkaisussa tuodaan esille, että vain noin 30 % asiakkaan tarpeista ja odotuksista voidaan oppia normaalilla kanssakäymisellä ja loput 70 % pitää selvittää kohdennetuilla tutkimuksilla ja selvityksillä (Lääninhallitusten asiakaspalautejärjestelmä 2006). Kyselyjen ja tutkimusten luonteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kohdennetaanko kysely jollekin tietylle asiakkaalle, asiakasryhmälle, asiakassegmentille vai koko asiakaskunnalle. Myös se, onko kyseessä olemassa oleva asiakkuus, uusi asiakkuus vai potentiaalinen asiakkuus, vaikuttavat kyselyjen ja tutkimusten sisältöön. Potentiaalisia asiakkuuksia kartoittaessa voidaan tehdä markkinatutkimusta, jossa päästään käsiksi tiettyjen ryhmien ostokäyttäytymiseen ja heidän tarpeisiin.

Asiakasnäkökulmaisessa ajattelussa yrityksen tarve saada tietoa asiakkailtaan saatetaan tuoda esiin jo yrityksen strategiassa. Strategiassa voidaan vastata muun muassa seuraavan kaltaisiin kysymyksiin:

- Mitkä ovat asiakkaan tarpeet?
- Miksi asiakkaat olisivat valmiita maksamaan palveluista?
- Ketkä ovat asiakkaita?
- Miten yritys koetaan asiakkaiden keskuudessa?
- Mitkä ovat keinot asiakasuskollisuuden parantamiseen?

Mikäli asiakasnäkökulmaiseen strategiaan halutaan tuoda oppimisen näkökulma mukaan, voidaan strategiassa tarkastella muun muassa (Selin & Selin 2005.):

- Mitä osaamista yrityksellä tulee olla, että asiakastarpeet tulevat täytetyiksi?
- Mitkä ovat yrityksen ydinosaamisalueet?
- Miten hankitaan osaamista omien ydinosaamisalueiden ulkopuolelta?
- Mitä osaamista voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta?

Osaamisen johtamisen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että asiakkailta ja verkostoilta saatu tieto osataan hyödyntää organisaation toiminnassa. Eräs hankitun datan käsittelytapa on tiedonlouhinta (data mining). Tiedonlouhinnassa käsitellään saatuja tietoja analyysityökaluilla, joilla pyritään löytämään eri tietoelementeistä riippuvuussuhteita ja mallintamaan niitä. Tiedonlouhinnalla pyritään ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sen kohdealueita ovat muun muassa asiakkuuksien profilointi, asiakasarvon analyysi ja asiakkuuksien segmentointi. Systemaattisella tietokantojen analysoinnilla voidaan käsitellä suurtakin tietomäärää, josta saadaan kaivettua oleellisia asiakastarpeisiin ja organisaation osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Yhtenä Internet-työkaluna voidaan soveltaa käyttötottumusten analyysiä (clickstream analysis), jolla voidaan päästä käsiksi yksittäisten kuluttajien verkon käyttöön; mitä he hakevat sivuilta, kuinka kauan he vierailevat milläkin sivuilla ja mitä he tekevät sivuilla. (Mäntyneva 2000.) Käyttötottumusten analyysillä voidaan siis hankkia suuri määrä dataa, mutta vaatii analysointia ja suunnittelua, jotta sitä voidaan hyödyntää käytännön toteuttamisessa.



## 5.5 HAJAUTETUN TIEDON KERÄÄMINEN JA HALLINTA

Asiakasorientoituneissa yrityksissä haasteeksi voi muodostua, että tietoa opitaan ja kerrytetään yksittäisten työntekijöiden toimesta eri puolella maailmaa. Tällöin eri tiedonkeruutavoilla saatu tieto pitää hallita systemaattisesti ja varmistaa sen käytettävyyden koko organisaation tasolla. Puhutaan asiakkuusmuistista, jossa ylläpidetään yrityksen kerryttämää informaatiota asiakkaasta ja heidän käyttäytymisestään. Asiakkuusmuisti jaetaan kahteen osaan, joista ensimmäinen on organisatorinen muisti. Organisatorinen muisti on yrityksen asiakasrekistereissä olevaa, järjestelmällisesti eri tiedonkeruutyökaluilla koottua tietoa asiakkaasta. Toinen asiakkuusmuistin osa-alue on henkilökohtainen muisti, jolla tarkoitetaan asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden muistia. Tätä henkilökohtaista asiakkuusmuistia voidaan verrata osaamisen johtamisesta tuttuun käsitteeseen hiljainen tieto, eli käytännön kokemuksesta kertynyttä henkilökohtaista tietoa. (Storbacka & Lehtinen 1997) Asiakaspalvelusta vastaavien esimiesten on omassa johtamistyössään löydettävä keinot, joilla asiakkailta opittua tietoa voidaan muuntaa henkilökohtaisesta muistista organisatoriseen muistiin.

Myös yrityksen omissa tiloissa voi työskennellä monia alihankintayrityksiä eli yrityksen omia toimia on ulkoistettu. Ulkoistaminen on yleensä osa yrityksen tehostamisstrategiaa. Kun asiantuntijaorganisaatio ulkoistetaan, on henkilöstön osaamisella oltava erityinen painoarvo yrityksen strategiassa. Osaamisstrategiassa määritellään, mitä tavoitteita osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiseksi asetetaan. Tiettyjä osaamistarpeita on nostettava etusijalle sen mukaan, ovatko ne strategisia osaamisia tai kriittisiä osaamisia. Asiantuntijapalveluissa, joissa toimialan muutokset ovat nopeita, on osaamisen kehittämisessä panostettava ihmisten vuorovaikutuksen lisäämiseen ja nopeatempoiseen uusien asioiden omaksumiseen. Osaamistarpeet on selkeästi määriteltävä ja priorisoitava sekä ymmärrettävä, jotta osaamisen kehittäminen olisi jatkuva prosessi.

Asiakkaan aktiivista läsnäoloa voidaan hyödyntää myös yrityksen johtamismallien kehittämisessä. Kun asiakkaan ja yrityksen prosessit yhdistyvät toisiinsa, on asiakkaiden ja yrityksen rajapintaa hankala määritellä. Tällöin saattaa asiakkaan rooli johtamisen näkökulmasta kasvaa. Yrityksen tiimeistä tulee itseohjautuvia, koska asiakaskohtaamisissa asiakas on niin vahvasti läsnä. Erityisesti palveluorganisaatioissa korostuu asiakkaan osaamisen hyödyntäminen ja asiakkuus voi näin toimia uuden osaamisen lähteenä. (Storbacka & Lehtinen 1997.)

## 5.6 OPITUN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATION OSAAMISEN JOHTAMISESSA

Tieto-organisaation toiminta on tiedon keräämistä, hallintaa, päivittämistä ja tiedon jakelua. Uusi tai uudenmuotoinen tieto syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen (rakenteellisen) tiedon vuorovaikutuksesta. Yksilöön tai yhteisöön kerääntynyttä

tietoa on pystyttävä siirtämään sekä yksilöltä että yhteisöltä toiselle. Tiedon liikkeiden kuvaaminen on tärkeällä sijalla ennen kuin tietoa ja sen liikkeitä hallitusti muutetaan. Liike pitää ymmärtää ja pystyä kuvaamaan lomakkeiden, dokumenttien kautta erilaisina työnkulku- ja prosessikaavioina. Tieto liikkuu ihmiseltä toiselle koulutuksissa, keskusteluissa ja dokumenteissa. Välillä tieto muuntuu näkymättömään muotoon, ihmisten osaamiseksi ja organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Verkostotaloudessa se siirtyy organisaatiolta toiselle tietoa sisältävinä palveluina, julkaisuina ja digitaalisessa muodossa tietoverkkojen kautta.

Organisaation hiljaista tietoa pyritään usein siirtämään toisen henkilön tai uuden organisaation käyttöön. Esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämisessä organisoidutaan usein projektiksi, jolloin tavoitteena on tämän uuden tuotteen kehittäminen. Organisoituminen varmistaa eri osapuolten vuorovaikutuksen, osaamisen siirtymisen ja suunnitelmallisen etenemistavan.

Dokumentoidussa muodossa oleva tieto on rakenteellisempaa ja täsmällisempää kuin puhuttu tieto. Puhutusta tiedosta puuttuu tuotteistetulle toiminnalle tyypillinen dokumentointi, toistettavuus ja samankaltaisuus. Tietojärjestelmiin ja tietokantoihin tallennettu rakenteellinen tieto on määritelty yksikäsitteisellä tarkkuudella, eikä tietoon tai sen käsittelysääntöihin sisälly monitulkintaisuutta. Tietokantojen rakenne, hakuavaimet, tietosisältö, tietorakenteet, tiedot ja tietojen väliset suhteet on määritelty yksikäsitteisesti.

Yrityksen nykyinen visio ja strategia saattavat edellyttää innovatiivisuutta, uuden tiedon luomista ja alan keihäänkärkenä toimimista, mutta käytännössä uusi oppi tulee globalleiltä asiakkailta ja verkostoilta. Yritys joutuu miettimään, miten se linjaa strategiansa tämän uuden oppimiskäytännön kanssa. Hajautetussa organisaatiossa ihmiset ovat sijoittautuneet ympäri maailmaa. Kun osaamisen hankinta tapahtuu hajautetussa organisaatiossa erilaisten asiakkaiden ja verkostojen kautta, niin organisaation pitäisi pystyä hyödyntämään opittua. Asiantuntijaorganisaatio muokkautuu helposti erillisiksi asiantuntijayksilöiksi, jos opittu tieto jää asiantuntijan hiljaiseksi tiedoksi. Tällöin osaamisvahvuus ei ole ryhmässä vaan yksilöissä ja yrityksen kannalta se tarkoittaa sitä, että yksilöiden sitoutuminen työnantajaan muodostuu työnantajan näkökulmasta kriittiseksi. Tietoa voi olla erilaisissa muodoissa, mutta organisaation kannalta tärkeintä on, että sitä voidaan käyttää organisaation hyväksi.

Esimerkkitapaus:

Yhtiö myy insinööri- ja projektiosaamistaan erilaisiin projekteihin ympäri maailmaa ja työntekijöiden työpisteet muuttuvat projektin ajaksi asiakkaan tiloihin. Koska yritys toimii erikoisosaamisen parissa, niin monesti yrityksestä osallistuu projektiin vain yksi työntekijä. Muut projektin työntekijät tulevat paikallisesta maasta. Työntekijä saa projektista runsaasti teknistä oppia, jota tarvitaan tulevissa projekteissa. Hän saa kokemusta myös eri kulttuureista, erilaisista työkuultuureista ja erilaisista työtavoista. Koska kilpailu alalla on kovaa, niin projektin

päätyttyä alkaa seuraava projekti jossakin toisessa maassa. Projektista opittua ei saada purettua yrityksen yhteiseksi voimavaraksi, vaan tieto jää yksittäiselle työntekijälle.

Tässä on eräs osaamisen johtamisen pullonkaula, minkä poistamiseen tulisi yritykseltä löytyä voimavaroja. Jos esimiehet eivät esimerkiksi koe, että työntekijän projektista oppimalla tietotaidolla on merkitystä koko organisaation osaamiseen, niin silloin työntekijä lähetetään suoraan uuteen projektiin ja vanhan projektin opetukset jäävät käsittelemättä. Tällöin menetetään hiljaisen tiedon tuoma hyöty ja tällä on vaikutusta yrityksen pitkän tähtäimen kilpailukykyyn.

E-learning, etäpalaverit ja etäkoulutukset voivat olla hyviä käytäntöjä hiljaisen tiedon esille tuomiseksi. Pääasia kuitenkin on, että organisaatio reagoi muuttuvaan toimintaympäristöönsä ja tiedostaa missä osaamisen johtamista tarvitaan. Hiljainen tieto on tärkeä, mutta ”äänetön” tieto ei hyödytä ketään. Työyhteisön pitäisi kokoontua usein yhteen, jotta osaamista voitaisiin johtaa tai osaamiselle annettaisiin edellytykset tulla johdetuksi. Opitun tiedon hyödyntämisen edellytyksenä on että työyhteisön jäsenet ovat tavalla tai toisella tekemisissä toistensa kanssa.

## 5.7 OPITUN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN YRITYKSEN TUOTEKEHITYKSESSÄ

Yritykselle on tärkeää hankkia asiakastietoa sekä aitoa, toimintaa kehittävää palautetta. On tärkeää kyetä arvioimaan omaa toimintaa sen pohjalta ja tehdä tarpeen vaatiessa muutoksia toimintamalleihin. Miten organisaation pitäisi sitten purkaa hankittua tietoa, jotta opittu tieto saataisi jalkautettua omaan tuote- ja palvelukehitykseen?

Uuden arvon tuottamisessa erinomaista näkemystä ja osaamista voidaan hankkia suoraan asiakkaalta. Kuka muukaan olisi soveltuvampi määrittelemään omia tarpeita kuin asiakas itse. Osaamisen johtamisen näkökulmasta ajatellen on tärkeää, että saatu tieto osataan käsitellä ja että se ohjaa toimintaan yksilötasolle asti. Ennen kuin oppia voidaan viedä yksilöiden osaamisen kehittämisen tasolle, pitää asiakkailta kerätystä tiedosta muodostaa asiakastarpeet ja analysoida millä osaamisen tasoilla niihin voidaan vastata.

Asiakastutkimusten, kyselyjen ja tiedonkäsittelyn pohjalta saadut ideat ja asiakkaiden tarjoama osaaminen kannattaa liittää mukaan tuotekehitystyöhön. Käytännössä asiakkaan mielipiteitä ja tarpeita voidaan kartoittaa hyvin monessa eri tuotekehityksen vaiheessa. Päävaiheiksi voidaan määritellä (Välimaa ym. 1994):

Asiakastarve

Idea

- Peräisin tutkimus-, markkinointi ja tuotekehitystoiminnasta

Esitutkimus

- Markkina- ja kannattavuusselvitykset

Luonnostelu

- Ratkaisut, prototyypit, tuotannolliset ehdotukset

Suunnittelu

- Dokumentointi ja suunnitelmat

Viimeistely

- Prosessit, käyntiinajo, palaute.

Asiakas olisi hyvä ottaa mukaan kehittämistyöhön jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Jos yrityksellä on mahdollisuus itse valita omat asiakkaansa, sen kannattaa valita ne asiakkaat, joiden kanssa voidaan toiminta syventää yhteistyöksi. Asiakasorientoituneet yritykset tunnistavat asiakkaansa ja luovat tuotteensa ja palvelunsa vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Selin & Selin 2005.)

On olemassa tapauksia, jossa uusi tuote halutaan suojata. Tuote pitää olla pitkälle mietitty, jotta se voidaan suojata patentein. Tällöin asiakasta ei voida ottaa mukaan kuin vasta viimeistelyvaiheessa. (Välimaa ym. 1994.) Tällöin on olemassa tietty riski, että tuote ei välttämättä täytä täysin asiakkaan odotuksia, jolloin joudutaan palaamaan takaisin luonnosteluvaiheeseen ja korjaaviin toimenpiteisiin. Kustannus- ja tehokkuusajattelussa nämä korjaukset on edullisinta tehdä jo luonnosteluvaiheen aikana, joten tätä vasten ajateltuna on syytä ottaa asiakas tuotekehitykseen mukaan niin aikaisessa vaiheessa kuin se käytännössä on mahdollista.

Osallistava tuote- tai palvelukehitys ottaa työntekijöiden ja asiakkaiden mielipiteet huomioon yrityksen tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä. Osallistava kehittäminen on tärkeää varsinkin silloin, kun strategisesti merkittävää uutta tietoa tuotetaan tai uusia toimintatapoja testataan käytännössä. Asiakasrajapinoissa työskentelevät ovat monesti niitä käytännön tason parhaita asiantuntijoita joiden näkemykset ovat suureksi avuksi kehittämistyössä. Ala-Laurinaho (2012) toteaaakin, että kehittäminen ei kuulu enää vain kehittäjille, vaan kehittäminen on nykyään osa kaikkea työtä.

Asiakkaan läsnäololla ja aktiivisella osallistumisella voidaan joutua määrittelemään osaamisen tavoitetilä uudelleen asiakkaalta saatujen tietojen perusteella. Osaamisen tavoitetilan ja vallitsevan tilan välistä erotusta kutsutaan osaamiskuiluksi. Muutokset asiakastarpeissa johtavat helposti tilanteeseen, jossa asiakashallinnasta esiin tulleet tarpeet ilmentyvät muutoksenhallinnan tarpeina. Sinänsä asiakashallinta on jatkuvaa oppimista, joten osaamisen kehittämisessä on osattava jatkuvasti toimia muutosten ja muuttuvien tarpeiden mukaan. (Mäntyneva 2000.)

## 6 STRATEGIA JA ORGANISOINTI

*Mika Lehto, Toni Mikkola, Juho Piirainen, Samuli Siivonen & Juho Valkonen*

Strategia viestittää koko organisaatiolle sen tahtotilan ja halun kehittyä, päästä eteenpäin. Menestyäkseen organisaation on luotava strategia, joka parhaiten hyödyntää olemassa olevia resursseja ja osaamista sen hetkiseen tilanteeseen, mutta myös kehittää organisaatiota vastaanottamaan tulevaisuuden haasteita.

### 6.1 OSAAMISEN JOHTAMISEN STRATEGIA VS. LIIKETOIMINTASTRATEGIA

Perinteisen liiketoimintastrategian päämääränä on löytää keinot, joilla yritys onnistuu saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla, ts. kasvattamaan aineellista pääomaansa. Osaamisen johtamisen strategian päämääränä puolestaan on aineettoman pääoman eli osaamisen kasvattaminen.

Yrityksessä, joka voimakkaasti keskittyy pelkästään aineellisen pääoman kasvatamiseen, saattaa syntyä riski, että vaikeimmin hankittavissa oleva resurssi, osaaminen, jää toiminnassa liian vähälle huomiolle. Tällöin toiminnan jalostuminen ja yrityksen kehittyminen vastaamaan tulevaisuuden muuttuvia haasteita käy entistä vaikeammaksi, ellei jopa mahdottomaksi.

#### 6.1.1 Liiketoimintastrategia (LTS)

Liiketoimintastrategia on tärkeä osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Strategian laajuus voi yrityksen toimialasta ja koosta riippuen vaihdella muutaman tai satojen sivujen välillä. Liiketoimintasuunnitelma ja strategia sulautuvat usein yhteen ja tukevat toisiaan. Strategian sisältö voidaan jakaa neljään pääkohtaan: taustoittava tekstiosuus, perusstrategia, täydentävät osastrategiat, jotka laajentavat perusstrategiaa, ja neljäntenä syventävät strategiat, jotka tukevat perusstrategian ja sen laajennuksien toteuttamista. Syventäviin strategiaosuuksiin voidaan laskea kuuluvan esimerkiksi ICT-, laatu-, tuotekehitys- ja henkilöstöstrategia. Osaamisen johtamisen kokonaisuus on mahdollista tuoda esimerkiksi osaksi henkilöstöstrategiaa, sekä ottaa se huomioon myös muiden osa-strategioiden kohdalla. (Kehusmaa 2010).

## 6.1.2 Osaamisen johtamisen strategia (OJS)

Osaamisen johtamisen kaksi yleisintä päämäärää ovat innovaatio (innovation) ja tiedon uudelleenkäyttö (reuse). Näitä kahta ominaisuutta pyritään tavoittelemaan organisaatiossa ja strategiassa, joka ei ole eristetty, vaan saa vaikutteita kokemuksista organisaation ulko- ja sisäpuolelta. Tavoitteena on, että osaaminen leviää organisaation sisällä ja se säilyy ”organisaation muistissa.” (Dalkir 2011.)

Innovointi perustuu usein joko sisäisiin ja/tai ulkoisiin aloitteisiin, toimintamalleihin tai työntekijöiden kyvykkyyksiin. Useimmin kyseessä on kuitenkin näiden yhdistelmä. Osaamisen johtamisen strategian tulisi kohdistua siis yhteen tai useampaan yllä mainituista. Strategian luomiseen tarvittavat kyvyt ja resurssit riippuvat pitkälti organisaation koosta ja tarpeista. Usein paras lopputulos saavutetaan, kun strategian luomiseen osallistuu henkilöitä, joilla on käsitys organisaatiosta löytyvästä osaamisesta sekä henkilöitä joilla on hyvä käsitys organisaatiosta itsestään. Tämän lisäksi on tärkeää, että mukana on osaamisen johtamiseen erikoistuneita henkilöitä sekä linkki ylempään johtoon siten, että strategia saa ylemmän johdon tuen taakseen. (Dalkir 2011.) Seuraavasta taulukosta käy ilmi LTS:n ja OJS:n eroavaisuuksia niin tavoitteiden, laatijoiden kuin kohderyhmienkin osalta.

**TAULUKKO 2.** *Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen strategian vertailua.*

	Liiketoimintastrategia	Osaamisen johtamisen strategia
Tavoite	Aineellisen pääoman kasvattaminen	Aineettoman pääoman kasvattaminen
Kohderyhmä	Yleensä johto, ”lattiataso” harvoin osallisena	Kohteena yleensä työntekijät, johdon ehdoton tuki vaatimuksena
Laatijat	Ylin johto	CKO (chief knowledge officer) tai vastaava ylimmän johdon tuella
Menetelmät	SWOT, visio, missio, jne	SWOT, tarvekartoitus, osaamiskartoitus, road-map, LTS
Keinot	Markkina-analyysi, tuotekehitys, kustannusten karsinta	Henkilökunnan koulutus, rekrytointi, kumppanuudet, seuranta
Vaikuttavat tekijät	Toimialan tulevat trendit, taloudellinen toimintaympäristö	LTS, kilpailijat
Mittarit/arviointi	Tilinpäätös, kilpailija-analyysi	Henkilöstötilinpäätös, osaamiskartta

Osaamisen johtamisen strategian luomisessa on tärkeää, että sillä voidaan vastata mm. kysymykseen miten osaamisen voimavaroja voidaan käyttää parhaiten hyödyksi? Tämän lisäksi strategian kuuluisi vastata siihen, mikä osaamisen johtamisen tyyli tuo parhaiten arvoa yritykselle. Kun strategian perusteet on luotu, voi organisaatio käyttää sitä ”road-mappina” kun selvitetään toimia osaamisen

johtamisen aloitteiden, apuvälineiden ja pitkän tähtäimen suunnitelmien kanssa. Tällaisen road-mapin pitäisi kuvata strategia 3–5 vuoden päähän ja kertoa selvin virstanpylväin (milestones) tai selvien tavoitteiden avulla ne keinot, joiden avulla sinne päästään.

Hyvä osaamisen johtamisen strategia koostuu:

- hyvin auki puretusta liiketoimintastrategiasta ja tavoitteista
- tieto-taitoon perustuvien liiketoiminnan osien kuvauksesta
- saatavilla olevien osaamisalojen listasta
- osaamisen painopisteiden analyysistä.

Kun yllä olevat on tehty, voidaan organisaatiolle tehdä osaamispuuteanalyysi (gap). Tämä analyysi kuvaa tapaa jolla siirrytään nykytilasta tavoitettiin. Tämä analyysi kuvataan usein road-mappina tai se on osaamispuuteanalyysin osa. (Dalkir 2011.)

## 6.2 OSAAMISEN JOHTAMISEN STRATEGIAN LAATIMISPROSESSI

Organisaation strategian formuloinnin mallia voidaan käyttää myös osaamisen johtamisen strategian laatimisprosessissa apuna (Toikka 2002). Malli sisältää kolme eri vaihetta:

- Millainen on nykyinen tilanteemme? -analyysi
- Mihin meidän pitäisi mennä? -arviointi
- Miten tavoitteeseen päästään? -arviointi.

Ensimmäisessä ”nykyinen tilanteemme” -analyysissä selvitetään yrityksen visio, missio, päämäärät, tavoitteet, muut strategiat sekä nykyinen suorituskyky. Analyysin pitäisi kuvata riittävällä laajuudella, kuitenkin menemättä liikaa yksityiskohtiin, se tämän hetkinen tila joka yrityksessä vallitsee. Tila pitää kuvata mahdollisimman realistisesti. Tässä vaiheessa on hyvä käyttää apuna esim. SWOT-analyysiä tai muita tilanteeseen sopivia työkaluja. Yrityksen omakuvan lisäksi kannattaa tehdä toimiala-analyysi riittävällä laajuudella. (Toikka 2002).

”Mihin meidän pitäisi mennä?” -arvioinnissa kuvataan se tilanne, jossa yrityksen osaamisen halutaan olevan, kun strategian aikajakso loppuu. Arvioinnissa kannattaa keskittyä toimialan yleisiin trendeihin sekä organisaation kykyyn vastata tuleviin haasteisiin. Arvioinnissa kannattaa käyttää läheisenä ohjenuorana yrityksen visiota sekä mahdollisia road-mappeja. (Toikka 2002). Jos yrityksen liiketoimintastrategiaan kuuluu selkeitä toimenpiteitä, kuten siirtyminen uudelle toiminta-alalle, yritysostot tietyltä toimialalta tai maantieteelliseltä alueelta, täy-



tyy osaamisen johtamisen strategian tukea näitä suunnitelmia. Osaamisen johtamisen strategia voi toimia vain, jos liiketoiminnan strategiset suunnat otetaan huomioon.

”Miten tavoitteisiin päästään?” -arviointi kertoo miten toisessa vaiheessa tehdyn arvioinnin tavoitteisiin päästään. Arvioinnin pitäisi vastata mm. kysymyksiin mahdollisesta osaamisvajesta sekä ydinosaamisen kehittämisestä tulevien trendien mukaan. Arviointiin kannattaa sisällyttää myös kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja tavat niiden hyödyntämiseen. Tässä vaiheessa tehdään päätökset siitä, miten strategia viestitään, miten sitä johdetaan ja miten se jalkautetaan. Tarvittaessa kannattaa asettaa välitavoitteita. Tärkeimmät tuotetut dokumentit ovat toimintasuunnitelmat, jotka kuvaavat osaamisen johtamisen strategian jalkauttamista kokonaisvaltaisesti organisaatioon. (Toikka 2002.)

Osaamisen johtamisen strategiarunko:

Millainen on nykyinen tilanteemme?

- Listataan saatavilla olevat osaamisalat.
- Analysoidaan osaamisen painopisteet.

Mihin meidän pitäisi mennä?

- Yrityksen toimitus- tai henkilöstöjohtajan johdolla tarkastellaan organisaation liiketoimintastrategiaa ja siihen määritetyt tavoitteet osaamisen johtamisen kannalta.
- Tunnistetaan tieto-taitoon perustuvat liiketoiminnan osat ja kirjoitetaan ne tekstimuotoon, jotta osista voidaan tunnistaa riittävällä tarkkuudella strategiaan otettavat osuudet.

Miten tavoitteeseen päästään?

- Laaditaan GAP-analyysi ja sen avulla tehdään osaamiskartta.

### 6.3 OSAAMISEN JOHTAMISEN STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

Kun yritykselle on luotu osaamisen johtamisen strategia, tai se halutaan ottaa olemassa olevan strategian mukaisesti huomioon, täytyy strategia saada jalkautettua käytäntöön. Tässä kappaleessa kuvataan niitä toimia, joilla mahdollisesti abstraktia strategiaa voidaan purkaa käytännön toimiksi.

Osaamisen johtamisessa täytyy muistaa kolme lähtökohtaa, joihin muut käytännöt perustuvat. Nämä peruslähtökohdat ovat (Ronen & Pasher 2011.):

- osaamisen johtamista tulee hallita strategisesta näkökulmasta
- tulee käyttää ”älypääoman” periaatteita (principles of intellectual capital)
- tulee painottaa innovaatiota.

Näiden peruslähtökohtien lisäksi on tärkeää muistaa, että muutoksen johtaja on aina samalla myös osaamisen johtaja, vaikka ei muodollisesti tässä asemassa olisikaan. Vaikka yritys palkkaa tai nimittää osaamisen kehittämisestä vastaavan johtajan (Chief Knowledge Officer), myös yksiköiden ja tiimien johtajien tulee olla osaamisen johtajia. Nämä lähtökohdat mielessä voidaan aloittaa strategian jalkauttaminen. Ensin tulee kuitenkin pohtia, miltä älykäs organisaatio näyttää ja miten osaamisen johtaminen voi parhaiten tukea luotua strategiaa ja visiota. (Ronen & Pasher 2011.)

Ronen & Pasherin mukaan (2011) jalkauttamisen lähtökohhta on visio. Kun visio yhdistetään ymmärtämykseen organisaation identiteetistä, strategiasta ja yrityskulttuurista, voidaan osaamisen johtaminen todella aloittaa. Osaamisen johtamisen jalkauttaminen ilman tätä yhdistelmää todennäköisesti epäonnistuu. Kun yhdistelmä on valmis, tulee varmistaa, että muut jalkauttamiseen osallistuvat henkilöt jakavat ja ymmärtävät tämän vision. Kun työssä on mukana henkilöitä, jotka näkevät vision samoin ja ovat innostuneita työskentelemään sen parissa, onnistumisen mahdollisuudet lisääntyvät.

Seuraava konkreettinen toimi on nykyisen osaamisen johtamisen tilan arviointi. Tällainen arviointi voidaan toteuttaa itse tai delegoida ulkopuoliselle taholle, jolloin saadaan ulkopuolinen näkemys aiheeseen. Arvioinnin ei pidä olla liian yksityiskohtainen. Sen tarkoitus on antaa kuva nykyhetkestä ja antaa vertailupohja tulevaisuudelle. Analyysin jälkeen määritetään tietopääomaa (intellectual capital) koskevat tavoitteet. Tietopääoman tavoitteet saadaan johdettua yrityksen strategiasta, kun apuna käytetään valittuja indikaattoreita. Tietopääoman tavoitteiden selkeyttämiseksi on suositeltavaa käyttää strategisen johtamisen suorituskykymittaristoa, kuten navigaattoreita (Navigators) tai tasapainotettua tuloskortistoa (Balanced Scorecard).

Tietopääoman ja sen tavoitteiden tärkeyden ymmärtäminen sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin sitoutuminen voi olla uutta organisaatiossa. Osaamisen johtamisen strategian kannalta tätä vaihetta voidaan pitää jalkauttamisen ensimmäisenä askeleena. Prosessissa tulee kuitenkin muistaa yksinkertaisuuden periaate. Tarkat tavoitteet vaikuttavat organisaatiossa ”vakavasti otettavilta” kun taas rönsyilevät ja epäselvät tavoitteet voivat johtaa tämän alkuvaiheen epäonnistumiseen. (Ronen & Pasher 2011.)

Strategian jalkauttaminen tulee aloittaa pienestä, mutta näkyvästä pilottihankkeesta. Ensimmäisen toimenpiteen onnistuminen on jatkoon kannalta erittäin tärkeää, sillä se luo uskoa muutokseen. Organisaation muutosvastarinnan murentamiseksi pienien, todennäköisesti onnistuvien hankkeiden valitseminen alkuun on parempi vaihtoehto kuin yksi suuri hanke, jolla on riski epäonnistua. Mikäli alkuvaiheen muutos kuitenkin epäonnistuu, ei kannata luovuttaa, sillä epäonnistumisia tulee tapahtumaan. (Ronen & Pasher 2011.)

Jalkauttaminen tarvitsee henkilöitä ainakin kolmessa roolissa: innostaja (initiator), osaamisen kehittämistä vastaava johtaja (Chief Knowledge Officer) ja konsultit (consultants). Innostaja voidaan valita mistä tahansa organisaation tasolta. Hänen tehtävänsä ei ole niinkään johtaa prosessia, vaan keskittyä hankkeiden pienempiin osa-alueisiin ja luoda innostusta ympärilleen. Chief Knowledge Officer (CKO) vastaa osaamisen johtamisen strategisesta osuudesta, toimii linkkinä johtoportaan ja symbolisesti kertoo organisaatiolle, että muutoksella on johdon tuki. Konsulttien käyttöä suositellaan, mikäli heille on selkeä tarve. Konsulttien ei pitäisi olla vastuussa osaamisen johtamisesta, vaan toimia katalyyttinä ja antaa ulkopuolista näkökulmaa ja ideoita. (Ronen & Pasher 2011.)

Yllä kuvattujen toimenpiteiden ja tekijöiden avulla pyritään lopputulokseen, jossa osaamisen johtaminen on viety osaksi yrityksen toimintakulttuuria ja työprosesseja. Jalkauttamalla osaamisen johtamisen strategiaa pienin askelin kohti valittuja tavoitteita ja käyttäen tehtyä alkutilan arviointia vertailukohtana, päästään lopulliseen tavoitteeseen. Tärkeää on luoda pieniä, mutta merkityksellisiä muutoksia ja näiden avulla muuttaa organisaatiota haluttuun suuntaan.

## 6.4 ORGANISAATIO OSAAMISEN TUKENA

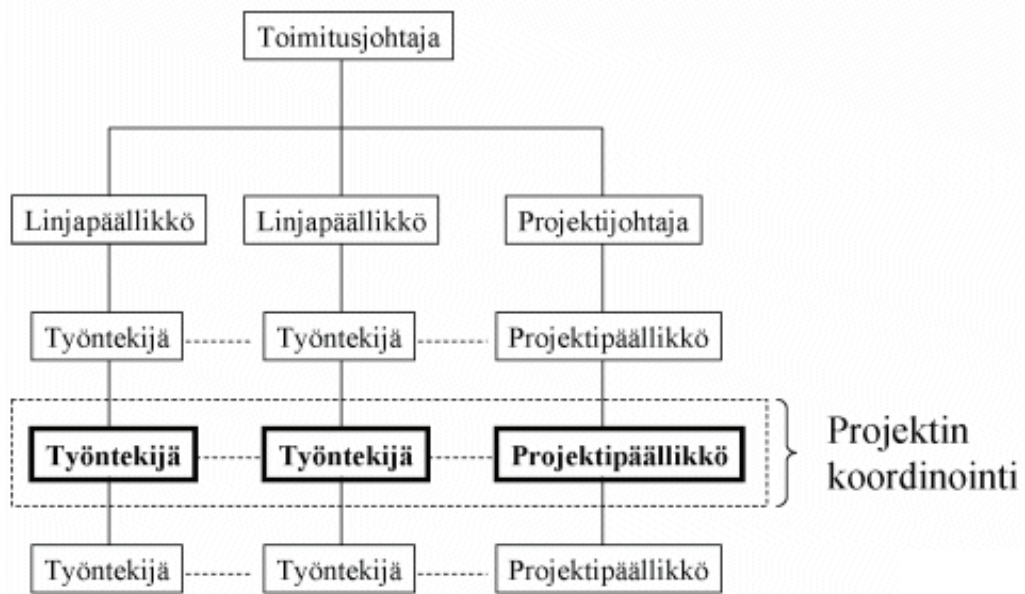
Organisaatio on esimerkiksi yrityksen, valtion tai yhteiskunnan rakenne, joka kuvaa, miten eri systeemin osat vaikuttavat ja liittyvä toisiinsa. Organisaatiorakenne vaikuttaa paljon yrityksen toimintaan ja organisaation muuttaminen muuttaa myös yrityksen toimintaa. Organisaatiossa eri yksiköt pystyvät yhdessä saavuttamaan enemmän kuin yksin. Esimerkiksi yksittäinen ihminen ei pysty rakentamaan elinaikanaan pyramidia, mutta valtio organisaationa pystyy. (Uotila 2012.)

Tyypilliset organisaatiomuodot ovat funktionaalinen organisaatio, sektoriorganisaatio, matriisiorganisaatio ja prosessiorganisaatio. Funktionaalinen organisaatio perustuu toimintojen ympärille muodostetuista osastoista. Yrityksen toimintoja ovat myynti, markkinointi, suunnittelu, valmistus, kokoonpano ja jakelu. Nämä osastot ovat pysyviä ja niillä on selkeät rajat. Informaatio kulkee tällaisessa organisaatiossa yleensä pystysuuntaisesti osastojen sisällä. Osastot kommunikoivat keskenään ainoastaan esimiesten toimesta, jotka toteuttavat rajafunktioita. Sama pätee organisaatiosta ulospäin tapahtuvaan kommunikointiin. (Tuurala 2010.)

Funktionaalisen organisaation hyviä puolia on mm. erikoisosaamisalueiden vahvuus ja niiden kehitysmahdollisuudet ja se, että tehtävät ovat helposti ymmärrettävissä ja hallittavissa ja vakaus ja toimintojen sisäinen standardisointi on mahdollista. Huonoja puolia puolestaan ovat toimintojen välinen kommunikointi ja yhteistyön hallinta, joka hidastaa projekteja ja nostaa epäonnistumisen riskiä. Funktionaalista organisaatiota moititaan usein kankeudesta ja tehottomuudesta, erityisesti sen rajapintatoimintoja. Ongelma voidaan nähdä julkispalveluissa, joissa menot ja jonot kasvavat samanaikaisesti. Tähän on haettu ratkaisua mm. kehittämällä prosessiorganisaatiota. (Tuurala 2010.)

Kun siirrytään prosessiorganisaatioon, se tarkoittaa olemassa olevien osastorajojen purkamista ja toiminnan organisointia prosessien mukaisesti. Organisaation talous ja toiminta suunnitellaan prosesseille ja niiden eri vaiheille. Jotta tämä olisi mahdollista, prosessit pitää ymmärtää, tunnistaa ja kuvata. Laadun indikaattoreina toimivat sujuvuus, läpimenoajat ja tehokkuus. Keskeinen tulos, johon prosessiorganisaatiolla pyritään, on asiakastyytyväisyys. Kun noudatetaan prosessiajattelua, organisaation työryhmät rakennetaan tiimeiksi. Asiantuntijajäsenit ovat yleensä itseohjautuvia, sillä niissä ei ole sisäistä hierarkiaa. Silti työprosesseja on johdettava. Yleensä tästä vastaa prosessin omistaja. (Tuurala 2010.)

Prosessimalleja tavoittelevissa yrityksissä organisaatiota yritetään usein kehittää matriisiorganisaatioiksi. Matriisiorganisaatio perustuu ristikkäisohjaukseen. Esimerkki löytyy kuvista 5.1 alla. Siinä on yhdistetty prosessimuotoisen ja funktionaalisen organisaatorakenteen parhaat puolet. Hyviä puolia matriisiorganisaatiossa ovat hyvät mahdollisuudet kehittää osaamista, joustavuus, sopeutuvaisuus, työn kokonaisuuden ymmärrys, hyvä osaamistarpeiden arviointi sekä resurssien käyttö. Myös projektin tavoitteet ovat selkeästi nähtävissä, mikä helpottaa niiden käynnistystä ja lopetusta. Se myös tuottaa tulevaisuuden projektipäälliköitä. Kriittikin kohteena puolestaan ovat mm. ristiriitaiset tavoitteet ja valtapeli sekä se, että työntekijöillä on kaksi esimiestä, johdon vastuualueet ovat usein epäselviä ja projektipäälliköt joutuvat kilpailemaan keskenään resursseista. (Tuurala 2010.)



**KUVIO 4.** *Matriisiorganisaation perusmalli.*

Yksi suurimmista ongelmista strategian luomisen jälkeen on sen jalkauttaminen organisaatioon. Vaikka yrityksen ylimmällä johdolla olisi selkeä mielikuva, millä keinoin yrityksen tulevaisuutta hallitaan, on siitä vain vähäistä hyötyä jos työntekijät eivät tiedä, ymmärrä tai hyväksy strategiaa tai sen perusteella tehtyjä päätöksiä. 2000-luvulle tultaessa yhä suurempi osa johtajista ei näe yrityksen strategiaa tai sen puutteita suurena ongelmana, vaan ongelmaksi koetaan strategian ottaminen käyttöön. Osa johtajista katsoo, että yrityksen strategian käyttöönotto on tärkeämpää kuin itse strategian luominen (Kaplan & Norton 2000). Tämä vaikuttaa perustellulta näkemykseltä, sillä hyväkin strategia voi ajautua umpikujaan, jos sille ei löydy toteuttajia.

Kirjassaan *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive*, Kaplan ja Norton (2000) kuvaavat organisaation ja strategian suhdetta valometaforan avulla; hyvin fokusoitunut ja järjestäytynyt organisaatio on kuin lasersäde, joka voi pienellä energialla luoda valtavan valotehon yksittäiseen pisteeseen. Vastapainona mainitaan loisteputkivalaistus, joka tehostaan huolimatta ei tuo paljoakaan tehoa tiettyyn yksittäiseen pisteeseen. Vastaavalla tavalla hyvin suunniteltu ja ymmärretty strategia voi saada pienenkin joukon ihmisiä tekemään läpimurtoja.

## 6.5 ORGANISOINNIN APUVÄLINEET JA TYÖKALUT

Organisaatioiden johtaminen vaatii tuekseen apuvälineitä ja työkaluja. Niitä ovat mm. strategiset analyysimenetelmät ja mallit kuten SWOT-analyysi, Balanced Scorecard (BSC), tulosmatriisi, suorituskykykypyrämiidi ja suorituskykyrisma. BSC tunnetaan toiminnanohjauksen suorituskykymittaristona, joka esi-

teltiin 1990-luvun alussa. BSC tunnetaan myös tavoitejohtamisen mallina, jossa tavoitteita asetetaan neljässä eri kategoriassa: talous, asiakkaat, oppiminen ja kasvu ja sisäiset prosessit.

### 6.5.1 Vastuuhenkilö osaamisen johtamiselle

Chief Knowledge Officer (CKO) eli osaamisjohtajan tehtävä olisi hyvä perustaa pörssiyrityksiin ja pienemmissä yrityksissä osaamisjohtajan tehtävä voi olla oman toimen ohella hoidettava vastuutehtävä. Nimitystä tehdessä kannattaa miettiä, minkälaista osaamista CKO tarvitsee tehtäviensä hoitamiseen ja toisaalta, minkälaista osaamista eri taustan omaavat henkilöt voivat tuoda CKO:n toimeen. CKO tullessa taloushallinnon puolelta, voidaan olettaa että hän keskittyy organisaation osaamisen mittaamiseen. Tietohallinnon puolelta tuleva CKO luultavasti keskittyy organisaation osaamisen tekniseen puoleen. Henkilöhallinnon (HR) taustan omaava henkilö tuleva henkilö auttaa osaamisen rekrytoinnissa sekä osaamisen levittämisessä organisaation sisällä. Organisaation muistia kehittämään kannattaa ottaa tuotekehitystaustan omaava henkilö. On myös tärkeää, että osaamisen johtamisen vastuuhenkilö tuntee organisaation rakenteen ja prosessit. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös mm. huolehtia että organisaation muutoksissa tieto-taito ei katoa. Muita CKO:n tehtäviä ovat mm. innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen, organisaation oppimisen kehittäminen, tarvittavan tiedon hallinta ja sen implementointi organisaatioon. (Ronen & Pasher 2011).

## 6.6 OSAAMINEN YRITYKSEN STRATEGIASSA

Esimerkki: Ramboll Finland Oy

Rambollille osaamisen kehittäminen on elinehto. Se on myös ensiarvoisen tärkeää kaikkien rambollaisten kannalta. Osaamistason kohottaminen voi tapahtua ammattitaitoa lisäämällä, ihmissuhdetaitoja parantamalla ja monenlaisia järjestelmiä kehittämällä. Myötävaikuttamalla monipuolisesti henkilökunnan osaamis pääoman kasvuun Rambollin tavoitteena on olla vireä, innokas ja innovatiivinen kumppani rakennushankkeen kaikissa vaiheissa. (Ojala & Vainionmäki 2006.)

Esimerkki: KONE Oyj

Kone Oyj:ssä tapahtuva oppiminen ilmenee liiketoiminta-alueiden sisällä. Osaaminen on mukana strategiaprosessissa, jossa HR johto on mukana tulosten kehittämisenä. Osaamisen hankkimisstrategia liittyy vuosittaiseen ”business plan cycle” -suunnitelmaan, joka sisältää esimerkiksi toimenpidesuunnittelua ja resurssisuunnittelua. Olennaisena osana ovat myös organisaation sisäiset siirrot tiedon ja informaation siirtymisen turvaamiseksi, sekä tarvittavan asiantuntijuus-

den hankkiminen rekrytoinnin kautta. Tuotekehityspuoli on selkeästi pisimmällä siinä, mitä osaamista tarvitaan ja mitä ei ole varaa menettää. Samoin on otettu huomioon uuden teknologian tuomat roolimutokset. (Ojala & Vainionmäki 2006.)

# 7 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

*Janne Grotenfelt, Mikko Jokinen, Miska Kanervo, Tomi Laakso, Olli Murto & Heikki Solin*

Englannin kielessä on kaksi johtamista tarkoittavaa sanaa: management ja leadership. Management on asioiden johtamista käyttämällä logiikkaa. Tällainen henkilö saavuttaa tuloksia hyvinä aikoina. Leaderiä tarvitaan huonoina aikoina, koska hän käyttää johtamisessa ”aivoja ja sydäntään”. (Hokkanen & Strömberg, 2003.) Leadership eli ihmisten johtaminen on itse asiassa hyvin vanha ”tieteenala”, joka voidaan jäljittää Platonin ja Aristoteleen aikoihin saakka. Ihmisten johtaminen painottuu muutoksen aikaansaamiseen, mikä edellyttää visiointia, kommunikointia, motivointia ja innostamista. (Sydänmaanlakka 2010.)

Aikaisemmin, ennen 1980-lukua, on henkilöstöjohtamista käsitelty lähinnä henkilöstöresurssien hallinnan näkökulmasta. Yrityksen henkilöstöhallintaan kuuluivat tyypillisesti työlakiin, teknologiaan, organisaatioihin sekä markkinoihin liittyvät seikat. Henkilöstöhallinnan tavoitteina olivat käytännössä työnteon ja siihen liittyvän henkilöstöpolitiikan pitäminen lain määräämissä raameissa, sekä mahdollisimman suuren työn tuottavuuden saavuttaminen. Henkilöstö rinnastettiin yrityksen aineellisiin resursseihin kuten varat, materiaalit, tilat ja koneet. Nykyään puhutaan henkilöstöjohtamisesta, jossa pääpaino on henkilöstön tyytyväisyyden takaamisella, sekä taloudellisuudella ts. yrityksen kilpailukyvyllä. Henkilöstö on yksi yrityksen kilpailutekijöistä, ehkä jopa tärkein niistä. Henkilöstön osaaminen ja tahto ovat yrityksen nykyisen ja tulevan menestyksen määräävä tekijä. (Holtbrügge 2007.)

## 7.1 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN LAJEJA

Henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa eri malleja. Autokraattisessa johtamisessa tyypillistä on mm, että johtaja tekee päätökset ja antaa määräyksiä alaisilleen. Tämä malli on joustamaton järjestelmä, joka sisältää paljon sääntöjä ja tiukkaa valvontaa. Demokraattisessa johtamisessa enemmistö on aina oikeassa. Myös työntekijät otetaan huomioon päätöksenteossa. Yhteistyö ja luottamus kuuluvat lisäksi tähän järjestelmään. Malli on melko joustava, mutta päätökset tapahtuvat yleensä hitaasti. Tiimijohtamisessa tavoitteet ovat selkeitä ja ne ovat yhdessä hyväksytyjä. Tuloksia arvioidaan yhdessä jatkuvasti. (Hokkanen & Strömberg 2003)



Organisaatiot ovat madaltuneet, mikä on johtanut itseohjautuvuuden kasvuun. Itsensä johtaminen ei ole vain yksilön oma asia, vaan se nähdään myös osana organisaation johtamisjärjestelmää. Hyvällä itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet. Lisäksi sen avulla haetaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta sekä merkityksellistä elämää. Tutkimusten mukaan hyvä itsensä johtamisen taito korreloi positiivisesti sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen tehokkuuteen. (Sydämaanlakka 2010)

## 7.2 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Organisaation johtamisessa helposti unohtuu henkilöstösuunnittelun merkitys ja suunnittelussa keskitytään vain siihen, mitä on tarkoitus tehdä. Lähtökohtana henkilöstösuunnittelulle toimivat organisaation visio ja strategia, sekä niihin liittyvät tavoitteet. (Viitala 2005.) Strateginen suunnittelu voidaan hajauttaa. Pidemmällä tähtäimellä voidaan laatia toimintastrategian rinnalle erillinen henkilöstöstrategia. Siinä määritellään paitsi henkilöstön määrä ja rakenne, myös millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Tähän tarkoitukseen voidaan myös laatia osaamisstrategia, joka on tarpeellinen etenkin asiantuntijaorganisaatioissa. Viitalan (2005) mukaan strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikalla, jonka osaluueita ovat mm. rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Osaamislähtöisessä ajattelussa tarkastelu painotetaan osaamiseen. Organisaation johdon on kyettävä tunnistamaan toiminnan kannalta tarpeelliset osaamiset eli ydinosaamiset. Strategiaa laadittaessa on myös tunnettava organisaation nykyinen osaamistaso, jotta voidaan tunnistaa kehitettävät osaamisen alueet. Tarpeen mukaan apuna voidaan käyttää osaamiskartoituksia. Henkilöstöstrategia toimii pitkän tähtäimen runkona lyhytjänteisemmälle henkilöstösuunnittelulle.

Perinteisesti henkilöstösuunnittelu koostuu neljästä eri tehtävästä eli vaiheesta. Henkilöstötarpeiden suunnittelussa pyritään määrittämään ensinnäkin henkilöstön tavoitemäärä (kvantitatiivinen dimensio). Lisäksi suunnittelun tavoitteina on määrittää mitä taitoja ja osaamista tarvitaan (kvalitatiivinen dimensio), milloin henkilöstöä tarvitaan (ajallinen dimensio) sekä minne henkilöstöä on palkattava (tila-dimensio). Henkilöstön hankintaprosessi tähtää tavoitteen mukaisen henkilöstömäärän saavuttamiseen ja se voidaan jakaa kahteen eri osatehtävään, henkilöstömarkkinointiin ja hakijavalintaan. Henkilöstömarkkinoinnin tavoite on informoida täytettävänä olevasta työpaikasta ja toisaalta myös kerätä tarpeeksi suuri määrä soveltuvia hakijoita. Henkilöstömarkkinointi voidaan kohdistaa joko yrityksen sisäisille tai ulkoisille työntekijämarkkinoille. Markkinoilla olevan työntekijöiden ylitarjonnan vallitessa on hakijavalinnalla isompi merkitys. Hakijavalinnan tavoitteena on identifioida se hakija, jonka ominaisuudet ja taidot kaikkein parhaiten vastaavat haettavan työtehtävän vaatimuksia. Henkilöstön kehittäminen käsittää sekä koulutus- että uranhallintamenetelmät, jotka tähtäävät työntekijän ammatilliseen kehittämiseen sekä työtehtävissä vaa-

dittavan pätevyyden tunnistamiseen. Henkilöstön kehittämisen tavoitteita ovat mm. yrityksen suoritus- ja kilpailukyvyn parantaminen, työntekijöiden pätevyyden sovittaminen muuttuviin työvaatimuksiin, työntekijöiden tyytyväisyyden ja lojaliteetin varmistaminen ja yritysimagon parantaminen. Henkilöstön vapauttaminen käsittää yritykselle tarpeettoman henkilöstön irtisanomisen ja siihen liittyvät työlakiin sisältyvät seikat. (Holtbrügge 2007)

### 7.3 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

Tutkimustulosten mukaan ihminen haluaa onnistua työssään. Työntekijät, jotka saavat osallistua tavoitteiden asetteluun, myös saavuttavat ne. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, se aiheuttaa häviön tunteen sekä luo turhautuneisuutta. Erään yrityksen johtaja on todennut, että valvontajärjestelmämme olettaa 90 % työntekijöistä olevan laiskoja, valehtelijoita ja varkaita. Näin ollen yritys rankaisee 95 % ihmisistä, vaikka vain 5 %:n käytös on todellisuudessa sopimatonta. (Hokkanen & Strömberg 2003)

Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen (2004) on tehnyt väitöskirjansa otsikolla Työuupumuksesta työn imuun. Hakasen mukaan työn imu on suhteellisen pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatiotila, joka ei välttämättä kohdistu mihinkään tiettyyn yksityiseen asiaan, vaan on kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila. Kun ihminen kokee työn imua, hän on ylpeä työstään ja omistautuu sille. Se tuntuu haasteelliselta ja merkitykselliseltä. Hän kokee työssä innostusta ja inspiraatiota ja työn iloa. Hän panostaa työhön tarmokkaasti ja keskittyy voimakkaasti käsillä olevaan tehtävään. Tällainen kokonaisvaltainen paneutuminen koetaan nautinnollisena, aika kuluu huomaamatta ja työ vie mukanaan. Työn imua koetaan silloin, kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa.

Tavoitteiden saavuttamisen yhtenä kannustimena voidaan käyttää palkitsemista. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat hyötyvät. Palkitsemisen tavoitteina on ensinnäkin uusien työntekijöiden houkuttelu ja myös osaamisen, kustannustehokkuuden tai tuottavuuden kehittäminen. Palkitseminen voi olla joko aineellista (palkka, palkkiot, edut, optiot) tai aineetonta (urakehitys, koulutus, palaute, työajan joustavuus). Palkitsemisen toimivuutta voidaan suoraan mitata sillä, miten itse palkitsemiselle asetut tavoitteet saavutettiin. (Hakonen et al. 2005)

Myös osaamisen johtamista voidaan tukea palkitsemisella, jos se on organisaation strateginen tavoite. Osaamisperusteisen palkitsemisen haasteena on löytää ne yritykselle tärkeät ydinosaamiset, joiden kehittämistä tulee palkita. Palkitsemisen kannalta on välttämätöntä, että osaaminen on mitattavissa. Osaamisen kuvaaminen ja kehityksen mittaaminen voi olla vaikeaa, esimerkiksi kun on kyse asiantuntijatehtävistä. Osaamisen sijasta onkin joskus kuvattava osaamisen kehittymisen mahdollistavaa tekemistä tai tuloksia, joiden kehittymistä on käytännössä helpompi mitata. (Moisio 2005)

## 7.4 RISTIRIITOJEN HALLINTA JA RATKAISU HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Ristiriitoihin johtavia syitä henkilöstöjohtamisessa ovat inhimilliset arvot, kamppailu vallasta, taloudellisen edun tavoittelu, arvostuksen tarve ja riisto. (Hokkanen & Strömberg 2003)

Työyhteisössä tulee usein ristiriitoja, jotka pitää ratkaista. Tärkeintä on näissä kohdin pitää asiat asiaina. Helpointa se on, mikäli esimiehellä on hyvä ihmistuntemus. Ristiriita- ja muissakin tilanteissa voi valita erilaisia lähestymistapoja, kuten välittömän toiminnan, viivytetyn toiminnan tai delegoidun toiminnan. (Pro Partners). Seuraavassa on esimerkkejä eri ratkaisumalleista.

”Vahvempi on aina oikeassa”. Tämä malli on vastakkain asettelua, jossa saatetaan esittää uhkavaatimuksia tai ehtoja. Se on erittäin yleinen ratkaisumalli, joka ei aina kuitenkaan johda parhaaseen lopputulokseen.

”Luusereiden” vaihtoehto. Jos toinen kiistan osapuolista uskoo jäävänsä tappiolle, hän alkaa toimia niin, ettei toinenkaan onnistuisi päämäärissään. Kompromissiratkaisuissa on yleensä kyseisen kaltaisia piirteitä.

”Menestyjien vaihtoehto” on ns. älykäs ongelmanratkaisu. Ongelmille pyritään löytämään sellaisia ratkaisuja, joista olisi kaikille osapuolille hyötyä. (Hokkanen & Strömberg 2003)

Vastapuolta voi asertiivisuuden tasoilla joko nostaa, alentaa tai pyrkiä löytämään hänen kanssaan yhteinen taso. Assertiivisuus tarkoittaa vastapuolen tuntemisen ja itse toimimisen valitun keinon mukaan, jotta lopulta saavutettu ratkaisu olisi mahdollisimman hyvin organisaatiota palveleva.

Nostaminen tarkoittaa sitä, että nostamalla henkilön statusta saadaan hänen olonsa tuntumaan hyvältä. Työntekijät saadaan ottamaan vastuuta itsestään ja tekemisistään viivyttämällä heidän tuomiotaan, kehumalla heidän toimenpiteitään ja tuomalla positiivisella tavalla esiin heidän panoksensa. Toisen henkilön statuksen nostaminen edellyttää usein oman statuksen laskemista suhteessa muihin.

Alentaminen tarkoittaa samalla vähättelevän tai jopa vihamielisen lähestymistavan valintaa joko koskien itse henkilöä tai tämän tekemisiä. Alentamalla toisen henkilön statusta nostetaan samalla oma statusta suhteessa muihin.

Toiminta samalla tasolla tarkoittaa, että valitaan hyvin suoraviivaisen lähestymistavan toisen toimiin ja tilanteeseen ja kunnioitetaan hänen perusoikeuksiaan yhtä paljon kuin omiamme. Samalla vältetään tietoisesti nostamasta tai alentamasta muiden statusta suhteessa omaamme. (Pro Partners)

Päätöksentekotilanteeseen liittyy kolme ristiriitaa, joita ovat: valinta kahden yhtä houkuttelevan vaihtoehdon väliltä, valinta kahden yhtä vastenmielisen vaihto-

ehdon väliltä ja valinta, jossa yhteen vaihtoehtoon liittyy sekä houkuttelevia että vastenmielisiä piirteitä. Päätöstä tehtäessä on mietittävä jokaisen vaihtoehdon osalta, mitä seurauksia aiheutuu, jos kyseessä oleva vaihtoehto toteutetaan. Delegoinnin avulla voidaan siirtää vastuunalaisia tehtäviä alaisille ja näin antaa heille uusia haasteita. (Hokkanen & Strömberg 2003.)

Se, mikä taktiikkaan missäkin kohdassa tai tilanteessa kannattaa valita, perustuu intuitiiviseen kokemukseen ja ihmistuntemukseen. Paras strategia riippuu sekä omista tavoitteistasi, että siitä mitä vastapuoli sinulta odottaa. Kannattaa valita sellainen strategia, joka vastaa vastapuolen lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja samalla ottaa omat tavoitteet huomioiden.

## 7.5 CASE: TOYOTAN MALLI HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Toyotan mallissa johtaminen tarkoittaa Mike Rotherin (2010) mukaan haluttujen olosuhteiden järjestelmällistä tavoittelua ihmisten kykyjä johdonmukaisesti hyödyntämällä. Kyseisessä mallissa keskitytään tavoitetilan saavuttamiseen. Tavoitetila ei ole sama asia kuin tavoite. Tavoite on lopputulos tai päämäärä. Tavoitetila sen sijaan on kuvaus siitä, miten prosessin ja ihmisten siinä pitäisi toimia saavuttaakseen tavoitteen. Se määrittää tilan, jonka haluamme saavuttaa jossain vaiheessa tulevaisuudessa kun etenemme kohti pidemmän aikavälin visiota. Tavoitteet eivät ole koskaan saavutettavissa suoraan. Ne olosuhteet, jotka tuottavat tavoitteen sen sijaan ovat saavutettavissa, tai niitä kohti voi heti pyrkiä. Tavoitetilaan on myös helpompi vaikuttaa kuin tavoitteisiin.

Toyotan ideologiassa ei haluta ensisijaisesti asettaa tavoitteita. Sen sijaan halutaan, että prosessien tavoitetila tehdään samalla tavalla joka kerta. Erityisen tärkeää tässä on se, että ei heti lähdetä keksimään keinoja miten tavoitetila saavutetaan, vaan pitäydytään tavoitetilan asettamisessa ilman ainuttakaan sinne johtavaa ratkaisua. Toyotalla jokainen työntekijä voi vaikuttaa tavoitetilaan, koska he ovat osa tavoitetilaa eli prosessia. Tavoitetilan asettelussa on tärkeää, että se asetetaan sopivan etäälle nykytilasta riippuen siitä, millä tasolla tätä pohtiva henkilökunta on. Tärkeintä on, että tavoitetila on realistinen ja sen ongelman juurisyihin uskotaan päästävän käsiksi lyhyellä aikavälillä, mieluiten yhden päivän aikana, jolloin tieto on vielä ”tuoretta”.

Henkilöstöjohtaminen perustuu Toyotalla jokapäiväiseen tekemiseen ja sen parissa oppimiseen. Toyotalla päälliköt ja johtajat ovat opettajia, joiden tärkein tehtävä ei ole parantaminen sinänsä, vaan ihmisten parannuskyvyn kasvattaminen. Heidän vastuullaan on kouluttaa alaisilleen taitoja ja tapoja ongelmanratkaisun kehittämiseksi. Tätä ei siis missään nimessä haluta antaa erillisten HR-tyksiköiden tehtäväksi. Toyota mukaan työntekijän kyky ratkaista ongelmia paranee sekä seuraamalla, että itse työtä tekemällä. Jokaisella työntekijällä on opettaja tai mentori, joka on vastuussa oppimisesta jopa niin, että Toyotalla usein sanotaan:

”jos oppilas ei ole oppinut, opettaja ei ole opettanut”. Opettajan tehtävä on varmistaa, että päätös on oikean suuntainen esim. johdattelemalla oppijaa.

Itse oppimisessa on tärkeintä, että ongelmaa yhdessä ratkaistaessa oppijalle tulee varmasti oikea kuva ongelman perussyystä, vaikka sen todistaminen tehtäisiinkin korostetun syvällisesti. Vain tällä tavalla opitaan menemään riittävän pitkälle ongelman ytimeen ja poistamaan sen perimmäinen syy. Tämä saattaa vaikuttaa turhauttavalta ja hitaalta, mutta mikäli ongelmaan tartutaan heti ja sitä aletaan purkaa riittävän pieninä paloina ja siihen laitetaan heti riittävästi resursseja, niin se on nopeaa ja tehokasta. Tätä voisi verrata urheiluun, jossa parhaiten oppii todistetusti tekemällä. Urheilussakin tärkeää on valmentaja, joka varmistaa harjoitteiden tekemisen oikeansuuntaisesti, vaikkei heti oikein ja parhaalla mahdollisella tavalla.

Toyotan ajattelumalli painottaa positiivisuutta ja lähtee siitä, että koska koskaan ei voida olla perillä (tavoitetila on eräänlainen Pohjantähti, jota ei voida koskaan saavuttaa, mutta joka näyttää suunnan). On kysyttävä kysymyksiä eli esimerkiksi, mikä estää meitä saavuttamasta tavoitetilaa? Henkilöjohtamisessa tämän voisi ajatella niin, että meillä on joku tahtotila ja jos se ei ole toteutunut, meidän on kysyttävä miksi se ei ole toteutunut? Kun henkilö vastaa jotain, on edelleen kysyttävä miksi jotain on tapahtunut, jne. Tätä pitää jatkaa niin kauan kunnes todellinen syy tahtotilan saavuttamattomuuteen selviää. Todellinen syy löytyy yleensä 3–5 kysymyksen jälkeen.

Jos päätöksentekotilanteen tueksi pystyy selvittämään tällä tavalla tarpeeksi syvällä olevia asioita, päätöksestä tulee yleensä sellainen, joka pyrkii parantamaan järjestelmää eli pysymään asioissa, eikä se keskity niin paljon ihmisiin, jolloin se on helpompi hyväksyä ja omaksua myös henkilötasolla. Se ei myöskään aiheuta niin paljon ristiriitoja henkilöiden välillä. Päätöksenteon tueksi Toyotalla käytetään A3-lomaketta, johon kirjataan seuraavia asioita: yhteenveto havainnoista tai nykyisestä tilanteesta, tavoitetila, ehdotukset, suunnitelmat ja arvioiden ajankohdat. Tämän avulla mentoroiija näkee ikään kuin ongelmanratkaisun lisäksi sen, miten oppija omaksuu, ajattelee ja käsittelee tietoa. Tämä on siis eräänlainen portfolio, joka toimii työn tekemisen lisäksi opetustyökaluna.

# 8 LAATU JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

*Kirsi Haapa-aho, Oskari Hyttinen, Jussi Kankainen, Anu Linnala,  
Urho Mattila & Pasi Tevaluoto*

Eräs ytimekäs määritelmä laadulle on: ”Laatu = asiakkaat tulevat takaisin, tuotteet eivät!” (Hannukainen ym. 2006). Laatuajattelun perusmäärittelyyn kuuluu siis laadullinen virheettömyyden tavoittelu ja tavoite tehdä asiat kerralla oikein sekä jatkuva laadun kehittäminen (Lumijärvi 2009). Laatu tulee aina määritellä, jotta sitä voidaan arvioida (Arhio 2007). Laatukäsite on laajentunut käytettäväksi koskemaan koko yrityksen laatua. Tällä pystytään varmistamaan, että yrityksellä on edellytykset tuottaa oikeita palveluja ja tuotteita kilpailukykyisesti oikeilla tavoilla ja tiedetylle asiakasryhmälle (Hölttä & Savolainen 1997). Yleisesti laatua voidaan määritellä kyvyksi täyttää asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet. Laatua ja sen tapoja seurataan ja kehitetään esimerkiksi laatujärjestelmillä ja laaturapalkinnoilla. (Lumijärvi 2009; Silén 2001) Laatua on siis vaikea määritellä ja sitä kuvataan monin tavoin.

## 8.1 LAADUN LÄHTÖKOHDAT

Laadun määrittelyn lähtökohtia ovat yrityksen perustehtävät, arvot ja niistä luotu visio, joka ovat toiselta nimeltään laatupolitiikka. Yrityksissä lähestytään laatua näkökulmista, jotka yrityksen johto määrittelee (Lämsä & Uusitalo 2003). Organisaatiot määrittelevät oman toimintansa laatutason sekä asettavat toiminnalleen laaturapäämäärät ja -tavoitteet (Hölttä & Savolainen 1997). Seuraavassa on esitelty laadun eri näkökulmat (Lämsä & Uusitalo 2003):

- Elämyksellinen, määritellään intuitiivisesti. Sitä ei mitata vaan se täytyy kokea; esimerkiksi asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutus, ympäristön eettisyys ja asiakkaan saama tunnekokemus.
- Asiakaskeskeisyys pyrkii selvittämään asiakkaiden tarpeita, toiveita ja hankintahalukkuutta etukäteen, jotta tuote toteuttaa asiakkaiden tyytyväisyyden
- Tuotekeskeisyys, tuotteen paremmuusjärjestys. Tuotteet voidaan laittaa paremmuusjärjestykseen tuotteessa olevien ominaisuuksien mukaan.

- Tuotantokeskeinen, tuotantokeskeistä laaduntarkkailua ja valvontaa. Avainasemassa tuotannon toimivuus, poikkeamien vähyys, virheet ja keskeytykset.
- Kustannushyötykeskeinen, näkökulma tuotteen kustannusten peilailusta taloudelliseen voittoon. Laatumittarina on tuotteen suhteen ns. paras hyötysuhde.
- Eettinen, asiakas saa laatutuotteen tuottajan lupauksilla. Tähän kuuluu hyvinvoinnin edistäminen sekä luonnon ja ihmisen vahingoittamisen estäminen.

## 8.2 LAADUNHALLINNAN TYÖKALUT

Laadun hallinnan ja kehittämisen tunnetuimpia työkaluja ovat ISO 9000 -standardiperhe sekä erilaiset laatupalkinnot kriteereineen (Hölttä & Savolainen 1997). ISO 9000 on kansainvälinen standardisto laatujohtamista ja laadun varmistusta varten. ISO on lyhenne kansainvälisestä International Organization for Standardization -järjestöstä. Suomessa ISOa edustaa Suomen standardoimisliitto SFS. ISO 9000 -standardit ovat luonteeltaan yleisiä ja soveltuvatkin kaikenkokoisiin ja -tyyppisiin organisaatioihin. Jokainen organisaatio valitsee käytöön otettavan laatustandardin tarpeen ja alan vaatimukset huomioiden. Voimassa olevat ydinstandardit ovat ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004. ISO 9000 käsittelee laadunhallintajärjestelmiä, perusteita ja sanastoa, eli se sisältää määritelmät. ISO 9001 (Laadunhallintajärjestelmät, vaatimukset) antaa standardivaatimuksia organisaatioille asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi sekä tyytyväisyyden aikaansaamiseksi tuotetarjonnassa. ISO 9001 on laadunvarmistusta varten. ISO 9004:ssa (Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen, laadunhallintaan perustuva toimintamalli) tarkastellaan laadunhallintaa laajasti. Sen keskeisiä aiheita ovat laatujohtaminen, laatu politiikka ja laatu järjestelmät. ISO 9000 -sarjaan kuuluu suuri määrä muita standardeja, jotka on numeroitu joko ISO 9000- tai ISO 10000 -sarjaan. Standardit tarjoavat laatua kehittävälle kehityksen huomioon otettavista asioista, jonka jälkeen yritykset määrittelevät itse kehityksen sisällön, eli sen mikä on tarkasteltavien asioiden riittävä taso yrityksen omasta näkökulmasta katsoen. (Lipponen 1993; SFS 2012)

Laadunhallintajärjestelmän toimintaa seurataan auditoinneilla. Laatuauditoinneilla varmistetaan, että laadunparannustyölle on riittävä tuki (ohjeet, taidot, ymmärrys, tiedot, resurssit, työvälineet). Lisäksi pyritään jatkuvasti parantamaan prosessia. Laatuauditointi antaa johdolle mahdollisuuden varmistaa toiminnan kilpailukyky. Auditoinnin kohteena voivat olla toiminnot omassa organisaatiossa, alihankkijat, muut liiketoimintakumppanit tai tuotteet. (Lipponen 1993) Auditointi voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen auditointiin. Sisäinen auditointi tapahtuu organisaation sisällä ja siinä mitataan organisaation vahvuudet sekä heikkoudet ja niitä verrataan asetettuihin standardeihin. Ulkoisessa auditoinnis-

sa asiakas tai joku muu ulkopuolinen arvioi esimerkiksi tavaran toimittajan tai arvioittaa sen jollakin toisella auditoijalla. Auditointi tuottaa yrityksen johdolle puolueetonta tietoa, jonka avulla voidaan kartoittaa muun muassa laatuun liittyviä ongelmakohtia, vähentää kustannuksia ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia. (Kaartinen 2012)

Laatupalkintojen arviointimenetelmiä suositellaan käytettäväksi suoraan laatujohtamisen mittaus- ja ohjausvälineenä. Kansainvälisiä laatupalkintoja ovat muun muassa Malcolm Baldrige -laatupalkinto, Deming -palkinto ja EQA (European Quality Award) (Silén 1998). Suomen laatupalkinto jaettiin ensimmäisen kerran vuonna 1991 ja muun muassa Nokia Mobile Phones on voittanut kyseisen palkinnon. Palkinnon myöntää Suomen laatu yhdistyksen kutsuma laatupalkintoryhmä. Suomen laatupalkintokilpailun tavoitteena on edistää laatu toimintaa ja sen soveltamista käytäntöön. Palkinnon kriteereissä korostetaan erityisesti tuloksellisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja tuottavuuden aikaansaamista. (Lipponen 1993) Korkeakaan laatupalkintokriteerien mukainen pistemäärä ei vielä takaa organisaatiolle menestystä, mikäli se ei huomioi esimerkiksi markkinoiden toimintaa tai asiakkaiden tarpeita. Pelkkä laatupalkinnoista kilpaileminen on resurssien haaskaamista. Oleellista on todellisen kestävän kilpailukyvyyn rakentaminen toiminnan kehittämisen ja toimivan laatu kulttuurin rakentamisen avulla. Esimerkiksi eräs yhdysvaltalainen yritys voitti Deming-palkinnon, mutta pisteiden kerääminen uuvutti yrityksen siinä määrin, että sen asiakasvalitusten määrä nousi huimasti ja tuotot laskivat. Seurauksena oli 2000 työntekijän irtisanominen sekä johdon vaihtaminen. Tilanteen korjaaminen vaati palaamista konkreettisen asiakaskeskeisen laadun kehittämisen pariin. (Silén 1998)

### 8.3 KOKONAISVALTAINEN LAADUNHALLINTA

Laatujohtamista kehitettiin alun perin tilastollisten ongelmanratkaisumenetelmien kautta ja myöhemmin mukaan tuli kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Silén 2001). Laatujohtamisen käsite on käännetty englannin kielen sanoista Total Quality Management (TQM) (Hirvonen 2005). Demingin (Shewhartin) ympyrä on tunnetuimpia laatuajattelun ja jatkuvan parantamisen näkökulmia (Hannukainen ym. 2006). Kokonaisvaltainen laadunohjaus eli TQC (Total Quality Control) sisältyy Kaizen käsitteeseen eli jatkuvaan laadun parannukseen. Kaizen on vahvasti mukana mm. ISO-standardeissa (Karlöf ym. 2009).

Total Quality Management (TQM) tarkoittaa, että laatujohtamisessa laatu on mukana kaikissa yrityksen tai organisaation toiminnassa eli kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa. TQM on eurooppalainen versio TQC:stä. Laatujohtaminen edellyttää kaikkien yrityksessä työskentelevien osallistumista laatuun liittyvään toimintaan ja sen kehittämiseen sekä tiedon keräämiseen ja tietoon perustuvaan johtamiseen ja työskentelyyn (Hölttä & Savolainen 1997). Laatu sisältyy johtamiseen, strategiseen suunnitteluun sekä organisaation kehittämiseen. Toiminto-



prosessi, asiakaskeisyys ja eettisyys ovat nousseet pinnalle laatua tutkittaessa ja arvottaessa. Laatu pitää sisällään tässä tapauksessa myös yrityksen kontaktiryhmät: yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja koko yhteiskunnan. (Lecklin 1997)

Laatujohdamisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kasvu ja koko organisaation siitä saama hyöty. Laatujohdaminen on asia- ja henkilöjohtamista ja laadun kehittämiseen käytetään monenlaisia apuvälineitä ja tekniikoita. (Hölttä & Savolainen 1997) Laatukäsitysten kehittyessä on noussut esille käsite Total Quality Learning (TQL). Se liittyy laatuun oppivan organisaation näkökulman (kts. luku 3). Oppivassa laatuorganisaatiossa oppiminen on toiminnan kehittämisen keino, joka korostaa oppimaan oppimista sekä jatkuvaa oppimista yhteistoiminnallisesti ja kokemuksiin perustuen (Turjanmaa 2005). Edellytyksenä on, että henkilöstö saa osallistua päätöksentekoon ja sillä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Kun päätökset tehdään siellä missä työkin, toiminta nopeutuu ja tehostuu (Lecklin 2006). Pisimmilleen vietyä henkilöstö kilpailuttaa yritystä oman työvoimansa pysyvyydellä, tällöin henkilöstöllä ei ole pelkästään työvoiman rooli vaan myös oppimisvoiman rooli (Halonen 2001).

## 8.4 LAATUARVIOINTI JA LAADULLISET MITTARIT

Laatuarviointi toteutetaan tyypillisesti yrityksissä erilaisten liiketoimintaa kuvaavien mittareiden perusteella. Laatuarvioinnin perusteella voidaan oppia, kasvatetaan osaamis-pääomaa, saada palautetta tehdyistä muutoksista ja niiden vaikutuksista yrityksen laatuun.

Mittari on numeerinen kuvaus mittauskohteesta, johon kohteen ominaisuudet sisältyvät (esimerkiksi 75 % asiakkaista on tyytyväisiä saamaansa tuotteeseen). Indikaattori taas on suuntaa-antava arvio mittauskohteesta – tällöin käyttötarkoitukseenkin rajoittuu ko. tilanteeseen (esimerkiksi koettu osaamisen taso).

Liiketoimintatavoitteita seurataan ja analysoidaan mittareilla, jotka pääosin ovat samalla myös suorina yrityksen tuotteiden ja toiminnan laadun indikaattoreita. Näin voidaan jo toiminnan seuraamisen kannalta nähdä laadun, osaamisen sekä yrityksen tuloksen vahva riippuvuus toisistaan. (Ojala 2008)

### 8.4.1 Ulkoiset mittarit (liiketoimintatavoitteet)

Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa määrittää liiketoimintansa tavoitteet ja pyrkiä niihin osaamista ja laatua kehittämällä. Liiketoiminnan keskeisinä ulkoisina mittareina voidaan pitää patenttien määrää, laatu-kustannuksia, liikevaihtoa ja tulosta sekä asiakastyytyvyyttä.

Näillä mitataan suoraan yrityksen toiminnan tasoa ja voidaan seurata liiketoiminnan kehittymistä verrattuna asetettuihin tavoitteisiin.

## 8.4.2 Sisäiset mittarit (Tasapainotettu tulokortti, BSC)

Tasapainotetun tulokortin kehitystyön tavoitteena on ollut mittaristo, joka kertoisi yrityksen suorituskyvyn kehityksestä näiden aineettomien pääomatekijöiden suhteen. Tasapainotetun tulokortin strateginen mittaristo kehitetään käytämällä ei-taloudellisia mittareita taloudellisten mittareiden rinnalla. (Kaplan 1996)

Merkittävimmät yrityksen sisäiset mittarit yrityksen laadun, toiminnan ja osaamisen kannalta voisivat olla esimerkiksi työkykyindeksi, osaamistaso, ryhmään kuuluminen ja motivaatio.

## 8.5 LAATUJOHTAMISESTA LAATUOPPIMISEEN

Laadukas toiminta edellyttää motivoitunutta, koulutettua ja työhönsä harjaantunutta henkilöstöä. (Lecklin 2006) On paljon yrityksiä, joissa ulkopuolisen tekemä laatujärjestelmä on jäänyt ulkoiseksi asiaksi niin yrityksen johdolle kuin sen työntekijöillekin. Laadun oppiminen liittyy jatkuvaan parantamiseen ja organisaation uudistumiseen. (Turjanmaa 2005)

Yrityksen toimintamallien muuttaminen on usein hankalaa, eikä tapahdu spontaanisti. Muutokseen tarvitaan voimakkaita sisä- ja ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä. Alkususäys laadun parannustyölle syntyy kilpailijoiden, vaativien asiakkaiden ja johtajiston vuorovaikutuksessa. Johtajat hyväksyvät varsin usein laatujohtamisen periaatteet, mutta laiminlyövät toteuttamisen. Laatujohtaminen on nähtävä johdon sitoutumisena koko organisaation toiminnan parantamiseen. Laadun parantamisen on oltava organisaation kaikkien tasojen yhteinen tavoite. Tämä prosessi vaatii johtoryhmän ja johtajan sitoutumista ja ohjausta. Johtoryhmän tulee kuitenkin ensin itse ymmärtää laatujohtamisen sisältö sekä sen merkitys yrityksen strategioille. (Lipponen 1993)

Laatujohtamisen kautta siirrytään laatuoppimiseen, jossa jokaisen työntekijän tulee olla mukana. Tätä kautta päätöksentekoa ja vastuuta siirretään laajemmin työntekijöille, jako ohjaavaan ja suorittavaan työhön kapenee tai häviää. (Turjanmaa 2005)

Näkemykset laadusta vaihtelevat eri yrityksissä. (Hyppönen 2009) Myös yrityksen koko vaikuttaa laadun oppimiseen. Suurissa yrityksissä on usein runsaasti kirjattuja ohjeita eri toiminnoille, kun taas pienten yritysten toiminta perustuu usein totuttuihin tapoihin ja kokemuksiin. Pienissä yrityksissä korostuu johtajan asenteet, johtamistapa, yleinen ilmapiiri sekä resurssit. Laadun oppiminen on korostunut ja tulee korostumaan jatkossakin – asiakkaille ei riitä tieto tuotteiden tai palveluiden hinnasta ja ominaisuuksista, halutaan tietää myös tuotteen ja koko yrityksen vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön. (Turjanmaa 2005)

## 8.5.1 Laadun oppimisen edellytykset

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (TQM) voidaan jakaa laatujohtamiseen ja laatujohtajuuteen. Laatujohtamisen tarkoitus on tehdä asiat järjestelmällisesti oikein. Apuvälineinä ovat laatu politiikka, laatu järjestelmä, ulkoinen laadunvarmistus ja jatkuva laadun parantaminen. Laatujohtajuuden tarkoitus on taas tehdä oikeita asioita. (Lipponen 1993)

Vastuu laatu politiikasta ja sen toteuttamisesta on ylimmällä johdolla, joka määrittelee tuotteen laatua ja asiakkaan tyytyväisyyttä koskevat toimintaohjeet. Laatujohtaminen määrittelee ja toteuttaa laatu politiikkaa. Se on omaksuttava niin käsitteenä kuin myös sisällöllisesti. Laatu politiikan tulee olla koko yritystä kattava ja yhtenevä muun toiminta politiikan kanssa. Johdon tulee varmistaa, että laatu politiikka ymmärretään, sitä toteutetaan ja ylläpidetään. Laatu politiikan toteuttaminen edellyttää, että ensisijaiset päämäärät on yksilöity laatu tavoitteiden asettamiseksi. Näitä päämääriä ovat muun muassa asiakkaiden tyytyväisyys, palvelun jatkuva parantaminen ja palvelun toteuttamisen tehokkuus. Kaikille henkilöille tulisi määritellä yleiset ja erityiset vastuut ja valtuudet, jotka vaikuttavat tuotteen laatuun. (Lipponen 1993)

Henkilöstö muodostaa organisaation inhimillisen ja sosiaalisen pääoman. Tämä on osaamista, toimintaa ja uuden oppimista. Mukana täytyy olla tahto oppia ja kehittyä. Henkilöstön tulee sisäistää laatu yrityksessä ja tuntee yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Laatu tulee saada yhteiseksi, näkyväksi ja tavoitteelliseksi sekä jatkuvasti kehittyväksi. Johtajan tehtävänä on oppimisen organisointi, opin soveltaminen ja hyödyntäminen. Oppimiselle tulee olla selkeä päämäärä ja riittävästi aikaa. Kokemuksista, laadun lähtökohdasta ja asiakas näkökulmista tulisi keskustella ja niitä tulisi tarkastella kriittisesti. (Turjanmaa 2005)

Opittaessa toinen toisilta voidaan tehtäviä suorittaa laaja-alaisemmin ja kiertää tarvittaessa tehtävästä toiseen. Tiimityöskentelyssä koko henkilöstön työpanos hyödynnetään täysimittaisesti – esimiehille kuuluneet suunnittelu-, ohjaus- ja ongelmien ratkaisutehtävät ovat useamman henkilön ratkaistavissa. (Lecklin 2006) Oppimisessa henkilöstön tasavertaisuus on merkittävässä asemassa. Oppimisen tulisi olla ongelmalähtöistä ja eri tiedon alueisiin integroitua. (Turjanmaa 2005) Osaaminen tulisi jakaa niin, että yksilöiden osaamisesta tulisi organisaation osaamista (Hyppönen 2009).

## 8.6 LAATUJOHTAMISEN TYÖKALUT JA NIIDEN VALINTA

Laadukkaan johtamisen työkalujen valinta riippuu pitkälti johdettavasta organisaatiosta ja sen laajuudesta sekä rakenteesta. Joissakin organisaatioissa johtajalla on laajemmat valikoimat työkaluja käytössä kuin toisissa, ja hyvä johtaja pystyy valitsemaan itse parhaimmat niistä käyttöönsä. Näkökulmista riippuen voidaan miettiä, mitä nämä parhaat työkalut ovat. Sitä, miten laatujohtamisen työkalut

määritellään ja mitä niihin kuuluu, käsitellään seuraavassa. Tämän jälkeen on vielä valittava, mikä työkalu otetaan käyttöön missäkin tilanteessa, tai yhdistetäänkö monta eri aluetta kokonaisuudeksi.

### 8.6.1 IIP (Investors In People)

Investors In People on englannissa kehitetty kansainvälinen johtamisen kehittämismalli ja standardi, joka on erikoistunut muuttamaan yrityksen toimivuutta henkilöiden kautta, ja näin auttamaan tavoitteiden saavuttamisessa (Investors in people 2012). Henkilöiden pitää olla osaavaa ja tavoitteisiin sitoutuvaa, jotta malli toimisi. Sen on ottanut käyttöön myös Euroopan komissio, tavoitteenaan tukea henkilö- ja sosiaalikehitystä Euroopan Unionin alueella (Euroopan komissio 2012). Suomessa mallin on todettu toimivan valtion ja kunnan organisaatioissa (Työsuojelurahasto 2011). Malli on tarkoitettu yritykselle pysyväsi kehittämistyökaluksi ja ideana on, että se voidaan muuttaa kullekin yritykselle sopivaksi, ja jakaa jopa pienempiin osiin yrityksen tai organisaation sisällä. Tavoitteena on myös, että vuoropuhelu yrityksen sisällä laajenisi ja hyviä käytäntöjä levitetäisiin osallistuvien osapuolten kesken. Se toimii siis eräänlaisena vertaistyytäväneenä yrityksissä ja organisaatioissa.

### 8.6.2 Jaettu johtajuus

Johtajuus on yleensä jaettu organisaatioissa eri tasoille, sekä vertikaaliseen että horisontaaliseen suuntaan. Organisaation taustasta riippuen erot ovat huomattavia. Myös organisaatiossa työskentelevien henkilöiden määrä vaikuttaa olennaisesti sen rakenteeseen. Perussuomalaisen organisaatioiden tarkastelu valaisee asiaa.

Esimerkki 1: Hyvänä esimerkkinä jaetun johtajuuden vertikaalisesta organisaatiosta on Suomen armeija. Suomen armeijassahan on käytössä sotilasarvot, jotka kuvaavat henkilöiden asemaa. Eri arvoja ja tasoja voidaan laskea armeijarakenteessa olevan alimmasta alokkaasta ylimpään ylipäällikköön, laskutavasta riippuen, 20–24 pykälää. Nämä jakautuvat vielä kolmeen pääryhmään, eli miehistöön, aliupseereihin ja upseereihin. Suomessa kuitenkin käytetään yleisenä jakona päällystö-miehistö -jakoa, missä päällystö eli johtamistasolla ovat kaikki paitsi 2–3 alinta arvoa (Puolustusvoimat 2012). Tällaisessa organisaatiossa kaikki tietävät johtajuuden tasonsa tarkasti, eikä väärinkäsityksiä pitäisi syntyä. Jokaiselle on jaettu oma vastuutasonsa, jolloin kaikki tietävät asemansa.

Esimerkki 2: Mallina suuresta vertikaalisesta organisaatiosta on esimerkiksi suomalainen lukio. Lukiossa on sen rakenteesta riippuen yleensä 2–4 tasoa. Yleensä koulun johtajana toimii rehtori, jolla on alaisina eri aineiden opettajia. Jokaisella opettajalla on yleensä 2–3 opetettavaa ainetta, ja opettajia on silloin useita. Tässä organisaatiomallissa oppilaiden johtajuus on jaettu opettajille omiin alueisiinsa,

jotka ovat organisaatiokaaviosta katsoen kaikki rinnakkain samalla johtajuuden tasolla. Näillä kahdella mallilla johtajuutta voidaan jakaa loogisesti eri suuntiin.

### 8.6.3 Työntekijän mobilisointi

Mikäli työntekijälle annetaan omia vapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia työn tekemiseen, se voi nostaa huomattavasti tuottavuutta sekä työntekijän omaa viihtyvyyttä. Yleensä työntekijän suomalaisessa yhteiskunnassa voi olla vaikea vastaanottaa johtajan suoria käskyjä, koska tuntee olevansa vain rahastuksen tms. tavoitteen väline. Japanilaisessa yhteiskunnassa on erikoisuuksia paljon verrattaessa teollistuneisiin länsimaihin, kuten se, että työntekijä samaistuu yritykseen ja tuntee itse olevansa osa yritystä vaikka on vain työntekijä (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999).

### 8.6.4 Jatkuva muutos

Jatkuva muutos työväliseenä tarkoittaa sitä, että samassa organisaatiossa kauan työskennellyt henkilö saadaan pidettyä ”hereillä”. Tällöin henkilöt eivät tyytymään tai leipäänny työhönsä yhtä helposti. Pieniäkin asioita muuttamalla saadaan aikaan jatkuvaa muutosta työyhteisössä. Näillä keinoilla työntekijöiden aktiivisuus paranee huomattavasti. Toisaalta jatkuvat toimintatavan muutoksen saattavat muodostua joissain tapauksissa oppimisen esteeksi. Varsinkin jos vallalla on muutosvastarintaan taipuva ajattelutapa, joka estää hyväksymästä uutta ja puolustaa vanhaa. (Halonen 2001)

### 8.6.5 Johtamisen arviointi

Johtamista on mahdollista arvioida vuosittain henkilöstön toimesta (Ojala & Tuominen 2005). Tällöin saadaan hyvää tietoa siitä, millä tasolla itse johtaminen on ja miten työntekijäpuoli suhtautuu siihen. Tämän tapaiset kyselyt tai yleensäkin keskustelut työntekijä osapuolten tai johdettavien henkilöiden kesken, ovat yleensä samalla hyviä kehittämistilaisuuksia.

## 8.7 LAADUN KEHITTÄMINEN

Laadun kehittäminen on pitkäjänteinen jatkuva prosessi, jossa edetään vaiheittain eteenpäin. Yleensä lähtökohdaksi asetetaan tavoitetasoja, jotka pyritään saavuttamaan tietyn ajan kuluessa. Laadun parantamisessa yhtenä lähtökohtana on perinteisten ajattelutapojen murtaminen ja yrityksen jokaisen henkilön mobilisointi asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Yrityksen laadunhallinnan kehittämiseksi on monia eri tapoja. Laadunhallinta ei saa olla pelkästään reagointia ulkoisille herätteille vaan laadun kehittämisen tulee olla aktiivista, tavoitteellista ja tehokasta toimintaa. (Hannus 1994)

Laadun kehittämislle ei ole yhtä oikeaa tapaa ja se voi alkaa organisaatiossa monella tavalla. Yksi laadun kehittämisen tapa on laatujärjestelmän kehittämiprojekti, missä luodaan yritykselle laatujärjestelmä, joka vastaa sen tarpeita ja odotuksia. Kehittämiprojektilla pitää olla aina projektipäällikkö, joka vastaa hyvästä projektin läpiviennistä. Yhtenä vaihtoehtona kehittämislle on eri mittareiden tarkastelu, koska mittareita yleensä on jo olemassa ja ne kertovat hyvin yrityksen senhetkisestä toiminnasta. Esimerkiksi asiakastytyvääisyydestä saattaa olla jotain tietoa, oman henkilöstön mielipiteitä voi olla selvitettyinä, tilauskanta on tiedossa ja tuotantoprosessien toimimisesta on yleensä tiedossa jotakin. Kun lähdetään liikkeelle mittareista, se tarkoittaa mittaritulosten analysointia, syy-seuraus-suhteiden löytämistä ja sen kautta päättämistä toteutettavista toimenpiteistä. Mittareiden tarkastelu kannattaisi ollakin aina yhtenä jatkuvan parantamisen komponenttina.

Laadun kehittämislssä voidaan lähteä liikkeelle oman toiminnan parantamisesta ja silloin pitää olla tiedossa asioiden nykytila. Liikkeelle voidaan lähteä asiakkaiden mielipiteistä ja itsearviointeista. Selvitetään yleisesti mikä on organisaatiossa hyvää ja huonoa. Tällä tavalla voidaan puuttua nopeastikin parantamistoimenpiteisiin, kun tietoa hyvistä ja huonoista toimintatavoista on riittävästi. Lähtökohtana on poistaa epäkohtia, jotka vaikuttavat laatuun ja vahvistaa hyviä toimintamalleja. Oman toiminnan parantamisessa on hyvä kuunnella laajasti organisaation henkilöstöä ja kerätä heiltä tietoa ongelmista ja kehittämisen ideoista. Lisäksi organisaatiossa voidaan aloittaa laadun kehittäminen henkilökohtaisesta laadusta. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa laatu muodostuu henkilöiden, yksilöiden laadusta. (Pesonen 2007)

# 9 TIETOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ OSAAMISEN JOHTAMISESSA

*Kari Aaltonen, Mikko Koponen, Markku Luolakari, Tuuli Ranki,  
Suvi Vähätalo & Jari Väitalo*

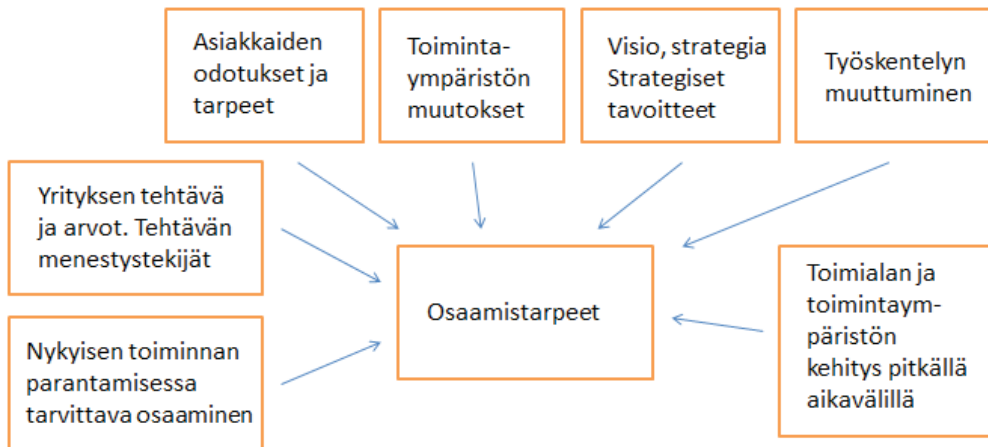
Osaamisen johtaminen on noussut keskiöön erityisesti puhuttaessa asiantuntija-organisaatioista, joissa osaaminen usein mielletään keskeisimmäksi kilpailutekijäksi ja organisaation pääomaksi. Monissa organisaatioissa osaamisen johtamista tukemaan rakennetaan erilaisia tietojärjestelmiä osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen apuvälineiksi. (Buhanist ym. 2011)

Organisaation osaamista kartoitettaessa on mietittävä myös ydinosamista, jolla luodaan kilpailuetua organisaatiolle. Ydinosaminen on konkretisoitava edelleen osaamisalueiksi ja yksittäisiksi osaamisiksi, jotta se voidaan viedä yksilötasolle ja sen jälkeen konkreettisesti organisaation yksilön kehityskeskusteluihin.

Organisaation osastotason osaamisen kehityssuunnitelmaa määritettäessä on selvitettävä, mitä osaamista osastolla on, mitä osaamista osastolla pitäisi olla, ja mistä osaamisesta osaston tulisi mahdollisesti luopua (Sydänmaanlakka 2000). Osaamistarpeita pitäisi osata ennustaa muutaman vuoden aikajänteellä. Osaston kehityssuunnitelma voidaan kytkeä organisaatiossa käytäviin kehityskeskusteluihin sekä -suunnitelmiin ja tätä kautta kehittää organisaatiota haluttuun suuntaan.

Osaamistarpeita voidaan tarkastella eri aikajaksoilla (Ojala 2008):

- nykyisen toiminnan tai kilpailukyvyn parantamisen edellyttämä osaaminen
- strategian edellyttämä osaaminen
- pidemmän aikavälin edellyttämä osaaminen.



**KUVIO 5.** Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat Otalan (2008) mukaan.

Kartoitettaessa ja kerätessä olemassa olevan organisaation osaamista voidaan käyttää esimerkiksi:

- kehityskeskusteluja
- henkilökunnan koulutuksista kirjaa pitäviä tietojärjestelmiä
- menestystekijöitä
- osaamiskartoituksia.

## 9.1 TIEDON JAKAMINEN JA VARASTOINTI

Osaamisen johtamisen kannalta tietojärjestelmä sisältää henkilökohtaisia tietoja ja järjestelmä on tarkoitettu lähinnä yrityksen johdon työvälineeksi. Tähän tarkoitukseen suunnitellun tietojärjestelmän tulee sisältää seuraavia asioita:

- yrityksen henkilöstön osaamisen nykytila
- yrityksen henkilöstön osaamisen kehitys- ja ylläpitotarpeet
- päämäärien tavoittamiseksi tarvittavat menetelmät
- vastuuhenkilö(t).

Tietoa on tänä päivänä löydettävissä ja jaettavissa suunnattomia määriä, mutta aikaa kaiken sen omaksumiseen ei ole. Aikaisemmin tieto on ollut valtaa, tänä päivänä valta on sillä, joka osaa jakaa osaamisen johtamiseen liittyvää tietoa hallitusti niin, että tiedon vastaanottajat pystyvät sen hyvin omaksumaan ja ottamaan osaksi omaa toimenkuvaa. (Ojala 2008.)



Tietojärjestelmien tavoitteena on koota ja varastoida tietoa sekä mahdollistaa sen käyttö. Tietotekniikan hyödyntäminen organisaatiossa tulee perustua organisaation strategiaan ja tietohallintostrategiaan. Osaamisen johtamisen painopisteet eroavat organisaatioissa ja siten myös millaisia tietojärjestelmiä tarvitaan ja miten niitä hyödynnetään. (eOSMO 2012.)

On osoitettu, että esimerkiksi organisaation sisäisen tiedon jakamisen suurin ongelma ei suinkaan paikannu teknologisten välineiden puutteeseen vaan enemmänkin asenteisiin (Hakala 2006). Ongelma on siinä, miten saada ihmiset muuttamaan asenteitaan ja käytäntöjään. Kun organisaatiossa toteutetaan tiedon ja osaamisen johtamisen tietojärjestelmä, kannattaa koko organisaation toimintatavat ja kulttuuri käydä läpi. Sydänmaanlakan (2000) mukaan tiedon johtamisen projektin onnistumisen kriittisiä tekijöitä ovat ihmiset, kulttuuri ja teknologia.

Ihmisten on muutettava asenteitaan tiedon jakamiseen ja ymmärrettävä, että tiedon aktiivinen jakaminen on osa jokaisen toimenkuvaa. Työntekijöiden olisi myös ymmärrettävä roolinsa tiedon vastaanottajana eli muututtava passiivisesta odottelijasta aktiiviseksi tiedon etsijäksi. Organisaatiossa jokaisen olisi sisäistettävä ajatus, että tiedon jakaminen on valtaa. Perinteisen muodollisen vallan merkitys vähenee globaalista tiedonvälityksestä ja yhteisen vapaasti jaettavan tiedon määrästä johtuen.

Organisaation kulttuurin on oltava avoin ja tuettava suoraa ja rehellistä kommunikointia. Organisaatiossa on oltava riittävästi luottamuspääomaa. Se tarkoittaa sitä, että jokainen luottaa siihen, että tietoa jakamalla edistää omaa ja organisaation menestystä. Olennaisen tiedon jakamisen kannalta on myös tärkeää, että organisaatiossa on yhteisesti jaettu konkreettinen visio ja strategia.

Kolmanneksi tiedon johtaminen tarvitsee tuekseen viimeisimmän IT-tekniikan. Organisaation IT-arkkitehtuurin on oltava suunniteltu kokonaisvaltaisesti, jotta se mahdollistaa tiedon liikkumisen sujuvasti eri sovelluksissa. (Sydänmaanlakka 2000.)

## 9.2 OSAAMISEN JOHTAMISTA TUKEVAT TIETOJÄRJESTELMÄT

Osaamisen johtamisen tietojärjestelmät eivät yleensä merkittävästi eroa perinteisistä tietojärjestelmistä. Osaamisen johtamisen tietojärjestelmien erityispiirteet liittyvät pääasiassa tapaan yhdistellä eri tietojärjestelmiä sekä järjestelmien tapaan jakaa tietoa keskenään siten, että se helpottaa osaamisen johtamista yrityksissä.

Osaamisen johtamiseen käytetyt tietojärjestelmät voidaan luokitella seuraavasti (Alavi & Tiwana 2005):

- tiedon muodostamista ja yhteistyötä edistävät järjestelmät
- tiedon säilyttämistä tukevat järjestelmät
- tiedon siirtoa edistävät järjestelmät
- tiedon käyttöä edistävät järjestelmät.

Vaikka karkea jako eri järjestelmätyyppien välillä on melko helppo tehdä, ei jako ole täysin yksiselitteinen. Monet järjestelmät palvelevat jollain tavalla myös muuta kuin pääasiallista tarkoitustaan, esimerkiksi pilvipalvelut ja Wikit, jotka tukevat sekä tiedon muodostamista, jakamista että varastointia.

### 9.3 TIEDON MUODOSTAMISTA JA YHTEISTYÖTÄ EDISTÄVÄT JÄRJESTELMÄT

Tiedon siirtoa edistävät järjestelmät voidaan jakaa henkilöiden välisiin vuorovaikutusta tukeviin reaaliaikaisiin ja ei-reaaliaikaisiin sekä koodatun tiedon saantia tukeviin järjestelmiin (eOsmo-verkkojulkaisu). Tiedonsiirtoa edistävät järjestelmät helpottavat työntekijöiden keskinäistä kommunikaatiota ja toisaalta niiden kautta on myös mahdollista tallentaa käyty kommunikaatio tietovarastoihin.

Tiedon muodostamista edistävät järjestelmät edistävät jotain tiedon muodostamisen prosessin vaihetta. Tiedon muodostamista edistäviä järjestelmiä ovat erilaiset verkko-oppimisympäristöt sekä erilaiset yhteistyötä tukevat järjestelmät (eOsmo-verkkojulkaisu). Erilaisille yhteistyötä tukevilla toimintajärjestelmille yhteistä on, että niiden käytöstä jää virtuaalimaailmaan jälki. Keskustelua, kommunikointia ja tiedonjakoprosessia on mahdollista seurata myös jälkeenpäin.

Seuraavassa esitellään erilaisia tiedon muodostamisen järjestelmiä ja niiden ominaispiirteitä.

- Verkko-oppimisympäristöissä kommunikaatio ja oppiminen eivät ole aikaan ja paikkaan sidottuja. Verkko-oppimisympäristöt ovat opiskelun kokonaisvaltaisia toimintaympäristöjä, joihin kuuluvat mm. opettajat, kouluttajat/opettajat, oppimisenäkemykset, toimintamuodot, oppimislähteet, tekniikka ja media (Räsänen 2002). Koulumaailman lisäksi verkko-oppimisympäristöt palvelevat myös työelämää. Verkko-oppimisympäristöt tukevat tiedon ulkoistamista ja yhdistämistä, sekä jossain määrin järjestelmästä riippuen myös yksilön kehittymistä osaksi yhteisöä eli organisaatiota.

- Erilaisia yhteistyötä tukevia järjestelmiä ovat sellaiset järjestelmät, jotka mahdollistavat monipuolisen kommunikaation organisaation sisällä. Yhteistä järjestelmille on, että ne tukevat monipuolisesti kaikkia tiedon muodostamisen vaiheita. Organisaation sisäiset keskusteluforumit mahdollistavat laajan keskustelun. Erityyppiset wikit ovat verkkosivustoja, joiden sisältöä käyttäjät voivat muokata itse haluamallaan tavalla (Wikipedia - Wiki). Wikin ominaisuuksia ovat vuorovaikutteisuus ja muutosten tekemisen yksinkertaisuus. Blogit ja RSS-syötteet mahdollistavat tiedon nopean ja ajantasaisen jakamisen organisaation sisällä sekä helpottavat tiedottamista.
- Erilaisia sosiaalisen median tyyppejä voidaan yrityksestä riippuen käyttää osana yhteistyötä muodostavina järjestelminä. Jos sosiaalista mediaa käytetään, on yrityksen tärkeää miettiä, mitä tavoitteita sosiaalisen median käytölle asetetaan. Sosiaalisen median käytössä on yrityksen kannalta myös riskejä. Kannattaa tarkkaan harkita, kuinka paljon tietoa yritys haluaa työntekijöidensä jakavan ja kenelle jaettava informaatio on tarkoitettu. Esimerkkejä erilaisista sosiaalisista medioista ovat muun muassa verkkoyhteisöpalvelut Facebook ja LinkedIn (henkilöltä henkilölle tapahtuva kommunikaatio ja itsensä ”edustaminen” internetissä sekä verkostoituminen työelämää varten) ja yhteisö- ja mikroblogipalvelu Twitter.
- Reaaliaikaisia tiedonsiirtoa tukevia ovat mm. erilaiset videokonferenssi-ohjelmistot, puhelinneuvotteluohjelmistot sekä erilaiset internetissä toimivat puhe- tai tekstipohjaiset ohjelmistot. Järjestelmissä voi olla normaalin kanssakäymisen lisäksi myös mahdollista jakaa tiedostoja. Järjestelmien kautta käytyjä keskusteluja voidaan, järjestelmästä riippuen, myös nauhoittaa/tallentaa ja mahdollisesti samat keskustelut voidaan myöhemmin löytää uudestaan. Reaaliaikaisissa järjestelmissä kommunikaatio tapahtuu yleensä henkilöiden (joko kahden tai useamman) välillä.
- Ei-reaaliaikaisia tiedonsiirtojärjestelmiä ovat esimerkiksi sähköposti ja erilaiset keskustelualueiden osat, jonne käyttäjät pääsevät kirjoittamaan. Ei-reaaliaikaisissa järjestelmissä kommunikaatio on hitaampaa, mutta toisaalta myös yleensä tarkemmin harkittua, kuin reaaliaikaisissa järjestelmissä. Ei-reaaliaikaisista järjestelmistä tunnetuin esimerkki on normaali sähköposti.
- Portaali on tietojärjestelmä joka järjestää ja auttaa saamaan yhteyksiä eri toimijoiden/tahojen välillä (Avaa.net 2012). Portaali voi olla www-sivusto, joka mahdollistaa kontaktit yhdistyksen, yrityksen, kuntayhteisön tai muun yhteisön jäsenten välillä. Portaali voi myös olla yritysportaali tai intranet, joka mahdollistaa tiedonsiirron organisaation työntekijöiden ja tietojärjestelmien välillä. Portaali ei niinkään ole var-

sinaisesti suoran henkilöltä henkilölle kommunikaation järjestelmä. Portaali on ennemminkin alusta, joka mahdollistaa verkostoitumisen ja sitä kautta kommunikaation siirtymisen joko reaaliaikaisesti tai ei-reaaliaikaisesti tiedonsiirtojärjestelmiin. Esimerkkinä portaalista on ryhmärakennuttamisen portaali ([www.ryhmarakennuttaminen.fi](http://www.ryhmarakennuttaminen.fi)).

Tietovarastojen (Data Warehouse) tarkoituksena on säilyttää kaikkea organisaatiossa syntyvää tietoa niin, että se on helposti organisaation käytettävissä. Tieto on yhdenmukaisessa muodossa ja näin helposti erotettavissa tai yhdistettävissä eri tasoilla. Tietovarasto sisältää useamman vuoden tiedot, joten sieltä saa helposti myös historiatietoa. Tietokanta pidetään ajan tasalla päivittämällä sitä jatkuvasti.

Esimiehen ja alaisen välisiin kehityskeskustelujen tallentamiseen löytyy erilaisia valmiita ohjelmistoja. Ohjelmistot sisältävät valmiita työkaluja keskustelujen valmisteluun, toteutukseen ja seurantaan. Ohjelmistoissa voi olla myös ominaisuuksia, joilla voidaan hallinnoida erilaisia tulos- ja tehtäväkuvausmalleja. Kehityskeskustelujen osa-alueita on mm. tulos- ja tavoitekeskustelu, tehtävänkuvausten määrittely ja vaativuuden arviointi, kehittämis- ja koulutus suunnitelma, henkilökohtaisen palkanosan määrittely. Pääsääntöisesti kehityskeskustelu ei ole palkkaneuvottelu. (Laudon & Laudon 2001.)

## 9.4 JOHDON JA HENKILÖSTÖN TIETOJÄRJESTELMÄT

Johdon tietojärjestelmien (MIS, Management Information Systems) tarkoituksena on tuottaa yrityksen johdolle raportteja ja yhteenvetoja. Näitä järjestelmiä ovat muun muassa henkilöstöhallinnan, tuotannon, tilausten, myynnin sekä materiaalihallinnon seuranta. Johdon tietojärjestelmät seuraavat yleensä käynnissä olevaa toimintaa ja raportoivat sitä. Näin ollen ne eivät ennusta tulevaisuutta, vaan seuraavat nykyhetkeä. Yhtenäiset, säännöllisin väliajoin raportoivat tiedot ovat etukäteen määriteltyjä ja saadut tiedot tukevat rakenteista päätöksentekoa. Järjestelmät ovat käyttäjän kannalta heikosti muunneltavissa. Raportit tukevat päätöksiä lähinnä keskijohdon tasolla. Raportit antavat tietoa tämän hetken tilanteesta yrityksessä, mutta niistä saadaan tietoa myös historiasta eli esimerkiksi aikaisempien töiden tunti- ja kulumenoista. Näitä voidaan hyödyntää sekä uusien tarjousten tekemisessä että nykyisten projektien kulujen ja aikataulujen seurannassa. Ohjelmat voivat myös automaattisesti etsiä poikkeavuuksia toiminnasta ja antaa niistä ilmoituksen raja-arvojen ylittyessä. (Laudon & Laudon 2001.)

Johdon ja henkilöstön tarvitsemissa tietojärjestelmissä on paljon samankaltaisuuksia, mutta myös eroja jo pelkästään strategisista syistä. Henkilöstö saa määrittäytyä yrityksen strategisista tulevaisuuden suunnitelmista tietoa ”hyvä tietää”-periaatteella, kun taas johdolla on kaikki tieto käytettävissä. Samoin salassapitovollisuuksiin liittyvät erot ovat merkittäviä esimerkiksi henkilöstöhallinnollisiin tietojärjestelmiin liittyen. Yrityksen eri tietojärjestelmissä täytyy myös

huomioida maa- ja kulttuurikohtaiset erot organisaatorakenteessa. Järjestelmän käyttäjinä työntekijät ja johto tarkastelevat järjestelmän tietoja eri näkökulmista. Tavoitteena on, että työntekijät saadaan sitoutettua käyttämään järjestelmää ilman, että siitä koituu lisätyötä.

## 9.5 ESIMERKKI PROJEKTIOrganisaation HENKILÖTIETOJÄRJESTelmästä

Alla kuvatussa esimerkkiyrityksessä on käytössä tietojärjestelmä osaamisen ja suorituksen hallintaan liittyvän tiedon ylläpitoon ja jakeluun.

Työntekijälle asetetaan jokaisessa projektissa tavoitteet, joiden perusteella tarkennetaan hänen tehtävänsä ja mitä työntekijältä kyseisessä tehtävässä odotetaan. Työntekijän tavoitteet asetetaan yhdessä projektin projektipäällikön tai esimiehen kanssa ja tallennetaan tietojärjestelmään. Työntekijällä on projektipäällikön lisäksi uraohjaaja, jonka kanssa katselmoinneissa kaksi kertaa vuodessa käydään läpi työntekijälle asetetut tavoitteet ja tarkastetaan, että tavoitteet ovat tehtävänsä sopivia. Mikäli tavoitteisiin on tarpeen tehdä muutoksia, ne tehdään projektipäällikön tai esimiehen kanssa. Mahdolliset muutokset kirjataan tietojärjestelmään.

Kerran vuodessa järjestettävässä vertailu- ja arviointiprosessissa työntekijöitä arvioidaan vertaisryhmään nähden ja tämän tuloksena määritellään mahdolliset palkitsemiset ja ylentämiset. Vertaisryhmä määräytyy maan, uramallin, tehtävän tason ja työryhmän mukaan.

### 9.5.1 Osaamisen seuranta ja arviointi

Työntekijän osaamisen kehitystä seurataan jatkuvasti läpi vuoden. Uraohjaajilta ja esimieheltä saatujen palautteiden perusteella voidaan tehdä toimenpiteitä urala kehittymistä varten. Dokumentoitua kehityssuunnitelmaa voidaan tarkentaa tehtävässä kertyneiden kokemusten ja tiedon perusteella. Vuosittainen arviointi perustuu työntekijän saavutettuihin tuloksiin sekä hänen suoriutumiseensa. Arviointia peilataan työntekijän pyytämiin palautteisiin sekä itsearviointiin. Palautteiden perusteella uraohjaaja tekee vuosittaisen suosituksen työntekijän suoritusarvioinnista. Saavutetuille tuloksille ja näytöille suoritetaan kypsyysarviointi. Myös käyttäytyminen huomioidaan osana arviointia. Suoritusarvioinnissa pyritään selvittämään, miten saavutettuihin tuloksiin on päästy ja kuinka kriittiset tilanteet on selvitetty.



**KUVIO 6.** Osaamisen kehittämisen ja suorituksen hallinnan prosessikaavio esimerkkiyrityksessä.

### 9.5.2 Henkilötietojen hallinta ja käyttäminen

Tietojärjestelmä pitää sisällään vuosien varrella käydyt kehityskeskustelut, yksilön kehityssuunnitelmat, työntekijän tehtäväkohtaiset tavoitteet, henkilökohtaiset tavoitteet, työntekijän itsearviointit tehtyistä projekteista, projektipäälliköiden ja muiden antamat palautteet työntekijälle sekä vuosittaiset arviointien tulokset. Tietojärjestelmästä työntekijä voi pyytää palautetta haluamiltan henkilöiltä ennen vuoden lopussa olevaa arviointia.

Työntekijä ylläpitää tavoitteisiinsa liittyviä dokumentteja sekä omaa kehityssuunnitelmaansa. Näitä dokumentteja katselmoidaan säännöllisesti oman uraohjaajan/valmentajan kanssa vuoden varrella. Järjestelmän kautta dokumentit ovat työntekijän ja hänen uraohjaajansa käytettävissä globaalisti milloin tahansa. Työntekijän vastuulla on tallentaa tehtävissä kertyneet taidot ja kurssit tietojärjestelmään säännöllisesti edellisen tehtävän loputtua. Tietojärjestelmään kertyneiden taitojen ja kokemusten perusteella työntekijä voi päivittää myös tietojärjestelmässä olevaa ansioluetteloaan. Tietojärjestelmiin kerättyjen tietojen perusteella voidaan etsiä organisaatiosta sopivaa henkilöä tiettyä taitoa vaativiin tehtäviin.

Kuten jo aiemmin todettiin, on globaalissa maailmassa tietoa löydettävissä ja jaettavissa suuria määriä. Määrät ovat jo niin suuria, ettei ole aikaa tai mahdollisuutta kaiken omaksumiseen. Tietoa käsiteltäessä ja opiskeltaessa uutta joudutaan tekemään priorisointia tärkeimpien sekä vähemmän tärkeiden tietojen välillä ja erikoistumaan suhteellisen kapeille osa-alueille.

Aikaisemman ”osaan ja hallitsen kaiken yksin” -ajattelu korvataan ”yhdessä osaamme ja hallitsemme” -ajattelulla. Tarvittava tietomäärä jaetaan vastaanotta-

jien kannalta järkeviin, helposti omaksuttaviin määriin. Tämän jälkeen työryhmä käyttää saamaansa tietoa kollektiivisesti hyväkseen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatio ei vain vaikuta yksilöihin, vaan yksilöt myös vaikuttavat organisaation toimintaan. Organisaation ja sen jäsenten toiminta on parhaimmillaan jatkuvaa yhteistyötä ja kehittymistä.

# 10 OSAAMISEN ARVIOINNIN TYÖVÄLINEITÄ

*Jenni Mäkinen, Timo Karhu, Jaakko Toivola, Juhani Lindqvist &  
Erik Ilmanen*

Osaamistarpeiden ennakointi ja osaamisen nykytilan kartoittaminen ovat tärkeitä organisaation menestystekijöitä. Työn tulokset ovat huomattavin osa osaamisen arviointia. Tuloksista saadaan merkittävää tietoa tulevaisuuden näkymistä sekä siitä, millaista osaamista tarvitaan lisää organisaation tavoittelemien tulosten aikaansaamiseksi (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005).

Osaamistarpeiden mukaan tulee määritellä osaamisalueet, joissa käsitellään konkreettista osaamista. Arvioitavien osaamistarpeiden ja -alueiden määrä tulee pitää tarkoin rajattuna. Liian suuri tietomäärä voi aiheuttaa informaatiovyöryä. Vyöryä jäsentelyyn on käytettävä paljon resursseja ja lisäksi ylisuurta aineistoa on haastavaa käyttää todelliseen henkilöstön kehittämiseen (Savolainen ym. 2001).

## 10.1 ARVIOINTIVÄLINEITÄ JA -KÄSITTEITÄ

Seuraavassa käsitellään lyhyesti erilaisia arvioinnin välineitä ja niihin liittyviä käsitteitä.

### 10.1.1 Ydinkyvykkyys

Ydinkyvykkyys tarkoittaa sellaista organisaation menestystekijää, jolla se erotautuu muista ja joka on sille ratkaisevan tärkeä kilpailuetu. Ydinkyvykkyys voi myös olla muodostunut pidemmänkin ajan saatossa, tiedostaen tai jopa tiedostamatta. Syntytapansa vuoksi ydinkyvykkyksiä on vaikea jäljitellä (Marttinen 2010).

### 10.1.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation ydinkyvykkyysien ja tehtäväkohtaisten osaamisprofiilien vertailu työntekijöiden osaamisprofiileihin. Kartoituksen avulla voidaan paikantaa kehittämistarpeita sekä löytää suunta ydinkyvykkyysien vahvistamiseen (Kirjavainen ym. 2003). Osaamis-



kartoituksen päämääränä on myös yrityksen osaamisvarannon hallinnan optimointi ja ydinkyvyyksiksi tukevien yksilöosaamisten kehittäminen.

Tehty osaamiskartoitus helpottaa yrityksen osaamis pääoman hallitsemista. Hallintaa on erityisen kriittistä esimerkiksi silloin, kun yrityksessä tapahtuu osaamis pääoman katoamista, muun muassa sukupolvenvaihdoksien tai muiden resurssimenetyksiä aiheuttavien tapahtumien seurauksena (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000).

Työntekijöiden osaaminen koostuu taidoista, tahdosta/asenteista ja tiedoista. Tietotyypit jakaantuvat mitä, miten, ja kahden edellisen tiedon yhdistävään miksi-tietoon (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000). Osaamisen arvioinnissa voidaankin tarkastella ainoastaan yksittäisen henkilön taitavaa työsuoritusta, sillä muuten tiedot, asenteet ja taidot ovat vaikeasti mitattavia ja näkymättömiä (Savolainen ym. 2001).

### 10.1.3 Mittarit

Osaamisen hahmottamiseen käytetään usein mittareita. Mittarit ovat helppoja käyttää ja niillä voidaan verrata osaamisprofileja toisiinsa. Mittareista voidaan myös nopeasti nähdä millä alueella tarvitaan parantamista.

Mittari osoittaa yksittäistä tunnuslukua tai informaationkeräysinstrumenttia kertoen tarkasteltavan ilmiön tilasta. Mittari ja mitattava ilmiö ovat eri asioita. Mitattava ilmiö voi olla esimerkiksi tuottavuus tai asiakastyytyväisyys. Tuottavuuden mittari voi kertoa palveltujen asiakkaiden lukumäärän tunnissa tai odotusajan asiakasta kohden. Asiakastyytyväisyyden mittareita ovat asiakaskyselyyn perustuva indeksi ja asiakasreklamaatiot. Mittarin validiteetti ilmaisee mittarin tarkkuuden ja kattavuuden, eli miten tarkasti mittari pystyy kuvaamaan mittauksen kohteena olevan tekijän (Lönqvist ym. 2010).

Mittarit voidaan jakaa eri ryhmiin, kuten esimerkiksi suoriin ja välillisiin. Asiakastyytyväisyyden kertoo suoraan asiakaskysely. Suoran indikaation antaa myös palveltujen asiakkaiden lukumäärä per tunti - kertoen tuottavuuden. Odotusaika asiakasta kohden taas ei varsinaisesti kuvaa palveluntarjoajan tuottavuutta, mutta se voi tarjota arvokasta välillistä tietoa asiasta (Lönqvist ym. 2010).

### 10.1.4 Osaamisen mallintaminen

Organisaation osaamisen kokonaistarkastelun välineenä voidaan käyttää osaamisen mallintamista. Mallinnus muodostuu erilaisten osaamisten listauksesta sekä niihin liittyvistä kuvauksista. Mallit voivat olla yleisluonteisia tai erilaisiin osaamistasoihin liittyvien mittareiden kuvauksia. Osaamisen mallintamiseen on olemassa valmiita kehysmalleja. Erään yleisen esimerkin mukaan neljänä pääluokkana voidaan pitää asiakasosaamista, liiketoimintaosaamista, teknistä osaamista sekä henkilökohtaisia valmiuksia. On tärkeää, että osaamisen mallinnettavat

luokat pidetään yrityksen kannalta käytännönläheisinä ja toisistaan erottuvina, jotta niiden pohjalta pystytään arvioimaan osaamisen todellista nykytilaa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000).

Ydinkyvykkyyksien ja yksilötason osaamisen kartoitusten yhteen kytkemistä edistää samankaltainen osaamislukittelu / osaamisen mallintaminen ydinkyvykkyyksien analysoinnissa sekä osaamiskartoituksessa. Osaamiskartoituksen avulla henkilöstön osaamisen nykytilan profiili voidaan kuvata ydinkyvykkyyksien eri osa-alueilla ja verrata sitä osaamisen tavoitetasoon.

## 10.2 STRATEGISTEN OSAAMISTARPEIDEN MÄÄRITTELY

Strateginen osaamistarve on yrityksen kilpailukykyä parantavaa osaamista. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää priorisoida tarpeet ja jättää toissijaiset osaamistarpeet vähemmälle huomiolle.

### 10.2.1 Tarkasteltavan osaamisen valinta

Seuraavassa on määritelty arvioitavien osaamisten valintaperusteita (Savolainen ym., 2001; Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005):

- Arvioitavan osaamisen tulee olla selvästi spesifioitua, jotta väärinymmärryksiltä ja erilaisilta tulkinnoilta vältyttäisiin. Osaamisen tulee olla työn kannalta merkityksellistä ja sen pitää pohjautua perusosaamiseen tai strategian kannalta olennaisiin seikkoihin.
- Osaamista tulee pystyä konkreettisesti arvioimaan ja arvioinnin avulla on kyettävä havaitsemaan eroja työntekijöiden välillä.
- Osaamisen on oltava henkilöstönkin kannalta merkittävää ja arvostettua, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan itsensä kehittämiseen yrityksen toimintojen vahvistamiseksi.

Osaamisen arvioimiseksi on määritettävä osaamisalueet, jotka koostuvat perusosaamisesta ja ammattiosaamisesta. Perusosaaminen ei ole riippuvainen työyksikön tehtävistä. Se on yleistä työssä tarvittavaa osaamista, kuten esimerkiksi yrityksen toiminnan tuntemusta, informaation hallintaa ja järjestelmällisiä toimintatapoja. Ammattiosaamisella tarkoitetaan suoraan työtehtäviin vaikuttavaa osaamista. Ammattiosaamisen perusteet hankitaan koulutuksen kautta. Yrityksen strategian kannalta on olennaista, että korkeatasoisin osaaminen ilmenee nimenomaan yrityksen ydintoiminnoissa. Pelkkä strategialähtöisyys osaamisen arvioinnissa ei kuitenkaan usein ole riittävä perustelu osaamisalueiden valintaan, sillä useat taidot, joita tarvitaan työn onnistuneeseen suorittamiseen, eivät sisälly yrityksen senhetkiseen strategiaan. (Savolainen ym. 2001.)

Osaamisalueet tulee jakaa organisaatiossa yleisellä tasolla. Näin meneteltäessä niitä voidaan käyttää erilaisten ja yksilöllisten yksikkö- ja tiimitason osaamisprofiileiden laadintaan. Kun osaamisalueet on määritelty, voidaan ne jakaa konkreettiseksi osaamiseksi ja työtehtäviksi. Tämä mahdollistaa henkilökohtaisen osaamisprofiilin muodostamisen kaikille organisaation jäsenille. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005.)

Osaamiskartoitusta suunniteltaessa on erityisen tärkeää laatia hyviä ja yksiselitteisiä osaamistasoa kuvaavia kysymyksiä. Päämääränä tulee olla mahdollisimman laadukkaan aineiston hankinta kartoituksen avulla. Kun organisaatiosta puuttuvaa osaamista ja tarpeettoman paljon esiintyvää osaamista on saatu hahmoteltua, voidaan oikeat osaamiskysymykset muodostaa tarkasti. Myös kysymysten graafinen esittäminen esimerkiksi kvalifikaatioympyrän sektoreina mahdollistuu (ks. kuvio 10.1).

### 10.2.2 Osaamispotentiaalın hyödyntäminen

Organisaatioissa on usein paljon käyttämätöntä osaamista. Tätä osaamispotentiaalia voidaan hyödyntää, esimerkiksi erilaisissa projekteissa tai laajennetuissa tehtäväkuivissa, kun se pystytään ensin tunnistamaan. Lisäksi juurtuneet työtavat ja tarpeettomat tottumukset saattavat aiheuttaa organisaatiolle menestymisen esteitä. Tällaisten työtapojen ja tottumusten uudistamisella sekä niihin liittyvillä kehitystoivilla voidaan vaikuttaa koko organisaation kehittämiseen (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005).

## 10.3 TYÖKALUJA OSAAMISEN ARVIOINTIIN

Henkilöstön osaamisen arviointi työelämässä on haasteellista. Kokemuksen perusteella henkilöstön osaamisen arviointi perustuu suurelta osin johtajien omaan käsitykseen henkilöstön osaamistasosta. Tällainen käsitys on kuitenkin täysin subjektiivinen ja johtaa usein virheelliseen osaamisen arviointiin. Usein myös henkilöstön osaamisen arviointi jätetään projektin jälkeen tekemättä ja tätä pyritään usein perustelemaan tiukalla aikataululla tai seuraavan projektin alkamisella.

Osaamisen arviointiin voidaan soveltaa esimerkiksi yhteisiä harjoituksia joiden avulla työntekijöiden osaamista voidaan verrata toisiinsa. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua pienen organisaation rakenne, jossa toimenkuvat eroavat huomattavasti toisistaan, eikä vertailu ole mahdollista.

Henkilöstön osaamistason arviointiin on joskus perusteltua käyttää useampaa arvioijaa. Näin meneteltäessä palautetta on mahdollista saada esimiehen lisäksi projektipäälliköltä tai vaikkapa työtoverilta. Myös työntekijä kokee tilanteen positiivisena tunnistaessaan yrityksen tavoitteet mahdollisimman hyödyllisen kehi-

tyskeskustelun aikaansaamiseksi. Palautteen antamista tulee ohjeistaa niin, että se varmasti pysyy rakentavana.

### 10.3.1 Osaamismatriisi

Osaamismatriisi on työkalu, jonka avulla pyritään kartoittamaan henkilöstön osaamista. Osaamismatriisin laadinnan alkuvaiheessa on mietittävä tarkoin, minkälaista osaamista henkilöstöllä uskotaan olevan ja minkälaista osaamista yritykseen on tarpeellista hankkia. Osaamista voidaan lisätä joko rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai kouluttamalla olemassa olevaa henkilöstöä.

**TAULUKKO 3.** *Esimerkki osaamismatriisista.*

Päätaso	2.taso	3.taso
Työyhteisö-osaaminen	Organisaatio-osaaminen	Organisaation perustehtävän tunteminen Lainsäädäntöosaaminen Organisaation päätöksentekojärjestelmän tunteminen
	Taloulosaaminen	Toiminnan ja talouden suunnittelu Talouden seuranta ja raportointi Hankintaosaaminen Kirjanpito ja tilinpäätös Rahoitusosaaminen
	Henkilöstöhallinnon osaaminen	Henkilöstösuunnittelun osaaminen Rekrytointiosaaminen Perehdyttäminen ja ohjaus Työhyvinvointiosaaminen Palvelussuhdeosaaminen
	Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen	Kollegiaalinen yhteistyö Oppilaitosyhteistyö Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa Työelämäyhteistyön osaaminen Kodin ja koulun välinen yhteistyö
	Tietojärjestelmäosaaminen	Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät Taloushallinnon tietojärjestelmät Opiskelijahallinnon tietojärjestelmät Päätöksentekoon ja hallintoon liittyvät tietojärjestelmät Sähköinen oppimisympäristö ja sosiaalinen media Kiinteistöhallintoon liittyvät järjestelmät Kyselytyökalut
	Kielitaito	ruotsi englanti saksa ranska venäjä

Aluksi määritellään organisaatiolle osaamisalueet, jonka jälkeen osaamisalueita hyödynnetään organisaation jäsenten sellaisen osaamistason määrittämiseen, jonka ajatellaan olevan edellytyksenä työtehtävän menestykselliseen suorittamiseen. Samalla on mahdollista arvioida henkilöiden osaamistason nykytilaa.

Henkilöstöä voidaan motivoida osaamismatriisin käyttöön antamalla heille mahdollisuus osallistua matriisin laadintaan jo alkuvaiheessa. Tällöin myös sitoutuminen matriisin hyödyntämiseen ja sen päivittämiseen paranee. Kokemukseen perustuen voidaan todeta, että suuren henkilöryhmän osaamismatriisin laadintaan on paneuduttava suuremmalla asiantuntijaryhmällä, jotta annetuista arvosanoista saadaan vertailukelpoisia toisiinsa nähden esimerkiksi eri osastojen tai yksiköiden välillä.

Matriisissa käytettävää arviointiasteikkoa on myös syytä miettiä tarkoin. Arvioinnin asteikko voi esimerkiksi olla lukumäärältään parillinen (1–10) tai pariton (1–5). Mikäli lukumäärä on parillinen, osaamisesta ei voida antaa neutraalia arviointia. Tällöin on otettava kantaa osaamisen keskiarvoa parempaan tai heikompaan tilaan. Matriisi voi myös olla graafinen, jolloin matriisista tulee visuaalinen. Osaamismatriiseina on käytetty mm. ympyrää, joka on jaettuna neljään osaan ja osioita tummennetaan eri perustein. Perusteita voi olla esimerkiksi:

- osaaminen tarvitaan työtehtävien hoidossa (ei vielä osaamista)
- henkilö suoriutuu tehtävästä tarvittaessa
- henkilö osaa tehtävänsä hyvin
- henkilö osaa kouluttaa työtehtävään uuden työntekijän.

Osaamismatriisin käyttötarkoitus ja toteutustapa on suunniteltava tarkasti etukäteen, sillä prosessin läpi vieminen on varsin työläs projekti (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005).

### 10.3.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on oikein suunniteltuna ja huolellisesti suoritettuna hyvä työkalu henkilön osaamisen arviointiin. Kahdenkeskisissä keskusteluissa käydään läpi henkilön oma käsitys osaamisestaan sekä kehitystavoitteistaan. Samalla esimies tuo esiin omat näkemyksensä henkilön osaamisesta. Henkilöstölle tulee antaa aikaa huolellisesti perehtyä ja valmistautua keskusteluun etukäteen. Kahdenkeskiselle tapaamiselle tulee järjestää riittävästi aikaa sekä häiriötön tila, jossa keskustelu voidaan käydä rauhassa.

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa esimerkiksi etukäteen laaditun dokumentin tai tietokannan kysymysten pohjalta. Käydyt keskustelut on syytä dokumentoida myöhempää käyttöä varten. Tällöin tulee ottaa huomioon keskustelun mahdollinen luottamuksellisuus.

Useissa organisaatioissa kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa, mutta jotkut organisaatiot saattavat järjestävä kehityskeskusteluja useamminkin. Käytässä kehityskeskustelut kahdesti vuodessa voidaan alkuvuodesta asettaa tavoitteita tulevalle vuodelle sekä myöhemmin syksyllä mietittää asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tarpeen vaatiessa tavoitteita korjataan tai mietitään keinoja, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Samalla mietitään kehitettäviä osaamisalueita sekä miten annettuihin suunnitelmiin päästään. Esi- miehen on osattava kehityskeskustelutilanteissa antaa palautetta. Kannustavan ja positiivisen palautteen lisäksi on tärkeää, että tarvittaessa annetaan myös rakentavaa palautetta henkilön mahdollisista kehittämistarpeista. Kehityskeskustelujen haasteena onkin, että niissä käydyt asiat unohdetaan helposti vaikka tavoitteet ja palaute on dokumentoitu. Tämä vaatiikin työntekijältä kurinalaisuutta, jotta tavoitteet pysyvät mielessä.

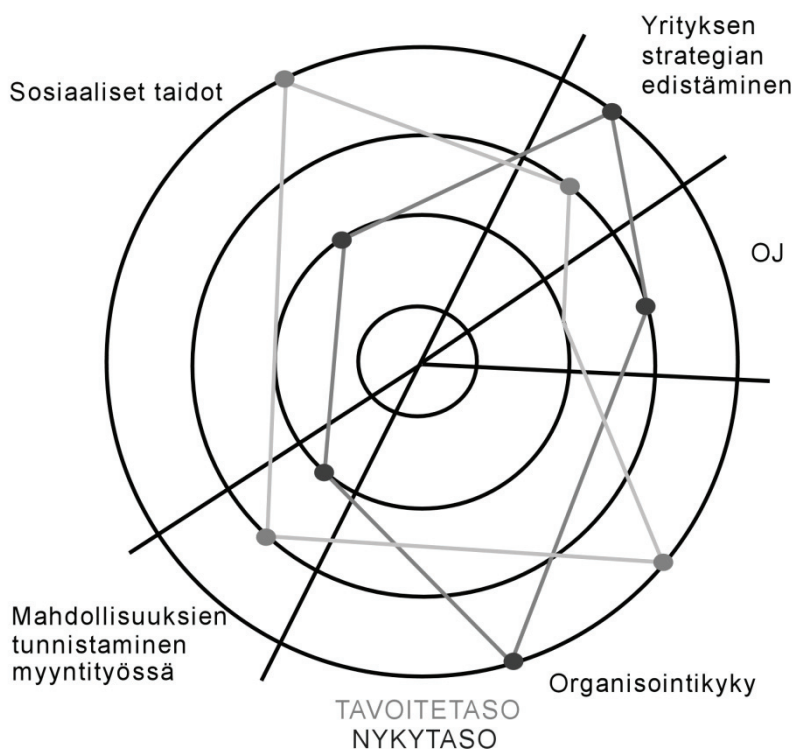
Kehityskeskustelut saattavat sisältää samalla myös henkilön palkkakeskustelun. Usein palkan ja palkkioiden neuvottelu kuitenkin käsitellään erillään, jotta kehityskeskustelussa voidaan aidosti keskittyä henkilön osaamiseen. Jos tällainen menettelytapa valitaan, tulee siitä tiedottaa henkilöstölle jo ennen kehityskeskustelujen aloittamista.

### 10.3.3 Kvalifikaatioympyrä

Kvalifikaatioympyrän avulla voidaan havainnollisesti esittää osaamisen nykytason ja tavoitetason välinen ero. Kvalifikaatioympyrän rakenne voidaan määrittää joustavasti kartoitettavan osaamisen tarpeisiin. Osaamisalueita kuvaavien sektoreiden kokoa voidaan muuttaa riippuen osaamisen merkityksestä työyhteisössä. Sektorin koko kuvaa osaamisalueen tärkeyttä. Kvalifikaatioympyrä koostuu sisäkkäisistä ympyröistä, jotka määrittävät käytettävän asteikon. Asteikon muuttamista tulee välttää, jotta tulokset säilyisivät vertailukelpoisina. Asteikko voidaan toteuttaa niin, että ulkoreunalla sijaitsee asteikon paras arvosana eli huippuasiantuntijat. Vastaavasti ympyrän keskisteessä on heikoin asiantuntemus.

Kun pohjatyönä tehty sektorijako ja asteikko on saatu valmiiksi, voidaan kvalifikaatioympyrän käyttö aloittaa. Työntekijälle ohjeistetaan ympyrän käyttö ja hän täyttää siihen oman osaamisprofiilinsa. Osaamisprofiilin pisteiden välille vedetään viivat. Näin henkilön osaamisen nykytasoa voidaan selkeästi verrata aiemmin määriteltyyn tavoitetason kuvaukseen.

Kvalifikaatioympyrä on suhteellisen yksinkertainen menetelmä ja sen avulla voidaankin melko helposti ryhtyä osaamiskartoituksen tekemiseen. Näin vältetään monimutkaisempien menetelmien vaatimien resurssien käytöltä (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005).



**KUVIO 7.** *Kvalifikaatioympyrä.*

### 10.3.4 Muita työkaluja

Eräs kevyempi tapa osaamiskartoituksen toteutukseen on työntekijän tekemä raportointi. Tällöin esimies pyytää tiimensä jäsentä tekemään raportin jostain työhön liittyvästä aiheesta. Aihe voi liittyä esimerkiksi tuotekehitysprosessiin, jonkin työkalun käyttöön, uuden tuotekehitysprojektin innovaatioihin jne. Esimies voi raportin perusteella arvioida työntekijän osaamisen tasoa. Raportin ei tarvitse välttämättä olla pitkä, koska esimerkiksi jo yhden sivun raportista voidaan nähdä viitteitä siitä kuinka paljon tietoa on.

Yksi kartoittamisen keino liittyy työryhmissä toistuviin kokouksiin, kuten esimerkiksi viikkokokouksiin. Niissä on usein käytäntönä käydä henkilö kerrallaan läpi edellisen viikon kuulumiset ja ohjeistaa häntä seuraavan viikon tehtäviä varten. Näin esimies saa joka viikko suullista ja mahdollisesti myös kirjallista tietoa myös henkilön osaamisen ja taitojen tasosta.

## 10.4 OSAAMISEN ARVIOINNIN YHTEENVETO

Tyypillisesti tieto yrityksen henkilöstön osaamisesta perustuu arvioon tai uskemukseen, jolloin yrityksen henkilöstön osaaminen tai sen puuttuminen suhteessa menestykseen vaadittaviin ydinkyvykkyyksiin jää tiedostamatta. (Kirjavainen ym. 2003) Osaamistarpeiden tunnistaminen pohjautuu yleisesti esimiesten lii-

ketoiminta- ja asiakastarveajatteluun, jolloin esimiehet ottavat kantaa pahimmillaan vain alaistensa teknisen osaamisen kehittämistarpeisiin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000).

Käytetyt yksilöosaamisen kartoituksen menetelmät riippuvat siitä, millaiseen käyttötarkoitukseen tietoa eri yksilöiden osaamisesta haetaan, ja miten osaamiskuvauksia aiotaan käyttää. Tarkastelun kohteeksi voidaan esimerkiksi valita koko yrityksen osaamispääoma tai arvioida vain eri työtehtävien ja -roolien osaamisvaatimuksia. Myös rekrytointitarvetta voidaan arvioida vertaamalla yksilöiden osaamista tulevaisuuden ydinkyvykkyyksien vaatimuksiin.

Käyttötarkoituksen perusteella voidaan pohtia, minkälaisessa mittakaavassa kartoitus tehdään ja millaisia mittareita kartoitukseen valitaan. On tärkeää käyttää koko organisaatiolle yhteistä ja vertailukelpoista osaamisen mallintamista, tallentaa yksilöiden osaamiset tietokantaan ja niin edelleen. Näiden kysymysten läpikäyminen on tarpeellista, koska perinpohjaiset ja laajat osaamiskartoitukset ovat todella aikaa vieviä prosesseja (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000).

Organisaation osaamisen mallintamisen ja kartoittamisen onnistuminen on ratkaisevan tärkeää osaamisen johtamiselle. Lopputulos on eri osaajista muodostuvan kokonaisuuden hallinta. Näin voidaan selvästi parantaa organisaation menestyksen edellytyksiä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000).



# LÄHTEET

- Ahonen H. 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys: Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologis-taloudellista kumousta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 -työkirja. Helsinki: Efeko.
- Ala-Laurinaho, A. 2012. Osallistava kehittäminen, Työterveyslaitos.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/osallistava\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx). [Päivitetty 20.05.2011]
- Alavi, M. & Tiwana, A. 2005. Knowledge Management. The Information Technology Dimension. In M, Easterby-Smith and M., Lyles, (eds.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. (pp. 104-120). Blackwell Publishing.
- Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatit oppivan verkoston tuottamina. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Ashby, W.R. 1956. An Introduction to Cybernetics. Lontoo: Chapman&Hall.
- Aura, O & Ojala, L. 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Avaa.net – kotimaiset palveluportit. <http://netti.nic.fi/-velhonet/avaanet/portti.php?reloaded=true>. [Viitattu 28.11.2012].
- Braham, B.J. 1995. Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education. Menlo Park, CA, USA: Course Technology Crisp.
- Buhanist, P., Hakala, L., Haramo, E., Kallio, K., Kantola, K., Kostamo, T. & Talja, H. 2011. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa. Visiot ja käytäntö. Espoo: VTT Tiedotteita - Research Notes 2585.
- Dalkir, K. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice, 2nd Edition. Cambridge, MA, USA: MIT Press.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van Den Bossche, P. 2010. Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. Educational Research Review, 5(2): 111-133.
- Du Plessis, A., Visagie, J., Winjbeek, D. (2011). Max Weber's theory re-visited: modern organization culture simulating productivity. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2 (12):15-30.
- eOSMO verkkojulkaisu. Tietojärjestelmien hyödyntäminen osaamisen hallinnassa.  
<http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra7-2.html>. [Viitattu 14.10.2012].

- Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2008. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Kansanvalistusseura.  
Euroopan komissio. [http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/dci/investing\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/dci/investing_en.htm).  
[Viitattu 24.10.2012]
- Garvin, D. A. 1993. Kohti oppivaa organisaatiota. *Yritystalous* 1/1994: 38-51.
- Hakala, Juha T. 2006. Informaatiohyöky: tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakanen J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointi tutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Toimiva palkitseminen. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi - Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannukainen, T. Slotte, S. Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helakorpi, S. 2001. Tiimioppiminen. <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/Tiimioppiminen.pdf>.  
[Viitattu 2012].
- Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Pro gradu-tutkielma, Kuopion Yliopisto. Saatavissa: [https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc&groupId=122710](https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc&groupId=122710). [Viitattu 30.10.2012].
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Holtbrügge, D. 2007. Personalmanagement. Berlin Heidelberg: Springer.
- Hyppönen, R. 2009. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hytti, U.; Stenholm, P.; Heinonen, J. & Seikkula-Leino, J. 2010. Perceived learning outcomes in entrepreneurship education: The impact of student motivation and team behavior. *Education + Training*, 52 (8/9): 587-606.
- Hölttä, T, Savolainen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtajuus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Investors in people. <http://www.investorsinpeople.co.uk/Facts/Pages/default.aspx>. [Viitattu 24.10.2012].
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kaartinen, P. 2012. Referaatti teoksesta Russell, J. P. 1997 .The Quality Audit Handbook. <http://www.koulut.kuopio.fi/Kansalaisopisto/projektit/tqah.htm> [Viitattu 12.11.2012].
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2000. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-card Companies Thrive. MA, Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert S. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. MA, Boston: Harvard Business School Press.

- Karlöf, B. Lövingsson, Helin F. 2009. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, (Edita).
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. Aikuiskasvatus, 4(4).
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning. Experience as a source of learning and development. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Teoksessa Poikela, S. 2003. Ongelmaperusteinen pedagogiikka ja tutorien osaaminen.
- Komdial 2012. Vuorovaikutuskoulutus kohti todellisempaa yhteyttä. <http://www.komdial.com/6>. [Viitattu 2012].
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Kurronen, E. 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: Tutkimus organisaation kehittämisestä. Pro gradu -tutkielma, Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. 2001. Essentials of Management Information Systems: Organization & Technology in the Networked Enterprise. 4. painos. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Levitt, B. & March, J.G. 1988, Annual Review of Sociology. Vol 14, 1988. Annual Reviews, Inc.
- Lipponen, T. Laatujohtaminen. 1993. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lumijärvi I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lämsä, A-M. Uusitalo O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lääninhallitusten asiakaspalauttejärjestelmä 2006. Lääninhallitusten asiakaspalautetyöryhmä. Sisäasiainministeriön julkaisu 49/2006. [http://www10.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/B7756F1F1F28EBC3C225721E003F0C6C/\\$file/492006.pdf](http://www10.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/B7756F1F1F28EBC3C225721E003F0C6C/$file/492006.pdf). [Viitattu 4.11.2012.]
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

- Marttinen, I. 2010. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Milovanovic, Slavoljub, 2006. Knowledge sharing between users and informations specialists: Role of trust. Economics and Organization -julkaisusarja, Facta Universitatis.
- Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Lisensiaatintyö. Teknillinen Korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.
- Mäkipää, M. & Ruohonen M. 2004. Organizational learning and knowledge management in contexts. Tietojenkäsittelytieteiden laitos, Tampereen yliopisto.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5459-6.pdf>. [Viitattu syyskuu 2012].
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Oikarinen, T. 2008. Organisatorinen oppiminen: tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Orlikowski W.J. 1992. The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations, Organization Science, 3 (3).
- Otala, L. & Tuominen, K. 2005. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Turku: Benchmarking.
- Otala, L. & Vainionmäki, J. 2006. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Otala, L., Jaskari, J., Vartiainen, M. 2004. Oppivien organisaatioiden tunnuspiirteet. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.
- Partanen, M. 2007. Organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden yhteydet työn stressitekijöihin: vertaileva tutkimus kahdessa organisaatiossa. Psykologian pro gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! - Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pietilä, E. 2012. Hiljaisten asiakkaiden huomiointi. Creamailer Oy. <http://www.creamailer.fi/blogi/hiljaisten-asiakkaiden-huomiointi/>. [Viitattu 4.11.2012].
- Polanyi, Michael 1966, The Tacit Dimension. Chicago: University of Chicago Press.
- Prichard, J.S., Stratford, R.J. & Bizo, L.A. 2006. Team-skills training enhances collaborative learning. Learning and Instruction, 16(3): 256-265.

Pro Partners. VR Yhtymän esimiesvalmennus.

Puolustusvoimat. <http://www.puolustusvoimat.fi/sotilasarvot>. [Viitattu 24.10.2012]

Puusa, A., Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Kuopio: UNIpress.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A report of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 2002(87): 698-714.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

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

Rother, M. 2010. Toyota Kata. Helsinki: Readme.fi.

Räsänen, S. 2002. Verkko-opetuksen tietotekniikkaa - Verkko-opetusympäristöt. <http://www.cs.uku.fi/tutkimus/publications/reports/B-2002-1.pdf>. [Viitattu 11.11.2012].

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus*, 27( 2).

Savolainen, P., Heinonen, T., Lievonen, K. & Kurkela, R. 2001. Osaava Vantaa. Osaamisen johtamisen opas. Vantaa: Vantaan kaupunki.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Tallinna: Gaudeamus.

Seikkula-Leino, J. 2007. Opetussuunnitelmauudistus ja yrittäjyyskasvatuksen toteuttaminen. Opetusministeriön julkaisuja 2007: 28. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. New York: Doubleday.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen - menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla. Helsinki: WSOY.

Sundberg, J. 2011. Osaamisen kehittäminen muuttuvassa organisaatiossa: case Educode Oy. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Esite. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/files/62/iso9000esite.pdf>. [viitattu 11.11.2012].

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Kalvosarja. Saatavissa: <http://www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>. [viitattu 10.11.2012].

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Saavissa: <http://www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>. [viitattu 1.11.2012].

- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Systeemi-lehti. Saatavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20062/ST062-08A.pdf>. [viitattu 30.10.2012].
- Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi, Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa, Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering.
- Tervonen, H. 2008. Asiakaspalautetiedon hallinta osana laatujärjestelmää perusterveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystieteiden- ja talouden laitos. <http://www.kampus.uku.fi/gradut/2008/1913.pdf>. [Viitattu 04.11.2012].
- Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strategian johtaminen ammattikorkeakouluissa, Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopiston kirjapaino Oy.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen: kehittämisen uusi taso, ai-ai, Helsinki: Mielikirjat.
- Tsupari, P., Nissinen T. & Urrila, P. 2001. Kohti strategisia yritysverkostoja, Osa-raportti 1: Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus, Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto.
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä: mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tuurala, T. 2010. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. [Viitattu 2012].
- Työsuojelurahasto.Tiedote.<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=108438>. [Viitattu 23.10.2012].
- Työterveyslaitos 2006. <http://www.ttl.fi/internet/Suomi/aihesivut/tykytoiminta/yritys/Osaaminen/Oppiva+organisaatio.htm>. [Viitattu 09.11.2012].
- Uotila, T-P. 2012 [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf). [Viitattu 2012].
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala H., Malinen P., Möller K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Vallas, M. 2004. Osaamisesta tie menestykseen. Tutkimus tarjouslaskijoiden työstä sekä uusista haasteista oppimisen, vuorovaikutuksen ja osaamisen näkö-kulmasta - Case Tieliikennelaitos. Pro Gradu -tutkielma. Kauppatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Verkostokonsultit. [http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Verkosto\\_oppivaorganisaatio.pdf](http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Verkosto_oppivaorganisaatio.pdf).  
[Viitattu 2012]

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.  
Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Virtainlahti, Sanna, 2009. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja johtaminen.  
[http://www.sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti\\_hiljaintietamys.pdf](http://www.sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti_hiljaintietamys.pdf). [Viitattu 18.10.2012].

Vvm, 2001. Osaamisen johtamisen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön  
työryhmämuistioita 6/2001. Saatavilla [www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01.../4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01.../4065_fi.pdf)  
[Viitattu 11/2012]

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O. & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehityskirja - Asiakastarpeesta  
tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Welch, J. 2007. Winning, New York: Collins.