

Jukka Simi

Osaamisen johtamisen kehittäminen ja nykytilan tutkiminen

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Toukokuu 2016

TIIVISTELMÄ

Yksikkö	Aika	Tekijä
Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Toukokuu 2016	Jukka Simi
Koulutusohjelma		
Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi		
Osaamisen johtamisen kehittäminen ja nykytilan tutkiminen		
Työn ohjaaja	Sivumäärä	
Marko Forsell	71 + 6	
Työelämäohjaaja		
Vesa Vaihoja		
<p>Kehittämistehtävä on tehty PKC Electronics:in Suomen organisaatiolle. Kehittämistehtävässä tutkitaan osaamisen johtamisen nykytilaa henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusmenetelmän on käytetty kyselytutkimusta ja haastattelua, haastattelu menetelmänä käytettiin avointa haastattelua eli strukturoimatonta menetelmää.</p> <p>Yritystä tutkittiin oppivan organisaation-malliin verraten. Kyselytutkimuksessa käytettiin apuna oppivan organisaation pikatestiä. Oppiva organisaatio on kehittämistehtävässä keskeisessä roolissa. Tutkimusten perusteella yrityksellä on mahdollisuus kehittyä oppivaksi organisaatioksi määrätietoisella kehitystyöllä.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena tutkija teki raportin ja esityksen tutkimuksen tuloksia yrityksen johtoryhmälle ja henkilöstöosastolle. Kehittämistehtävän tuloksena syntyi yritykselle kehittämissuunnitelma osaamisen johtamisen kehittämiseen ja tutkimuksen tuloksena otettiin myös käyttöön osaamis- ja koulutustarvealoitemalli. Tutkimuksen tuloksista tehtiin kirjallinen raportti työntekijöille. Osaamisen johtamiseen on kohde yrityksessä hyviä työkaluja käytössä. Näiden käytössä on tutkimuksen mukaan kehitettävää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.</p>		
Asiasanat		
Johtaminen, Oppiminen, Oppiva organisaatio, Henkilöstön kehittäminen, Osaamisen kehittäminen		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date May 2015	Author Jukka Simi
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis The development of knowledge management and the examination of the current situation.		
Instructor Marko Forsell		Pages 71 + 6
Supervisor Vesa Vaihoja		
<p>Thesis has been made for PKC Electronics Finnish organization. Thesis has examined the current state of knowledge management from the perspective of the staff point of view. In this study method was questionnaire and interviews. The interviews were made by unstructured interview method.</p> <p>In the thesis investigated a learning organization model compare to the company. Survey for staff includes quick test of learning organization. A learning organization is a key role of the thesis. Based on the survey and supervisors interviews, the company has the opportunity to come learning organization through determined development work.</p> <p>As a result of the thesis researcher has made a report and a presentation of research results for the company's management team and personnel department. As a result of the thesis was the company development plan for the development of knowledge management and the result of the survey also introduced a competence and training needs of the model initiative. Results of the study were introduced for employees as a written report. Company have good tools for competence management. There is a need to develop current tools in a rapidly changing business environment.</p>		
Key words Leadership, Learning, Learning organization, Human resources development, Skills development		

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

KUVIOLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
2.	Osaamisen johtaminen	4
2.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
2.2	Taylorismi ja Fordismi	10
2.3	Lean.....	11
2.4	Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategia	15
2.5	Koko henkilöstön kyvykkyyttä hyödyntävät ja osaamista kehittävät toimintamallit	17
3.	Oppivan organisaation rakenne	19
3.1	Tulosjohdetusta organisaatiosta laatujohdettuun ja oppivaan organisaatioon.....	20
3.2	Älykäs johtaminen.....	23
3.3	Työkulttuurin ja -ilmapiirin kehittäminen käytännössä	25
3.4	Oppivan organisaation rakenne	27
3.5	Oppimista tukeva palkitsemisjärjestelmä	33
3.6	Organisaation oppimista edistävät toimintamallit ja systematiikat.....	35
4.	Organisaation ja yksilön oppiminen	38
4.1	Yksilön oppiminen.....	40
4.2	Ammattitaito	44
4.3	Reflektiivisyys	45
4.4	Sisukkuus	46
4.5	Itsehallinta.....	47
5.	Tutkimuksen eteneminen	50
5.1	Yritys PKC Electronics	50
5.2	Tutkimus ongelman määrittely	51
5.3	Tutkimus menetelmä ja toteutus	52
6.	Tutkimustulokset	54
6.1	Henkilökunnan kyselytutkimuksen tulokset.....	54
6.2	Oppivan organisaation pikatesti	60
6.3	Esimiesten haastattelut.....	62

6.4	Tutkimustulosten yhteenveto	63
6.5	Tutkimuksen luotettavuus reliabiliteetti ja validiteetti	65
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
	LÄHTEET	69

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Lean toimintastrategia.....	13
Kuvio 2. Älykkään johtamisen prosessimalli	24
Kuvio 3. Organisaation oppiminen	36
Kuvio 4. Oppivan organisaation kokonaiskuva	39
Kuvio 5. Työssä olevan oppisen lähteet.....	42
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden jakauma henkilöstöryhmittäin	54
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden koulutus pohja	55
Kuvio 8. Henkilöstön työskentely nykyisessä työtehtävässä	56
Kuvio 9. Oppivan organisaation pikatestin väittämien vastausten keskiarvot	61

1. JOHDANTO

Osaamisen jatkuva kehittäminen on erittäin tärkeä yrityksen kilpailukyvyyn ja olemassaolon edellytyksen kannalta. Yritysten kansainvälistymisen myötä kilpailu lisääntyy. Eikä enää riitä, että yrityksen kilpailukyky on paras kotimaan markkinoilla vaan on voitettava kansainvälisillä pelikentillä toimivat kilpailijat. Viime aikoina nopeasti teollistuneiden maiden työvoimakustannustaso on vielä tällä hetkellä edullisempaa kuin meillä Suomessa. Useissa maissa myös työntekemiseen käytettävä työaika on pidempi, henkilöstön palkkaamiseen liittyvien sivukulujen ja yritysverotuksen rakenne on edullisempi kuin Suomessa. Tämä tarkoittaa sitä, että samalla kustannuksella yritys pystyy palkkaamaan enemmän työntekijöitä. Kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi on tehtävä asioita paremmin kuin kilpailevissa yrityksissä.

Osaamisen kehittäminen on oltava kiinteästi sidottuna yrityksen strategiaan ja visioon. Henkilöstön kehittämisen perustana on nykyisen tilanteen tunnistaminen ja sen analysointi. Nykytilanteen tunnistamisen jälkeen voidaan systemaattista kehitystyötä tehdä pitkäjänteisesti kehittämällä. Kohde yrityksessä on aiemmin valmistettu tuotteita asiakas yritysten dokumenttien perusteella. Joitakin vuosia sitten on päätetty laajentaa omaa suunnittelua ja sitä kautta tarjota markkinoille tuotteita joiden tuoteoikeudet ovat yrityksellä itsellään. Omien tuotteiden tuotehallinnan organisointi asettaa henkilöstön osaamiselle uusia tehtäviä, jotka ovat aiemmin olleet asiakkaiden ja tuoteoikeudet omistavan yrityksen vastuulla. Yrityksen johto on myös tunnistanut osaamisen kehittämiseen haasteen ja erityisesti strategiaviestintään on panostettu viime aikoina. Strategiaviestinnän onnistumisesta henkilökunnalla tutkittiin tässä tutkimuksessa.

Osaamisen johtamisen nykytilan selvittämisen ja sitä kautta kehittämistarpeen tutkija on tunnistanut opiskellessaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja työtehtävissään kohde yrityksessä. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista kyselylomaketutkimusmenetelmää ja henkilökohtaisia haastatteluja, jotka

toteutettiin tekemällä avoimia haastatteluja eli strukturoimatonta menetelmää. Kehittämistehtävään liittyvä tutkimus tehtiin kevään 2015 ja kesän 2015 välisenä aikana. Yrityksen johtoryhmä rajattiin kehittämistehtävään liittyvien tutkimusten ulkopuolelle, jotta henkilöstön näkökulmaa pystytään paremmin tutkimaan.

Osaamisen kehittäminen on oltava kiinteästi sidottuna yrityksen strategiaan ja visioon. Teoriaosuudessa on kerrottu perinteisistä valmistusteollisuuden toimintaperiaatteista, joita ovat Taylorismin ja Fordismin opit ja nykyisin yleisesti käytettävän Lean-toiminnan peruseriaatteita. Oppivan organisaation-malli yhdistyy luontevasti Leanin perusajatuksen kanssa, jossa ovat keskeisenä filosofiana jatkuva parantaminen ja toiminnan kehittäminen. Lean on kuitenkin vain yksi sana, jota käytetään jatkuvan parantamisen toimintamallista. Useat kansainväliset organisaatiot ovat kehittäneet omia toimintamallejaan, jotka pohjautuvat Toyota-konsernin alun perin kehittämään johtamismalliin. Myös pienillä organisaatioilla on käytössä toimintamalleja, jotka toimivat Leanin-mallien mukaan. Toimintamalleja ei välttämättä ole nimetty erikseen Leaniksi, vaan ne ovat kehittyneet vuosien saatossa pelkkää mallisjärkeä käyttäen. Jatkuvan parantamisen mallissa tavoitteena on, että henkilöstön ja yrityksen sidosryhmien yhteistyöllä voidaan löytää jatkuvasti pieniä parannuskohteita. Kehitysideoiden avulla voidaan toimintaa kehittää tehokkaammaksi ja parempaa laatua tuottavaksi. Tavoitteena on saavuttaa parempi yrityselle parempi kilpailukyky ja sen kautta luoda yrityselle mahdollisuus pärjätä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Kehittämistehtävän teoriaosiossa on avattu yrityksen johdon merkitystä koko henkilöstön kehittämisessä. Työkulttuurin- ja ilmapiirin merkitys on erittäin tärkeässä roolissa, kun tulosohjatusta yrityksestä kehitytään kohti laatujohdettua ja oppivaa organisaatiota. Teoriaosuudessa kerrotaan myös käytännön toimenpiteistä, joita yrityksessä on rakenteellisesti tehtävä muutoksen aikana. Yksittäisten henkilöiden oppimiskyvykyys ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat avain asemassa oppivaa organisaatiota rakentaessa.

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen tulokset ovat käsitelty työn loppuosassa. Kyselytutkimus tehtiin yrityksen henkilöstölle, mutta yrityksen johtoryhmä rajattiin kuitenkin kyselytutkimuksen ulkopuolelle. Henkilökohtaiset haastattelut tehtiin neljälle esimies työtä tekeväälle henkilölle. Tutkimustulosten perusteella saatiin selville missä tilanteessa yritys on verrattuna oppivan organisaation malliin. Tutkimusten perusteella saatiin selville ongelmakohdat joiden kehittämiseen yrityksessä on panostettava. Kehittämistehtävän tuloksena saatiin suunnitelma toimenpiteistä joilla yritystä voidaan kehittää kohti oppivaa organisaatiota.

2. Osaamisen johtaminen

Tuotekehityskyky ja teknologian hallinta on tarpeen uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisprosessissa. Jo niiden suunnittelu tapahtuu niin, että käytettävissä olevaa teknologiaa, koneita ja laitteita sekä henkilöstön osaamista käytetään tehokkaasti hyväksi. Nopea tuotteiden vaihtuminen on johtanut esimerkiksi matkapuhelimien valmistuksessa rinnakkaiseen toimintatapaan, jossa monitaitoiset tiimit tekevät samaan aikaan tuotteen, tuotannon ja markkinoinninsuunnittelua. Tuote saadaan siten markkinoille nopeammin kun tekemällä nämä työvaiheet peräkkäisinä prosesseina. (Sarala & Sarala 2001.)

Osaaminen ei ole konkreettista, eikä sillä ole selvää ”hahmoa”. Jokaisella on vähän oma mielikuvansa osaamisesta. Osaaminen nähdään myös helposti vain oman yrityksen tai yksikön näkökulmasta. Vaikka puhutaan yrityksen strategialähtöisestä osaamisesta ja organisaation osaamisesta, niin käytännössä ajatellaan vain yksittäisten ihmisten koulutusta ja muodollista pätevyyttä. Vain harva yritys tai yhteisö on selkeästi määrittänyt, mitä osaaminen tai osaamispääoma tarkoittaa – mitä siis pitäisi johtaa. Keskitytään osaamisiin, jotka ovat joko ihmisten päässä tai ihmisten välissä eikä huomiosta rakenteita, joiden avulla osaaminen saadaan haltuun. Osaamispääoman muodostumisessa rakenteilla on keskeinen merkitys. Rakenteet ovat myös konkreettisia johdettavia. (Ojala 2008.)

Osaamisen kehittyminen on useimmiten keskittynyt yksilöihin ja eri tehtävissä tarvittaviin osaamisiin. Niitä voi olla paljon. Esimiesten on aika vaikea johtaa tai edes mieltää omien alaistensa eri tehtävissä tarvittavaa osaamiskirjoa ja kohdentaa kehittämispanokset niihin kaikkiin. Matka yhden yksilön osaamisesta organisaation menestykseen on helposti liian pitkä. (Ojala 2008.)

Jos osaamisen kehittäminen ei ole oleellinen osa yrityksen strategiaa, on ehkä vaikea nähdä liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys. Tällöin osaamisresurssin kehittäminen jää irralliseksi ja osaamisen kehittämiseltä puuttuu tavoitteellisuus. (Ojala 2008.)

Linjajohto vastaa yleensä toiminnasta tarvittavista resursseista ja niiden kehittämisestä. Osaamisen vaaliminen on useimmiten HR-asiantuntijoiden vastuulla. Jos HR ei ole tiivis osa koko toiminnan johtamista, jää osaaminen irralleen liiketoiminnasta. ”Ulkoistetun” osaamisen hallinnan ja kehittämisen on vaikea edes tukea kunnolla liiketoimintaa. (Ojala 2008.)

Työelämä muuttuu niin nopeasti, ettei osaamisen kehittämiseen ehditä tai uskalleta ryhtyä. Yrityksen tilanne ja tarve voivat olla täysin muuttuneet jo siinä vaiheessa, kun esimerkiksi uusi toimintamalli on viety käytäntöön koko organisaatiossa. Työelämän epävarmuus rajoittaa osaamisen kehittämisen vain siihen osaamiseen, jota tämän hetken toiminnan tehokkuuden lisääminen edellyttää. Pidemmälle aikavälille ei osata, eikä uskalleta sitoutua. Sitten törmätään vähän ajan kuluttua osaamispuutteeseen ja aletaan ostaa osaamista ulkopuolelta. (Ojala 2008.)

Elinikäisen oppimisen tärkeys muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen suhteesta johtajuuteen osoitettiin melko dramaattisesti kaksikymmentävuotta kestäneessä tutkimuksessa, jossa tutkittiin 115 Harvard Business School 1974 vuosikurssilta valmistuneita opiskelijoita. Yritettäessä selittää, miksi useimmat menestyivät urallaan haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta, joka oli aikana kun he valmistuvat, huomasi, että on kaksi erottuvaa elementtiä: kilpailuhenkinen ja elinikäinen oppiminen. Nämä tekijät näyttivät antavan ihmisille raamit luomalla poikkeuksellisen voimakkaan kilpailukykyisen aseman. Kilpailuhenkinen asenne auttoi luomaan elinikäistä oppimista, joka kasvattaa edelleen taidon ja tiedon tasoa, erityisesti johtamistaitoja, joka puolestaan tuotti ihmeellistä kykyä käsitellä haasteita vaikeammassa ja nopeasti muuttuvassa maailmantaloudessa. (Kotter 2012.)

Työelämän muutokset ovat nostaneet tiedon ja osaamisen menestystekijöiden kärkeen:

- Yritystoiminta siirtyy tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan, joissa tärkein raaka-aine on tieto ja osaaminen ja tärkein prosessi on oppiminen.
- Yrityksen resurssit rajoittuvat yhä useammin rahaan ja osaamispääomaan. Rahallista pääomaa osataan johtaa. Osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa on vielä paljon mahdollisuuksia käyttämättä.
- Osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla olemassa olevaa ja usein hajallaan olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää yrityksen tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla sekä muuttaa se entistä tuottavammaksi toiminnaksi.
- Osaamispääomasta on tullut tärkein yrityksen menestyksen ja arvon muodostuksen lähde.
- Osaamispääoman johtamisen perusteissa olevat puutteet estävät sen tehokkaan kehittämisen, hyödyntämisen ja johtamisen.

Tämän päivän niukka resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset. Aiemmin ylimmän johdon keskeinen tehtävä oli rahoituksen varmistaminen. Rahan hankkiminen on harvemmin enää rajoite liiketoiminnalle, koska rahan hankkiminen on muuttunut helpoksi. Uusimmilla koneilla ja laitteilla voidaan hetkellisesti saada kilpailuetua, mutta samat laitteet ovat kilpailijan ulottuvilla yhtä nopeasti kuin tieto siirtyy paikasta toiseen tai valmistaja pystyy koneita valmistamaan. Fyysiset rakenteet eivät enää tarjoa yritykselle kilpailuetua kuin korkeintaan hetkellisesti. (Ojala 2008.)

Osaaminen johtamisesta on tullut myös teollisten yritysten välisessä kilpailussa keskeinen menestykseen vaikuttava tekijä. Teollistumisen alkuvaiheessa riitti, että tuotantokoneisto osattiin järjestään tavalla jolla tuotteita pystyttiin valmistamaan markkinoille. Tuotteille oli tuolloin kysyntää ja riitti, että tuotteita pystyttiin valmistamaan riittävä määrä. Tuotantokoneiden ja tuotantolinjojen kehitys oli myös usein yrityksen oman osaamisen varassa. Taylorin ja Fordin-mallin mukainen valmistus oli tuossa markkinatilanteessa edellä aikaansa ja oppeja niistä voi ottaa edelleen. Pelkkien valmistusresurssien tehokkuuden hallinta ei kuitenkaan riitä nykyisessä tilanteessa vaan yrityksen on etsittävä omat kilpailutekijänsä henkilöstön osaamisen puolelta.

Tällä hetkellä tuotantolinjoja ja niihin liittyviä laitteita pystyy kuka tahansa hankkimaan ja valmistamaan tuotteita. Lean-oppien jatkuvan parantamisen- ja kehittämisenmalli mahdollistaa tällä hetkellä markkinoiden vaatiman joustavaan ja nopeasti reagoivaan toiminnan. Yrityksen täytyy myös tiedostaa oma paikkansa markkinoilla, eri aloilla toimivat yritykset ovat erikehitysvaiheessa. Uusien toimialojen mahdollisuutena on kasvaa muita toimialoja nopeammin ja kannattavammin, tosin uusiin tuotteisiin kohdistuva teknologiariski on suurempia. Perinteisemmillä toimialoilla joilla teknologinen kehitys ei ole enää niin voimakasta, riskit ovat pienemmät ja niillä toimialoilla voidaan erottua kilpailijoista henkilöstön osaamisella. Henkilöstön osaaminen on uusillakin toimialoilla erittäin merkittävässä roolissa, uusia markkinoita mullistavia tuoteideoita ei voi syntyä organisaatiossa joka toimii perinteisellä resurssiajattelumallilla.

2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin. Oppiva organisaatio on sellainen, jossa ihmiset

koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppimaan yhdessä. (Sarala 2003.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen merkitys tämän päivän kilpailutekijänä ja tarve panostaa siihen on toki tiedostettu. Oppimisestakin valistunut johto puhuu prosessina. Käytännössä vain harvoissa yrityksissä ja muissa yhteisöissä osaamista johdetaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti osana esimiesvastuuta ja samalla tavalla kuin muita resursseja. (Ojala 2008.)

Osaamisen kehittämisen

Englanninkielisiä sanoja "core competence" ja "core capability" käytettiin koko keskustelun alkaessa ensin synonyymeinä, joilla kummallakin viitattiin yrityksen kyvykkyyteen. Sanakirjan mukaan "competence" painottuu kykenevyyteen ja kykyihin ja "capability" pätevyyteen ja kelpoisuuteen. Molemmat viittaavat kuitenkin pystyvyyteen ja lisäksi painotukset vaihtelevat hieman brittiläisissä ja amerikkalaisissa puhe-käytännöissä. Esimerkiksi Stalk, Evans ja Schulman (1992) ovat määritelleet sanan "competence" viittaamaan yrityksen teknologiseen ja tuotannolliseen erityisosaamiseen ja sanan "capability" viittaamaan yrityksen kokonaisvaltaiseen osaamiseen, joka käsittää koko arvoketjun. (Viitala 2005.)

Työssä oppinen

Työssä oppimisen käsitteestä käytetään joko yhteen tai erikseen kirjoitettua muotoa. Erikseen kirjoitettu *työssä oppiminen* (learning at work/workplace learning) voidaan määritellä yläkäsitteeksi, joka kertoo oppimisen tapahtumapaikan. Yhteen kirjoitettu

työssäoppiminen (work-based/work-related/on-the-job learning) mielletään sen sijaan laajemman työssä oppimisen alakäsitteeksi ja ammattikasvatuksen alueeseen kuuluvaksi omaksi näkökulmakseen. Yhteen kirjoitetulla käsitteellä viitataan pääsääntöisesti ammatillisen koulutuksen ja oppimisen kontekstiin sekä kyseisiin ammatillisiin tutkintoihin kuuluviin työpaikoilla toteutettuihin työssäoppimisjaksoihin ja oppimiseen. (Tikkamäki 2006.)

2.2 Taylorismi ja Fordismi

Amerikkalaisten Frederik Taylorin (1855–1915) ja Henry Fordin (1863–1947) lähestymistapaa on usein kutsuttu mekanistiseksi toimintatavaksi. Mekanistinen lähestymistapa perustuu pitkälle ositettuun työnjakoon ja tehokkaaseen valvontaan. Tämän lähestymistavan mukaan hyvän organisaation ja hyvän koneen suunnittelussa ei ole periaatteellista eroa. Kummassakin on kyse joukosta osia, jotka on sovitetaan yhteen tietyn piirustuksen tai suunnitelman mukaan. Ihmistä voidaan tämän ajattelun mukaan myös ohjata kuten konetta, määrittämällä tarkoin tehtävät ja niiden järjestys ja valvomalla toimintaa. (Sarala & Sarala 2001.)

Taylorin ihmiskäsitys oli varsin pessimistinen. Hän piti ihmistä lähtökohtaisesti laiskana ja vastuuttomana, jota on johdettava ja valvottava määrätietoisin ottein. Apuna tässä oli Taylorin mielestä oltava tieteellinen tutkimus, jonka avulla oli mahdollista löytää tehokkain tapa tehdä työtä. Yksittäisiä työsuorituksia voitiin hänen mielestään tutkia ja pilkkoa osiin siten, että tehokkuus maksimoituu. Hänen mukaansa tieteellisesti suunniteltu työ yhdistää työntekijän rasituksen minimoitumisen ja työnantajan tuottojen maksimoitumisen, jonka tuloksena taas työntekijöiden työpaikat ja tulot voidaan taata. Taylorin oppien myötä työstä tuli ositettua ja yksitoikkoista. Myös työn rasittavuus kasvoi. Taylorin opit synnyttivät työntutkimuksen ja työntutkijoiden ammattikunnan, jonka tehtävänä on edelleen joissakin organisaatioissa tutkia liikesarjoja, työvaiheiden kestoja ja muita työn piirteitä sekä kehittää taloudellisia ja tehokkaita työkokonaisuuksia. Kritiikin myötä oppi on saanut väistyä, mutta Taylorin perinnöstä on edelleen runsaasti jäänteitä työelämän organisaatioissa. (Strömmer 1999.)

Teollisuusmaissa tällainen lähestymistapa mahdollisti massateollisuuden ja johti ennen näkemättömään elintason nousuun. Tämän ajattelutavan vaikutukset ovat eläneet voimakkaasti koko vuosisadan ajan. Sen jälkiä on nähtävissä esimerkiksi nyt suositussa laatustandardien käytössä, jossa keskitytään toimintojen tarkkaan erittelyyn ja toteuttamiseen aina samalla tavalla. (Sarala & Sarala 2001.)

Mekanistinen tapa käsitellä ihmisiä ei saa työntekijöitä ponnistelemaan riittävästi tuottavuutta kehitettäessä. Tapa johtaa myös lakkoihin, poissaoloihin ja suureen vaihtuvuuteen. Siksi jo 1930-luvulta lähtien on toimintaa ja työnjakoa suunniteltaessa entistä enemmän otettu huomioon ihmisten luontaiset ominaisuudet ja tarpeet. Ihmiskeskeisyyden lisäys ei pääpainotteisesti ole minkään filosofian tai aatesuunnituksen seurausta, kuten kirjallisuudessa usein esitetään. Sen keskeisenä perussyynä voidaan pitää halua lisätä toiminnan tuottavuutta. Käytännössä tämä tapahtuu lisäämällä ihmisen sitoutumista työhön toisinsanoen lisäämällä hänen haluaan tehdä työtä intensiivisesti, älykkäästi ja sinnikkäästi. Tuotantovälineiden ja tuotantoteknologian yhdenmukaistuminen on tehnyt yhä tarpeellisemmaksi hakea tuottavuuden lisäystä kehittämällä henkilöstön kyvykkyyttä itseohjautuvaan ja jatkuvasti kehittyvään toimintaan. Tämän ajattelutavan avulla työn tuottavuutta on voitu lisätä suunnattomasti. Hintana on kuitenkin ollut lisääntyvä stressi, työnarkomania ja elämän kutistuminen ehkä liian työkeskeiseksi. Työkeskeisyyden lisääntyminen on tapahtunut samaan aikaan kuin työelämän epävarmuus on lisääntynyt. Seurauksena on vaikeasti ratkaistava ongelma. Työssä olijat kokevat yhä suurempaa stressiä, työ tulee entistä intensiivisemmäksi ja samaan aikaan työn loppumisen uhka kasvaa. (Sarala & Sarala 2001.)

2.3 Lean

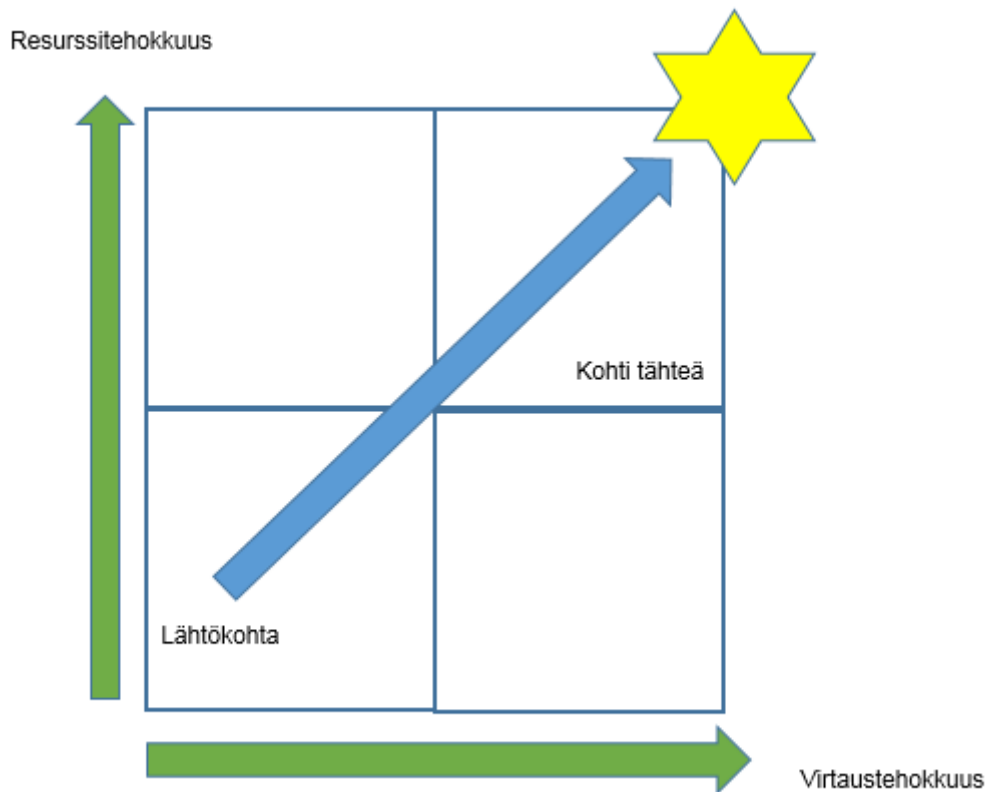
Työn organisoinnista 1980-luvulla mainitaan usein esimerkkinä ohuttuotanto (lean production), jota toteutettiin japanilaisilla kokoonpanotehtailla. Eripuolilla maailmaa kiinnostuttiin japanilaisten valmistajien menestyksestä monilla teollisuudenaloilla. Kyseisessä tuotantomallissa korostettiin joustavuutta, laatua, kontrollia, mahdollisimman vähäistä hukkatuotantoa sekä monitaitoisia tiimejä. Työntekijöiltä vaadittiin kykyä oppia jatkuvasti uutta, kykyä sopeutua muuttuviin toimintaympäristöihin sekä ryhmä- ja tiimityöskentelytaitoja. Menestyksellisten japanilaisyriyten kokemusten myötä yleistynyt ”japanilainen malli” näki tiimit oleellisena osana joustavaa tuotantoa eli tehokkaana välineenä muuntaa tuotteita ja työmenetelmiä asiakkaiden tarpeiden

pohjalta. Tämän seurauksena tiimien merkitys organisaatioiden toiminnassa vahvistui 1990-luvulla yleistyneen kokonaislaatuajattelun (Total Quality Management, TQM) myötä. Tämän tyyppisessä laatujärjestelmässä työntekijät itse vastaavat työnsä laadusta. Tiimien perusteluissa alettiin painottaa juuri laadun ja tuottavuuden parantamista, innovaatioiden lisäämistä sekä jatkuvaa uuden oppimista. (Tikkamäki 2006.)

5S on yksi Leanin menetelmistä, jota käytetään työympäristön järjestämisessä ja siistimisessä. Viisi S-kirjainta muodostuvat sanoista selvitä, säilytä, siivoa, standardoi ja seuraa. Menetelmän etuina ovat työympäristön siisteys, tehokkuus, viihtyvyys sekä yhtenä tärkeänä osana myös työturvallisuus. (Leansanommat 2016.)

Arvovirtakartoitus Value Stream Mapping (VSM) on paperi ja kynä menetelmä. Arvovirta kartoituksessa kuvataan yhdelle paperille kuva kaikista tuotteen valmistuksessa tapahtuvista prosesseista. Ensin määritellään valmistusjärjestys tuotteelle ja tuotteelle määritellään tuotteessa käytettävät valmistusprosessit, ja sitten lasketaan matka jonka tuote kulkee valmistuksen aikana. Tuotteelle lisäarvoa tuottavaa aikaa ja ei-lisäarvoa tuottava aika joka prosessinvaiheessa huomioidaan. Tuotteen kulke-
maa matkaa varten kukin prosessi piirretään myös seinälle. (Mahendran, Senthil Kumar & Jeyapaul 2016.)

Lean on meistä toimintastrategia, koska siinä on kyse siitä, miten organisaatio tuottaa arvoa. On tärkeää korostaa, että strategiaa voisi nimittää miksi tahansa muuksi. Lean on vain sana. On aivan yhdentekevää, mitä sanaa strategiasta käytetään. Tärkeää sen sijaan on a) tavoitella tähteä ja b) edetä kohti tähteä siirtymällä *tehokkuusmatriisissa* oikealle ja ylöspäin, kuten oheinen kuva osoittaa. (Modig & Åhlström 2013.)



Kuvio 1. Lean toimintastrategia.

Kuten kuva kertoo, leanin periaatteita noudattava toimintastrategia tarkoittaa, että organisaatio siirtyy matriisissa oikealle, kun sen virtaustehokkuus parantuu. Pääpaino on koko ajan virtaus- eikä resurssitehokkuudessa. Toyota Production Systemin isä Taiichi Ohno havainnollistakoon virtaustehokkuuden tärkeyttä: ”Me vain tutkimme aikaa, joka kuluu siitä hetkestä, kun asiakas tulee meille tilauksensa kanssa, siihen hetkeen, jona otamme maksun vastaan.” (Modig & Åhlström 2013.)

Lean herättää työyhteisössä voimakkaita tunteita, koska se mullistaa toimintakulttuurin ja totut roolit menevät uusiksi. Jos tähän ei ole valmis, voi miettiä, voiko itse noudattaa edes joitakin näistä neuvoista:

- Hidasta päätöksentekoa, nopeuta toteutusta
- Tee asia kerralla loppuun
- Optimoï kokonaisuutta
- Valmenna ja organisoï oppimista
- Kuuntele ja tapaa asiakastasi

Torkkolan oma lean-matka lisäsi tuottavuutta monella tavalla: hän sai tiiminsä kanssa enemmän aikaan kuin ennen, sairauslomat puolittuivat, kustannuksissa säästettiin, asiakkaiden tyytyväisyys parani sekä työntekijöiden työnilo ja työnhallinnan tunne paranivat. Helppoa se ei silti ollut, sillä käsitys asiantuntijatyöstä piti ajatella uusiksi, omaa toimintaa oli tarkasteltava asiakkaan näkökulmasta ja muutosvastarinta oli melkoista. Lean vaatii myös johtajalta paljon uuden oppimista ja soveltamista, sillä menetelmävalinnat ja toimivat ratkaisut on mietittävä tapauskohtaisesti. Mutta onnistuessaan lean tarjoaa jättipotin tuottavuudessa pienten pikavoittojen sijaan. (Talouselämä 2016.)

Keskittymällä virtaustehokkuuteen organisaatio voi vähentää lisätyötä ja vapautua tarpeettomasta tuhlauksesta. Kun lisätyö ja hukka ovat vähentyneet, resurssitehokkuus voi kasvaa, mikä nostaa organisaatiota matriisissa ylöspäin. Lean toimintastrategia korostaa aina virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta. Jos pääpaino on resurssitehokkuudessa, tuloksena on lopulta osaoptimoituja tehokkuussaarekkeita. Saarekkeiden välisiin vesiin muodostuu usein runsaasti lisätyötä ja hukkaa. Virtaustehokkuuteen keskittyminen tarkoittaa, että saarekkeet yhdistyvät kokonaisval-

taiseksi järjestelmäksi, joka muodostaa perustan resurssitehokkuuden kasvulle. Resurssitehokkuus kasvaa järjestelmän tasolla, ei erillisten saarekkeiden tasolla. (Modig & Åhlström 2013.)

2.4 Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategia

Klassisen strategian esiin nostamat asiat ovat edelleen tärkeitä – asia, joka näyttää jopa unohtuvan korostettaessa yksipuolisesti henkilöstön kehittämistä. Mutta klassinen strategia ei enää riitä. Sen lisäksi tarvitaan henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategioita. Niissä keskitytään erityisesti henkilöstön yleisten toimintavalmiuksien kehittämiseen. Käytännössä tämä merkitsee keskittymistä laatuun, tuottavuuteen, nopeaan haasteisiin reagointiin, joustavuuteen ja oppimiskykyyn. Oppiva organisaatio on esimerkki klassisen strategian ja kyvykkyyden kehittämisstrategian saman aikaisesta huomioon ottamisesta. Kyvykkyyden kehittäminen vaatii aivan erityyppistä suhtautumista toimintaan ja henkilöstöön kuin klassinen strategia. (Sarala & Sarala 2001.)

Liian usein strateginen johtamisjärjestelmä on jääne strategisen suunnittelun alkuaikojilta, jolloin muutos oli hitaampaa ja suunnittelu jopa eriytetty yrityssuunnitteluyksikön asiaksi. Linjajohdon oletettiin vain toteuttavan hyväksytyt suunnitelmat. Nyt, kun muutoksen syke on kiihkeämpi, strateginen suunnittelu on muuttunut strategiseksi johtamiseksi, joka puolestaan on integroitu saumattomasti organisaation operatiiviseen ohjaamiseen. Strateginen johtaminen ja päätöksenteko perustuvat samanaikaisesti sekä yrityksen ulkoisen että sisäisen todellisuuden huomioimiseen. (Kauppinen 1999.)

Kilpailu käydään jatkossa yhä enemmän osaamisesta, oppimisen nopeudesta ja tiedon hyödyntämisestä, tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamisesta ja innovatiivisuudesta sekä suhteista asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, joiden avulla voidaan oppia vielä nopeammin. *Yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovat ne järjestelmät*

ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja. (Ojala 2008.)

Osaajien rekrytointi ja oikeiden osaajien pitäminen ovat keskeisiä haasteita jokaiselle organisaatiolle, vaikka samaan aikaan työttömien lukumäärä pysyy suhteellisen korkeana. Ihmisiä on työmarkkinoilla, mutta heidän osaamisensa ei vastaa tarvetta. Kansalliset koulutus- ja osaamisen kehittämissjärjestelmät ovat aika voimattomia työelämän nopeasti muuttuvien osaamisvaatimusten edessä. Koulutus seuraa väkisinkin jäljessä. Työnantajat joutuvatkin jatkossa entistä tarkemmin pohtimaan, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten varmistetaan, että se kehittyy muuttuvan tarpeen mukaan. Yritysten tarvitsema osaaminen jää entistä enemmän yritysten omalle vastuulle. (Ojala 2008.)

Kyvykkyystrategia tähtää kilpailuedun saavuttamiseen. Kilpailuetu saavutetaan sekä osaamista, että toimintoketjua (prosesseja) kehittämällä. Tämän vuoksi esitetään, että myös henkilöstön kyvykkyyttä tulisi tarkastella organisaation pääprosesien mukaan jäsennettynä. (Sarala & Sarala 2001.)

Tuotanto- ja toimituskyvyn hallintaa tarvitaan, kun palvelu toimitetaan asiakkaille. Tuotannon toimituskyky koostuu tuotannon logistiikan ja yksittäisten tuotantotapah- tumien tehokkaasta samanaikaisesta hallinnasta. Tuotannon logistiikalla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla tuotteiden valmistusprosessi on organisoitu alkutoimenpiteistä lopputuotteeksi saakka. Markkinointikyvyllä tarkoitetaan nykyään asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaista hoitamista. Sen edellytyksenä ovat tehokkaat ja toimivat markkinointikanavat sekä hyvin hoidetut asiakassuhteet. Kaiken tämän toiminnan tulisi tuottaa lisäarvoa toisin sanoen hyötyä ja iloa organisaation omistajille, asiakkaille ja henkilöstölle. (Sarala & Sarala 2001.)

Henkilöstön oppimis-, kehittymis- ja uudistumiskyvykkyiden näkökulmasta toiminnan kehittäminen tulisi olla kokonaan toimintaa läpäisevä perusarvo. Eritystä huomiota tulee silloin kiinnittää:

- uuden tiedon hankintaan ja kykyyn soveltaa sitä tavoitteellisesti palvelujen ja tuotteiden parantamiseen.
- johdon kykyyn kehittää henkilöstön oppimiskykyä ja osaamista, erityisesti niin sanottua ydinosaamista.
- henkilöstön kykyyn uudistaa ja kehittää organisaatiotoiminnan kyvykkyiden osa-alueita: tuotekehitystä, teknologiaa, tuotantoa ja markkinointia. (Sarala & Sarala 2001.)

Ihminen ei voi sitoutua sellaiseen, mitä hän ei tiedä. Sitoutuminen ei ole paljoa suurempi sellaiseenkaan, jonka hän tietää, mutta jota hän ei ymmärrä. Liian usein strateginen ajattelu ja päätöksenteko jää irralliseksi operatiivisesta toiminnasta, jolloin myös strategioiden ohjattavuus kärsii. (Kauppinen 1999.)

2.5 Koko henkilöstön kyvykkyyttä hyödyntävät ja osaamista kehittävät toimintamallit

Tällä hetkellä on tarjolla useita koko organisaation toiminnan ja henkilöstön kyvykkyiden kehittämismalleja. Ne eroavat toisistaan lähinnä sen suhteen, millaiset asiat korostuvat organisaation menestystekijöinä ja miten toiminta mukaan lukien kehittämistoiminta tulee organisoida. Taustalla olevat organisaatiotoimintaa koskevat oletukset, mallit tai teoriat poikkeavat jonkin verran toisistaan. Käytännön kehittämistavat ovat osin samoja. Esimerkiksi ryhmätyötä ja tiimitoimintaa käytetään kaikissa seuraavissa menettelytavoissa käytännön kehittämisfoorumeina ja keskeisinä työtoiminnan muotona. (Sarala & Sarala 2001.)

Organisaation kyvykkyyden kehittämisen menetelmät jaotellaan kolmeen ryhmään: laadunparantamiseen keskittyviin menettelytapoihin, toimintoketjujen kehittämistä painottaviin menettelytapoihin ja koko henkilöstön oppimista painottaviin menettelytapoihin. (Sarala & Sarala 2001.)

Kyvykkyyksien kehittäminen ei voi perustua toistuviin, erikseen käynnistettäviin mit-taviin kehityshankkeisiin. Enemmänkin energian kirvoittajaksi ja suuntaajaksi tarvi-taan ohjausjärjestelmä, joka on viritetty seuraamaan aikaansaannoksia ja kehitystä keskeisimmillä kyvykkyyden alueilla ja joka kannustaa kaikilla organisaation tasoilla työskenteleviä henkilöitä innovaatioihin ja jatkuviin pieniin parannuksiin asiakasar-von lumiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.)

Ydinkyvykkyyssajatteluun liittyy paljon piirteitä, joiden ansiosta sitä voisi populaaristi markkinoida tietointensiivisen ajan strategia-ajatteluna. Kuitenkin se on vain yksi strategianäkökulma muiden joukossa. Sen paremmin tutkimustieto kuin käytännön havainnotkaan eivät tue minkään strategisen johtamisen ajatusmallin julistamista muita käyttökelpoisemmaksi. Yritysten tilanteet ja tarpeet vaihtelevat paitsi ympäris-töolosuhteiden myös avainhenkilöiden kykyjen ja taipumusten mukaan. Lisäksi kai-kessa yritystoiminnassa on erilaisia osia, jotka myös vaativat toisistaan poikkeavaa johtamisotetta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.)

Loogista on sen sijaan väittää, että yritysten kyky arvioida kriittisesti omaa strategi-sen johtamisen teoriaansa on nousemassa yhä tärkeämmäksi. Johdon tulee ym-märtää soveltamiinsa analyysityökaluihin, suunnittelumenetelmiin ja strategiatyös-kentelyn organisatorisiin järjestelyihin sisältyvä ajatusrajoitteet ja pystyä arvioimaan niiden merkitystä vallitsevassa tilanteessa. Yritys, joka tietää, mitä se ei osaa, on huomattavasti oppimiskykyisempi kuin omaan viisauteensa sokeasti luottava. (Kir-javainen & Laakso-Manninen 2000.)

3. Oppivan organisaation rakenne

Oppivat organisaatiot tarvitsevat uudenlaisia johtajia, koska Sengen mukaan johtajat ovat vastuussa oppimisesta. Johto on edelleen vastuussa sellaisen organisaation rakentamisesta, jossa ihmiset laajentavat kykyään ymmärtää monimutkaisuutta, selkeyttävät ja rakentavat yhteisiä visioita ja kehittävät yhteisiä mentaalismalleja. Oppivassa organisaatiossa johtaja on suunnittelija, joka suunnittelee visioiden pääpiirteet, arvot, toiminnan tarkoituksen ja oppimisprosessin. Hänestä tulee organisaation yhteisen vision ohjaaja, joka suuntaa oman ja organisaation huomion niihin systeemiin voimiin, jotka mahdollistavat kehittymisen. Johtajat muodostavat ja hallitsevat luovan jännitteen vision ja todellisuuden välillä. Valmiita vastauksia ei tarvita, vaan kykyä uusien vastausten etsimiseen. Senge toteaa kirjansa alussa, että tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa tiedostetaan, miten oppivaan organisaatioon tulee pyrkiä, muttei vielä osata käytännössä kunnolla toteuttaa ideoita. (Sarala & Sarala 2001.)

Johtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi, hajautetuksi dialogiseksi ja tilanne sidonnaiseksi toiminnaksi. Samalla vastuuta myös työn organisoinnista siirtyy entistä enemmän työntekijöille ja heidän muodostamilleen yhteisöille. Tämä tarve itse ja uudelleenorganisointumiseen merkitsee, että kehittämisestä ja innovoinnista tulee väkisin yhä useamman työtä. Edistyneemmät organisaatiot pyrkivät hyödyntämään tätä toimintatapaa kilpailuetuna liiketoiminnassa. (Pentikäinen, Toppila, Pajarinen, Ali-Yrkkö, Kauhanen, Kauhanen, Lilja, Aaltonen, Alasoini & Oosi 2014.)

Osaamistarpeiden ollessa dynaamisia, kompleksisia yhdistelmiä erilaisista osaamisista, myös oppimistapojen on muututtava. Oppimisen ei voi olla ainoastaan opettamista, jossa opettaja on subjekti ja oppilas objekti, vaan suuri osa vastuusta ja tulosten saavuttamisesta siirretään opettajalta oppilaalle itselleen. Samalla tarvitaan ja keskitytään uudenlaisten – metatason – kyvykkyyksien rakentamiseen. Tällaisia 2000-luvun välttämättömiä metataitoja ovat muun muassa:

- Kyky johtaa omaa oppimista: Mitä, miten ja milloin minun tulisi oppia.
- Kyky analysoida, tuottaa ja arvioida kriittisesti tietoa.
- Kyky johtaa ja toimia ihmisten kanssa.
- Kyky toimia yhteisöissä ja yhteiskunnassa.
- Ymmärrys oman tekemisen seurauksista.

Suuri muutos koskee siis tapaa, miten oppiminen organisoidaan. Vakaassa toiminta ympäristössä ylhäältä-alas suunniteltu oppiminen oli joilla lailla puolusteltavissa. Nyt, kun tulevaisuuden osaamistarpeet ovat vähintäänkin epävarmoja, se tuntuu arrogantilta ja vaaralliselta. Ylhäältä-alas suunnitellun opettamisen lisäksi tarvitaan siis refleksiivisyyttä, yksilön aktiivista oman oppimisen, joka tapahtuu oppilaitosten ulkopuolella, johtamista. (Pentikäinen ym. 2014.)

3.1 Tulosjohdetusta organisaatiosta laatujohdettuun ja oppivaan organisaatioon

Tulosjohdetusta organisaatiosta voidaan siirtyä oppivaan organisaatioon määrätietoisesti kehittämällä organisaation toimintaa. Tulosjohtamisen hyviä oppeja ei tule kuitenkaan kokonaan unohtaa vaan on löydettävä yritykselle parhaiten sopiva toimintamalli. Muutokset yrityksen työkuultuurissa ovat hitaita ja muutosten läpi viemiseen on varattava aikaa. Tilannejohtaminen on merkittävässä roolissa organisaation muutoksessa tulosjohdetusta oppivan organisaation malliin.

Suorituskyvyn johtamista toteutetaan käytännössä lähes kaikissa organisaatioissa joko formaalisti tai epäformalisti. Yleisesti voidaankin todeta, että suorituskyvyn johtaminen on yksi tärkeimmistä johtamisjärjestelmistä ja menetelmistä, joiden avulla yritykset seuraavat strategian toteutumista ja kehittävät operatiivista toimintaa. Suorituskyvyn

johtaminen ja muut johtamisjärjestelmät liittyvät kiinteästi toisiinsa. Määritelmänä suorituskyvyn johtaminen kuvataan lähteestä riippuen erilaisin sanankääntein, mutta pääsääntöisesti sillä tarkoitetaan suorituskyvyn mittaamisen tuottamaan informaation perustuvaa johtamista. Suorituskyvyn johtamiseen kuuluu hyvin keskeisesti mittaaminen ja mittaustulosten analysointi. (Savolainen 2016.)

Organisaation toimintamallien perustalta on tehty monia käytännön kehittämisohjelmia. Ne ovat usein tuotteita, joita kehittäjät ja konsultit myyvät. Tuotteen markkinointi edellyttää tuotteen profiloimista. Tuotteelle pyritään antamaan piirteitä, joiden avulla se erottuu kilpailevasta tarjonnasta. Markkinointiin kuuluu myös usein se, että aiemmat kehittämät ja muiden tarjoamat tuotteet esitetään vanhanaikaisina. Tämä tapahtuu korostamalla niihin liittyviä puutteita ja ristiriitoja, joihin taas uuden tuotteen väitetään kykenevän erityisen hyvin vastaamaan. Käyttäytymistieteessä kyse on kuitenkin usein lähinnä tavasta jäsentää asioita sekä tavasta nostaa jotkut asiat kaikkein tärkeimmiksi. Tästä on kyse myös, kun ajatellaan tällä hetkellä monia kiinnostavia organisaation kehittämistapoja, esimerkiksi tulosjohtamista, laatujohtamista ja oppivaa organisaatiota. (Sarala & Sarala 2001.)

Kehittämistoiminnasta vastaavien tulee kyetä kriittisesti jäsentämään eri mallien keskeiset piirteet. Heidän tulee myös kyetä kytkemään uudet mallit johdonmukaisesti jo tehtyyn kehittämistyöhön. Kehittämismallien ja niihin liittyvä sanaston tiheä vaihtuminen ei motivoi henkilöstöä kehittämään omaa työtään pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti. (Sarala & Sarala 2001.)

Tasapainotetun suoritustenseurannan ajatukset alkoivat kehittyä 1990-luvun alussa. Sen tunnetuimpia kehittäjiä ovat Kaplan ja Norton, joiden alun perin balanced scorecardiksi (BSC) nimeämä tavoitteenasetanta- ja raportointiväline on suomennettu muun muassa menestystekijämittaristoksi tai tulokortiksi. BSC-ajattelussa yrityksen visio puretaan päämääräksi ja niihin johtaviksi strategioiksi neljästä eri näkökul-

masta. Nämä ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja organisatorisen oppimisen näkökulma. Strategiat puolestaan puretaan toisiinsa linkittyviksi tavoitteiksi näillä samoilla neljällä osa-alueella. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.)

Tulosjohtamisesta voidaan edetä laatujohtamisen ja oppivan organisaation toimintamallien viitoittamalla tavalla. Tulosjohtaminen on silloin luonut luontevaa pohjaa kehittämiselle, koska organisaation toimintaa on opittu tarkastelemaan tuloskeskeisesti. Tämä on pakottanut jäsentämään organisaation tehtävää aiempaa tarkemmin myös aikaansaamisen näkökulmasta. Toiminnan arviointia varten on jouduttu kehittämään tunnuslukuja ja tehostunut toiminnan seuranta on pakottanut kehittämään taloushallintoa. Johdon ja henkilöstön välinen yhteydenpito on myös lisääntynyt tuloskeskustelujen yhteydessä. (Sarala & Sarala 2001.)

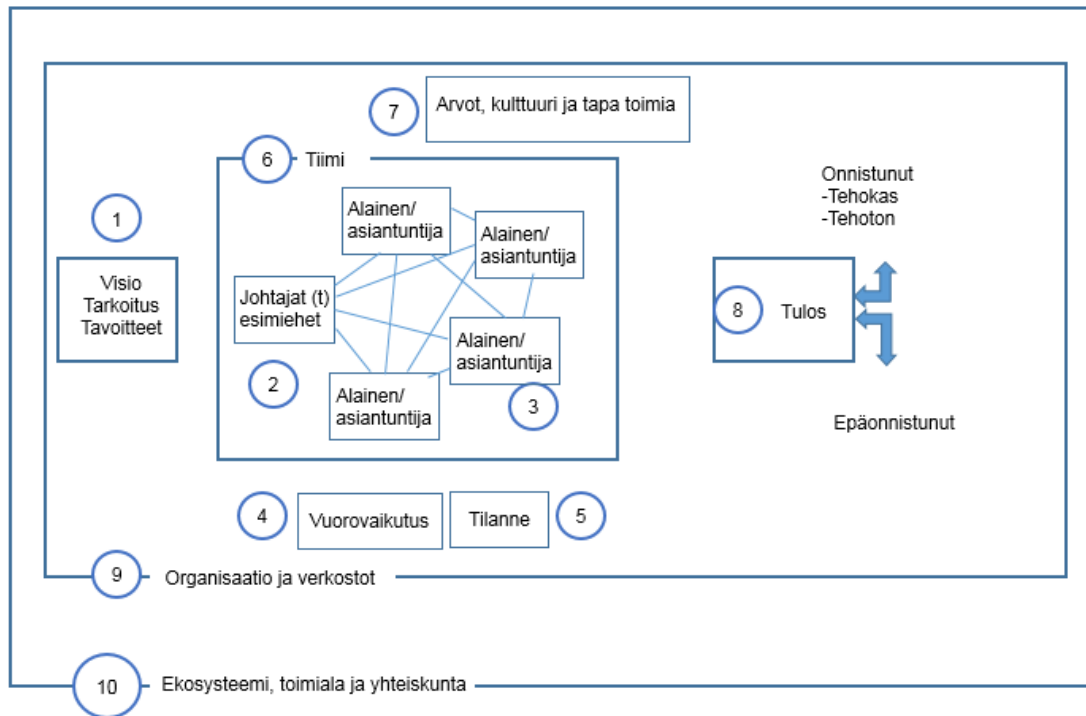
Laatujohtaminen antaa nyt toiminnalle positiivisen näkökulman, joka korostaa myönteistä kaikkia hyödyttävää yhteistyötä ja sitä, että laadukas toiminta voi johtaa kysynnän lisääntymiseen. Saneerauksiin ja toiminnan supistuksiin ei silloin ehkä ole enää tarvetta. Oppiva organisaatio johdattelee toiminnan ja sen kehittämisen tarkastelua oppimisen näkökulmasta. Myös tämä näkökulma on myönteinen, koska yhdessä tapahtuva toimintakyvykkyyden kehittäminen lisää samalla jokaisen kykyä itseohjautuvaan ja aktiiviseen toimintaan. Työn ja elämänhallinnan edellytykset paranevat samanaikaisesti. (Sarala & Sarala 2001.)

Nykyaikaisen organisaation tulisi kyetä arvioimaan omaa kehittymiskykyisyyttään. Se edellyttää että tunnetaan oman henkilöstön kyvykkyysspotentiaali sekä tämän potentiaalinen kehittämiskyky (kyky oppia ja kehittää omaa toimintaa). Edelleen on kyettävä arvioimaan, miten kannustavia nykyiset toimintapuitteet ovat. Monesti organisaation tuntevat aineelliset resurssit tarkkaan, mutta eivät tunne henkilöstönsä toimintaa ja siihen liittyvää kehittymiskykyisyyttä. (Sarala & Sarala 2001.)

3.2 Älykäs johtaminen

Älykkään johtamisen malli perustuu systeemiajatteluun. Systeemiajattelu on kokonaisuuksien näkemiseen keskittyvä tieteenala. Se perustuu kahteen peruseriaatteen: ilmiöiden välisten *suhteiden näkemiseen* lineaarisen syy-seuraus-ajattelun sijaan ja *muutosprosessien näkemiseen* yksittäisten tapahtumien sijaan. Myös johtamisen tulee nähdä laajana prosessina. Tuossa prosessissa on monia muuttujia, jotka vaikuttavat toisiinsa. Systeemiajattelun avulla pyritään selkeyttämään ja näkemään prosessin muuttujien olennaiset yhteydet ja siten paljastamaan johtamisen todellinen olemus. (Sydänmaalakka 2012.)

Johtaminen voidaan kuvata johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa he jossakin tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä, organisaatiossa ja verkostossa, jossa vallitsevat jotkin arvot ja kulttuuri, myös toimiala, ekosysteemi ja yhteiskunta vaikuttavat tähän prosessiin.



Kuvio 2. Älykkään johtamisen prosessimalli

Johtamisprosessin lähtökohtana (panoksena) ovat visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtaminen on paljolti merkityksen luomista ja antamista. Johtamisprosessissa johtajat ja asiantuntija ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa; parhaimmillaan tämä vuorovaikutus on aitoa vuoropuhelua (dialogia) toiminnassa. Se voi olla myös käskemistä, väittelemistä tai keskustelua. Johtaja voi käyttää erilaisia johtamistyyliä tilanteesta riippuen. Vuorovaikutus tapahtuu tiimeissä ja johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina. Lopputuotos on tavoitteena ollut tulos, joka voi olla onnistunut tai epäonnistunut. Onnistunut tulos voi olla tehokkaasti tai tehottomasti saavutettu. (Sydänmaalakka 2012.)

Ihmisosaaminen ei ole pelkästään sitä, että on ystävällinen ja tulee toimeen erilaisien ihmisten kanssa, vaikka ihmisosaaja on harvoin huonotuulinen tai ilkeämielinen. Ihmisosaajalla on laaja tuttavapiiri ja hän pystyy löytämään yhteisen pohjan hyvin erityyppisten ihmisten yhteistoiminnalle. Ihmisosaaminen on tunneälyn lopputulos.

Ihmiset ovat tehokkaita toisten ihmisten kanssa silloin, kun he kontrolloivat omia tunteitaan ja pystyvät keskittymään siihen, mitä toiset ihmiset tuntevat. (Kauppinen 1999.)

3.3 Työkulttuurin ja -ilmapiirin kehittäminen käytännössä

Tehokasta johtamistapaa ja menestyksellisiä johtamistyylejä koskevat tutkimukset tarjoavat joitakin vastauksia kysymykseen ”miten esimiehen tulisi toimia ja käyttäytyä edistääkseen oppimista?” Ne lähtevät siitä taustaolettamuksesta, että tehokkaita johtajan käyttäytymismalleja voidaan harjaannuttaa ja opetella, ja myös siitä oletuksesta, että sillä, miten johdetaan on ratkaisevaa merkitystä johtamisen tuloksille. (Viitala 2002.)

Strategisen osaamisen johtaminen ei ole vain tiedon ja taidonjohtamista, vaan siihen on sisällytettävä myös tahto. Erinomaisiin tuloksiin voidaan päästä, mikä mukaan saadaan myös ihmisten innostus. Johtamiseksi turvallisista lienee kuitenkin lähteä siitä, että organisaatioiden pitäisi luoda edellytyksiä ja antaa tukea jäsentensä kokonaisvaltaiselle henkiselle kasvulle, kunhan samalla varotaan loukkaamasta kaikille aikuisille kuuluvaa yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta. Käytännössä tämä voi tapahtua esimerkiksi tukemalla organisaation jäsenten itseanalyysia ohjaamalla heitä erilaisten persoonallisuustyyppi- ja oppimistyyliarviointien käyttöön ja sitä kautta itsetuntemuksen lisääntymiseen tai jopa omien elämänsuunnitelmien tekemiseen. Yhteisölle tällaisista käytännöistä voi olla monenlaista hyötyä: ensinnäkin yhteisön jäsenten henkilökohtaisten ominaisuuksien samanaikainen työstäminen voi tukea erilaisuuden tunnistamista ja hyväksymistä, pitemmällä aikavälillä johtaa jopa systemaattiseen moninaisuuden hyödyntämiseen työyhteisössä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.)

Työpaikoille on tulossa sukupolvisiirtymä, jossa ns. Y-sukupolven (1977–1999 syntyneet) osuus kasvaa nopeasti. Tämä sukupolvi on arvoiltaan heterogeenistä, mutta

tutkimusten mukaan he odottavat työelämältä vuorovaikutuksellisuutta, palautteen saamista, reilua kohtelua ja molemminpuolista joustavuutta. Sen edustajat ovat tottuneet etsimään ja löytämään vastauksia digitaalisesti, toimimaan ja ideoimaan yhteisöllisesti vuorovaikutteisten tietoverkkojen ja tietoalustojen kautta sekä esittäytymään sosiaalisessa mediassa. Tietotekniikanvalmiudet ja ongelmanratkaisutaidot ovat kansainvälisestikin vertailtuna huippuluokkaa. (Pentikäinen ym. 2014.)

Markkinointi-ihmiset ovat tunnistaneet Z-sukupolven synnyn kulutuskäyttäytymisestä. He ovat tietokoneajan nuoria, joilla on hyvin erilaiset odotukset elämältä, työltä, organisaatiolta ja johtamiselta. He tulevat työelämään lähivuosina. Keppi-porkkana-ajatteluun tottuneet varttuneemmat johtajat joutuvat tarkentamaan näkemyksiään. Ihmiset haluavat kepin ja porkkanan pois johtajan kädestä. He haluavat valita itse. Tämä asettaa organisaatioille ja ennen kaikkea johtamisjärjestelmille aivan uudenlaisia haasteita. (Kauppinen 1999.)

Kun työntekijöiden vastuuta ja toimintavaltuuksia lisätään, johdon tulee olla tässä vaiheessa aktiivisesti ja sydämestään mukana. Esimiesten on todella koettava roolinsa aiempaa enemmän valmentajan ja kouluttajan rooliksi. Koulutustoimenpiteiden avulla työntekijöille tulee opettaa lisääntyneen vastuun ja valtuuksien edellyttämiä tietoja ja menetelmällisiä valmiuksia. Kouluttaminen voi sisältää sekä perinteistä kurssikoulutusta että työpaikoilla esimiehen, työtoverien tai työnopastajien antamaa koulutusta. Koulutukseen tulisi sisältyä esimerkiksi työn suunnittelua ja työn kehittämistä koskevaa perustietoutta sekä yhteistyöhön valmentavaa koulutusta, kuten esimerkiksi laatupiiri- tiimikoulutusta. (Sarala & Sarala 2001.)

Tiimidialogi pitää tiimeihin perustuvan organisaation toimintakuntoisena. Hierarkiaa tukeva johtamistapa saattaa viedä pohjan pois tiimimäiseltä toimintamallilta, kun esimies sopii yhden alaisensa kanssa kerralla tärkeistä asioista, joihin muidenkin tiimin jäsenten tulisi sitoutua. Kun tiimin vastuulla olevat tehtävät ovat kokonaisvaltaisia, vain tiimin jäsenten yhteisvoimin toteutettavissa olevia, johtamisen tulee tukea tätä tosiasiaa. Tuomalla johtamismallin suoraan hierarkiasta, jossa painotetaan

esimiehien ja alaisten välistä vuorovaikutusta ratkaisuna ongelmiin, luodaan tiedostamatta jännite, joka ei vie eteenpäin. (Kauppinen 1999.)

Esimies-alais-vaihtosuhteiden piirissä tehtyjen tutkimusten tulosten ja tilannejohtamismallien sekä kasvatustieteen oppimisen ohjausta koskevien normatiivisten suositusten välille muodostuu jännite. Esimiehellä on taipumus luoda läheisiä suhteita osaavina pitämiinsä alaisiin, vaikka heidän tulisi tukea erityisesti niitä alaisia, jotka suoriutuvat heikommin. Kärjistäen tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että heidän osaamisensa edelleen kehittyy. Ulkokehällä olevat ja vähäisemmän osaamisen varassa toimivat alaiset saavat entistä vähemmän mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Läheisemmässä kommunikaatiosuhteessa olevat osaajat saavat todennäköisesti myös palautetta helpommin kuin vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta kauempana olevat alaiset. (Viitala 2002.)

Yritysten pelastus ja voimavara nopeasti muuttuvassa maailmassa on sisäisen yrittäjyyden omaavat työntekijät, joille työpaikka on alusta toteuttaa omia unelmiaan. Usein juuri nämä yksilöt luovat uusia työpaikkoja (ja yrityksiä) ja nostavat tuottavuusastetta tuottamalla uusia ratkaisuja, olivat ne sitten globaaleihin tarpeisiin vastaavia innovaatioita, byrokratiaa vähentäviä julkisen sektorin uudistuksia, uusia työllistymistä edistäviä palveluja tai segregatiota purkavia toimia. Toimintakulttuurin uudistamisessa keskeistä on opetus- ja johtamismetodien uudistaminen työelämän nykyistä ja tulevaisuuden vaatimuksia painottaviksi, joissa ihmiset ovat keskiössä. (Pentikäinen ym. 2014.)

3.4 Oppivan organisaation rakenne

Ratkaiseva tekijä on kuitenkin yhteistyön organisointi kaikkialla siellä, missä työntekijöiden työpanoksen tuottavuus riippuu samaan aikaan useasta työntekijästä. Tällöin yksilökeskeinen työ voidaan soveltuvien osin muuttaa tiimityöksi. Muutos ei ole

helppo. Työkulttuuri ei kehity yleistilaisuuksissa pidetyillä puheilla ja yhteisiä liikuntapäiviä järjestämällä, vaikka nekin ovat tarpeen. Työkulttuuri kehittyy parhaiten tavoitteellista ja organisoitua yhteistyötä tekemällä. Yhteistyötä, johon osallistutaan yli perinteisten organisaatio rajojen ja johon otetaan mukaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita sekä asiakkaita. Karsinoiden rajat on ylitettävä ja tässä kehityksen vaiheessa rajojen ylityksestä voisi tulla itseisarvoistakin toimintaa. Verkostomainen rajat ylittävä toimintatapa voi olla tärkeä tie, joka johtaa ulos organisaationumpioista. Näin viitotettu tie ei ole helppo kulkea. Jo aiemmat kokemukset vahvistavat, että pettymyksiä ja takaiskuja voi odottaa joka mutkassa. Mutta se on tie eteenpäin. Ilman kulkemisen tuskaa ja vaivaa oppiva laatuorganisaatio jää keskeiseltä osin toteuttamattomaksi haaveeksi. (Sarala & Sarala 2001.)

Organisaation rakenteella on vaikutusta yrityksen oppimiselle. Rakenne säätelee yksilöiden ja ryhmien toimintaa organisaatiossa. Se jäsentää tehtäviä, vastuita ja valtaa. Normann (1988) on jaotellut rakenteen vaikutuksia kolmeen pääasiaan. Ensinnäkin organisaation rakenne kohdistaa huomiokykyä. Se kertoo samalla joitain siitä, mitä ongelmia eri henkilöt tulevat kohtaamaan ja minkä asioiden ratkaisemisesta heillä on vastuu. Toiseksi rakenne määrittelee foorumit, joilla erilaisia osaamisia asetetaan vastakkain ja joilla ne kohtaavat. Kolmanneksi rakenne tuottaa myös palkitsemisjärjestelmän, joka suuntaa toimijoiden ponnistuksia osaamisen kehittämiseen. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat organisaatiossa tapahtuvan oppimisen suuntautumiseen, sisältöön ja tehokkuuteen. (Viitala 2005.)

Perinteisesti on puhuttu mekanistisista ja orgaanisista organisaatioista joista jälkimmäiset ovat vähemmän formalisoituja. Niissä yksilöihin kohdistuvat vaatimukset ovat yleisempiä ja epämääräisempiä. Orgaaniset organisaatiot on kymmenien vuosien aikana esitetty toistuvasti luovuuden ja uudistumisen kannalta parempina vaihtoehtoina. (Viitala 2005.)

Organisaation joustavuus ja jäykkyys ovat oppimiseen vaikuttavia asioita. Oppiminen ja luovuus edellyttävät henkilö- ja ryhmäkohtaista liikkumatilaa, mitä byrokraattinen organisaatorakenne ei helposti mahdollista. Jäykässä rakenteessa ihmiset keskittyvät noudattamaan sääntöjä ja toteuttamaan juuri heille annettuja tehtäviä ja valtaa. Jos idea tai muutosajatus johtaa jäykän rakenteen takia monimutkaiseen asioiden käsittelyyn ja pitkään ajalliseen keston, se ei ole omiaan yllyttämään niiden esittämiseen. Oma-aloitteisuus tulee ruokituksi vain sillä, että sille annetaan tilaa ja siihen tuetaan antamalla myös valtuuksia toimia. (Viitala 2005.)

Oppivan organisaation tunnusmerkistöön onkin sisällytetty poikkeuksetta joustavat rakenteet. Muuttuvissa tilanteissa yrityksen on kyettävä muuttamaan organisaatorakennetta nopeasti ja sujuvasti aina kulloinkin vastaamaan tehtävien vaatimuksia. Käytännössä tämä viittaa ihmisten välisiin yhteistyösuhteisiin, joiden myötä myös järjestelmät ja muut rakenteelliset asiat joudutaan muokkaamaan vastaamaan aina tekijäryhmää ja heidän vastuitaan. (Viitala 2005.)

Rakenteen avulla voidaan vaikuttaa siihen, millaisia yhdistelmiä olemassa olevasta osaamisesta saadaan kehitettyä ja hyödynnettyä markkinoilla. Rakenne luo sekä määrämuotoista että spontaania yhteistyötä, joka on osaamisen yhdistämisen edellytys. Oppivissa organisaatioissa kyetään muodostamaan nopeasti ryhmiä, joissa yhdistyvät tehokkaasti erilaiset osaamiset kulloistakin tehtävää ajatellen. Tällaisia lyhyt- tai pitkäaikaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi:

- tuotekehitysryhmät
- ideointiryhmät
- ongelmanratkaisuryhmät
- kehittämisryhmät
- suunnitteluryhmät
- arviointiryhmät

- projektiryhmät

Joustavasti muodostettavien ryhmien tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvä osaamisen kombinaatio niihin löydetään, kuinka korkeatasoista osaamista kullakin ryhmän jäsenellä on, kuinka taitavia ryhmä jäsenet ovat tekemään yhteistyötä, millaisen luottamuksen ryhmän jäsenet saavuttavat toisiinsa nähden, kuikan selkeä on ryhmän tavoite ja minkälaiset aika ja muu resurssit ryhmä saa. Usein käytännössä sen ohella onnistumisen suurimmaksi esteeksi tulee ajan vähyys suhteessa tehtävään. (Viitala 2005.)

Organisaatioiden joustavuuden haaste ei tarkoita sitä, ettei vastuualueita pitäisi määritellä. Usein esimerkiksi laatuongelmien taustalta paljastuu tilanne, jossa kaikille laadun kannalta tärkeille asioille ei ole nimetty vastuullista henkilö tai ryhmää. Normann on todennut, että ”liian monta tahoja, liian vähän kuria ja liian vähän ohjausta voi usein muodostaa syyn siihen, että yritykset epäonnistuvat”. Hänen mukaansa parhaiten menestyvät yritykset pystyvät taitavasti tasapainoilemaan vapaamman ja tiukemman ohjauksen välillä ja soveltamaan kumpaakin, kun on tarvetta. (Viitala 2005.)

Vastuu edellyttää aina myös riittävästi valtaa tehdä se, mihin vastuu velvoittaa. Vastuiden ja vallan pitäisi olla määriteltyjä ja tekijöille selviä. Jos jollekin määritellään vastuu jonkin asian toteuttamisesta, on varmistettava, että hän voi myös määrätä niistä olennaisista tekijöistä, joilla toteuttamien voi onnistua. Muutoin vastuu määrittely jää tyhjäksi. Tätä käytännön ongelmaa voi vähentää määrittelemällä ja kuvaamalla tehtävät. Ajan tasalla olevat ja kattavat tehtäväkuvaukset ovat myös vaativuuden määrittelyn ja suorituksen arvioinnin edellytys. (Viitala 2005.)

Oppivassa organisaatiossa organisaatiorakenteen tarkastelun lähtökohtana on työn sijasta osaaminen. Siinä organisoidaan osaamista niin, että tavoitteiden edellyttämästä tekemisestä suoriudutaan. Silloin yksiköitä ei esimerkiksi nimetä tuotteiden

tai alueiden mukaan vaan osaamisen perusteella. Organisaation sisällä olevia yksiköitä voidaan nimetä osaamiskeskuksiksi, jolloin sillä viestiään aiempaa voimakkaammin, että kyseisen yksikön tehtävä on osaamisellaan palvella muiden yksiköiden ja prosessien toimintaa. (Viitala 2005.)

Käytännössä organisaatioiden rakenne muistuttaa useimmiten nykyään jonkinlaista matriisia. Prosessit voivat muodostaa rakenteen yhden ulottuvuuden ja esimerkiksi osaamiskeskuksia tai toiminnot toisen. Tästä johtuen yrityksen sisäiseen rakenteeseen tulee suuri määrä ryhmien välisiä rajapintoja, joiden yhteistyö määrittää paljon koko organisaation toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. Henkilöt kuuluvat usein moniin ryhmiin ja yksiköihin yhtä aikaa ja kommunikaatiosuhteiden määrä kasvaa suureksi. Kaaoksen välttämiseksi ja toisaalta riittävän vuorovaikutuksen varmistamiseksi tarvitaan selkeitä ja sovittuja yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja, joilla luodaan ns. rajapintarakenteita. Tätä voivat olla esimerkiksi tuotekehityksen ja tuotannon säännölliset palaverit, yksikköä koskevien asioiden laajennetut jakelulistat, fyysinen sijoittelu yrityksen tiloissa, yhteiset ilmoitustaulut, yhteiset koulutustilaisuudet jne. (Viitala 2005.)

Rakenteiden avulla voidaan saattaa erilaisia osajia yhteen ja oppimaan toisiltaan tai yhdessä. Organisaatorakennetta muuttamalla voidaan ihmisiä myös ”pakotta” luopumaan vanhasta ja oppimaan uutta. Muuttamalla ihmisen asemaa sosiaalisessa rakenteessa ja työtehtävissä voidaan ravistella häntä tarkastelemaan uusia asioita tai asioita uudesta näkökulmasta. Organisaatorakenteen muutos voi siis toimia myös tarkoituksellisenä ymmärryksen laajentajana ja pois oppimisen katalyyttina. (Viitala 2005.)

Ihmisten ravisteleminen hereille organisatorisen muutoksen avulla voi edelleen puoltaa joskus paikkansa, vaikka suurimmaksi osaksi tämän päivän ongelmana on toinen ääripää. Ravistelusta tulee kaaos, jos se tapahtuu liian usein. Myös yksiköiden tasolla ja sisällä työtehtävät muotoillaan nykyään usein osaamisen näkökul-

masta. Työnkuva voidaan kirjoittaa painottaen sitä, mitä osaamista työtehtävä edellyttää ja mitä siihen kuuluu sen sijaan, että kirjoitetaan yksityiskohtaisia luetteloita tehtävistä, joita toimen haltija suorittaa. Useimmissa tehtävissä tarvitaan tosi edelleen molemmat näistä. (Viitala 2005.)

Yrityksen toiminnassa on paradoksaalista se, että se murtuu anarkiaksi ilman rakenteita, ja toisaalta liian tiukat rakenteet pahimmillaan estävät luovuuden ja joustavuuden. Näiden ääripäiden väliltä olisi löydettävä yritykselle sopiva ja mahdollinen tila. (Viitala 2005.)

Osaamispääoman kehittämisen edellytys on oppivan organisaation mukaiset rakenteet. Erityinen painopistealue on yrityskulttuuri, jonka pitäisi olla ns. oppimiskulttuuri. Osana rakenteita ovat myös yksilön oppimiseen ja osaamisen hankkimiseen kohdistuvat tukitoimet. Jokaisessa työyhteisössä pitää olla selkeä opiskelun ja koulutautumisen tukipolitiikka, joka on samanlainen esimiehestä riippumatta. Oppiva organisaatio kuvaa rakenteita, jotka tukevat organisaation uudistumista ja oppimista. Pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä. Pitää luoda myös olosuhteet, joissa yksilöiden oppiminen muuttuu organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008.)

Osaamispääoma kuuluu asioihin, joista on vastuu jokaisella toiminnasta vastaavalla esimiehellä. Taitavat esimiehet vaalivat osaamispääomaa ja johtavat sitä strategisena ja arvokkaimpana resurssina. He ymmärtävät ihmisten kriittisen merkityksen työlle ja tuloksille. Osaamispääomaa arvostavissa yrityksissä ja työyhteisöissä on kehitetty rakenteita tukemaan esimiesten oppijohtajan roolia ja tukemaan ihmisten mahdollisuutta lisätä yrityksen osaamispääomaa. (Ojala 2008.)

3.5 Oppimista tukeva palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmällä on osaamisen johtamisen näkökulmasta useita merkityksiä. Ensinnäkin se vaikuttaa siihen, miten helposti yritys saa osaavaa henkilöstöä palvelukseensa. Toiseksi se vaikuttaa siihen, miten heidät saa pidettyä palveluksessa. Kolmanneksi se vaikuttaa myös siihen, miten palveluksessa olevat henkilöt motivoituvat ponnistelemaan ja kehittämään omaa osaamistaan. (Viitala 2005.)

Yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka pätevää työvoimaa se pystyy hankkimaan ja pitämään palveluksessaan. Palkitsemisjärjestelmällä on tähän vaikutusta. Se on yksi tekijä, joka osaltaan houkuttelee osaajia tulemaan yritykseen. Asian merkitys korostuu sellaisilla aloilla, joissa on osaajista pulaa. (Viitala 2005.)

Palkalla on motivoiva vaikutus, vaikkakaan se ei ole ainoa eikä usein läheskään tärkein. Palkan oikeudenmukaisuuskriteeri on usein vahvin vaikuttaja. Jos palkka koetaan epäoikeudenmukaiseksi, se ei kannusta sitoutumaan eikä kehittymään tai kehittämään työtä. Palkalla on odotusarvoa ja ohjausvaikutusta, jotka saavat ihmiset pätevoitymään tiettyihin tehtäviin ja hakeutumaan niihin. Sen varassa ihmisiä työpaikalla myös ohjataan tekemään työtä paljon tai vähän. Palkan maksuperusteiden määrittelyssä ohjataan palkansaajan kiinnittämään huomiota ja kehittämään työssään niitä asioita, joista palkitaan. Yritys saa sitä, mitä mitataan, arvioidaan ja mihin kannustetaan. Jos sen yhtenä arvona ja ponnistelujen kohteena halutaan olevan osaaminen ja sen kehittyminen, asian on oltava mukana palkkausperusteissa. (Viitala 2005.)

Osaamisen noustua yhä selvemmin ratkaisevaksi kilpailukykytekijäksi, perinteiset palkkausjärjestelmät osoittautuivat huonoiksi. Pahimmillaan ne palkitsivat ammattilaisia vain ajasta, hierarkkisesta asemasta organisaatiossa ja kokemusvuosista. Palkkausjärjestelmiä onkin viime vuosikymmenen aikana uusittu ottamaan huomioon aiempaa tehokkaammin myös tehtävä vaatima osaamisen. Siinä voidaan ottaa

huomioon osaamisten laajuus ja monipuolisuus sekä syvyys. Palkittavia asioita voivat esimerkiksi olla useamman kielen tai ohjelmointikielen hallinta, eri työpisteiden tehtävien hallinnan monipuolisuus ja vaikkapa työnopastajan toiminen. (Viitala 2005.)

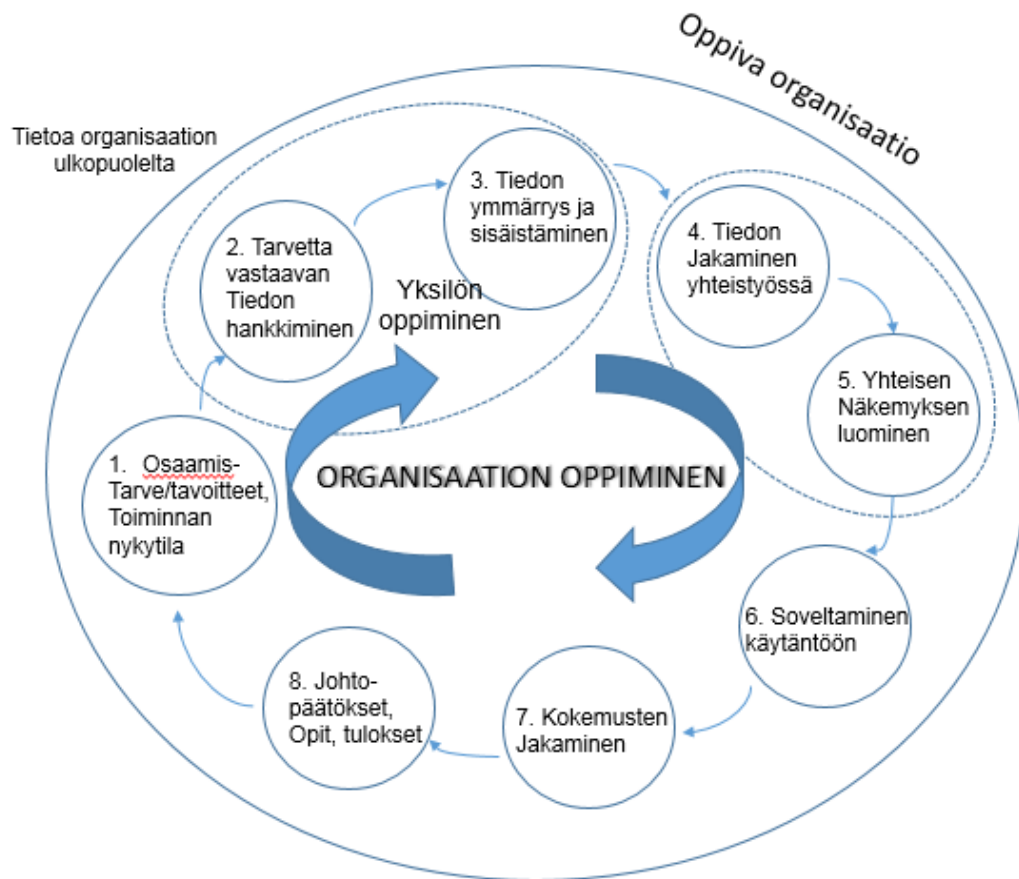
Palkkausjärjestelmän uudistaminen lähtee usein liikkeelle työn vaativuuden arvioinnista. Palkkausjärjestelmän lähtökohtana on oltava työtehtävät ja niiden vaatimukset, ei henkilö, joka tehtävää hoitaa. Palkkausperusteiden on oltavat tasapuolisia, saavutettavissa olevia ja kaikkien tiedossa. Palkan määräytymistä koskevien perusteiden pitää olla johdonmukaisia ja hyväksytyjä. Samasta ja samanarvoisesta työstä pitää maksaa samaa palkkaa. Hyvä palkkausjärjestelmä tukee organisaation päämääriä ja strategioita. Palkkarakenteen eri osien tulee olla lisäksi johdonmukaisia keskenään. (Viitala 2005.)

Palaute on hyötysuhteeltaan tehokkain palkitsemisen muoto. Palautteella on pitkäaikainen vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista ja palautetta tulisi antaa silloin, kun siihen on tarvetta ja aihetta. Palaute vaikuttaa tehokkaimmin silloin, kun se annetaan juuri alueelle, jossa työntekijä kokee olevansa hyvä ja se on hänelle henkilökohtaisesti tärkeää. Palaute voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: vahvistava palaute ja rakentava palaute. Vahvistava palaute on tyytyväisyyden osoitus, joka tukee nykyistä toimintaa. Rakentava palaute on taas toiveen osoitus, joka annetaan kahden kesken. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007.)

3.6 Organisaation oppimista edistävät toimintamallit ja systematiikat

Osaamisen johtamisen kenttä on niin uusi, että yhteisöjen vakiintuneita toimintamalleja sen suunnasta on vasta vähän. Kehityskeskustelut voivat jossakin olla tällainen asia, mutta useimmiten sekin vaatii ainakin jonkinlaista yhteistä sopimista ja muistutusta siitä, että niiden käymistä pidetään tärkeänä. Osaamisen johtamisen vakiinnuttaa paikkansa yrityksessä vasta, kun sen määrittelyyn, jäsentämiseen ja toteuttamiseen otetaan käyttöön suuntaavat ja osin pakottavat systematiikat. Toimintamalleja on siis varta vasten luotava ja ne on tarkoituksellisesti vakiinnutettava osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Toiminnan tehokkuus ja kehittyminen edellyttää yleensä jatkuvuutta ja systemaattisuutta. Asioita on tehtävä samojen periaatteiden mukaan toistuvasti ja samankaltaisena eri paikoissa. Näitä tuetaan systematiikoilla. (Viitala 2005.)

Organisaation oppimisessa on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Mitä useamman henkilön kokemus saadaan yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessiin mukaan, sitä nopeammin kyetään luomaan uutta osaamista ja uutta toimintaa. Nykyinen toimintaympäristö on niin monimutkainen, että yksitäinen ajattelu tai näkökulma on väkisin liian kapea. (Ojala 2008.)



Kuvio 3. Organisaation oppiminen

Kuviossa on esitetty miten organisaation oppiminen tapahtuu oppivassa organisaatiossa. Osaamistarpeiden määrittely lähtee yrityksen johdosta joka asettaa osaamistavoitteet ja seuraa niiden tuloksia ja kehittymistä. Yksilön vastuu oppimisesta, sen ymmärtämisestä ja tiedon jakamisessa työyhteisöön on merkittävässä roolissa. Oppia jakaessa työntekijät luovat yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen oppimasta asiasta ja soveltavat sitä käytäntöön. Kokemusten jakamisen ja opitun asian käytäntöön viennin jälkeen saadaan tuloksia näkymään. Tuloksien ja organisaation oppimisen analysoinnin perusteella johto voi tehdä jälkeen uusia päätöksiä jatkuvan kehittämisen mallin mukaan.

Johtajan suunnittelutehtävä sisältää ensinnäkin toimita-ajatuksen, vision ja yrityksen perusarvojen määrittelyn. Toiseksi siihen kuuluvat strategioiden, rakenteiden ja toimintapoliittikkojen määrittely niin, että ne voidaan liiketoiminnassa toteuttaa ja saada aikaan menestyksellistä liiketoimintaa. Kolmanneksi tärkein tehtävä on luoda organisaatioon tehokkaita oppimisprosesseja. Opettajan rooli on toisten auttamista jatkuvasti kehittämään näkemystä nykytilasta tukemalla asioiden hahmottamista kolmella eri tasolla: tapahtumien, toimintamallien ja systeemisten rakenteiden tasolla. (Viitala 2002.)

Oppiminen on jatkuvaa uusiutumista ja jatkuvaa sopeutumista tai jopa ennakoivaa mukautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Toimintaympäristö muuttuu yhä kii-vaammin ja yllättävämmin. Oppimisen tekee vaikeaksi se, ettei sen lopputulemaa tiedetä ennakkoon. Usein ei edes tiedetä, mihin oppimisella pyritään, koska toimintaympäristön muutoksia ei voida ennustaa. Valmista ratkaisua ei ole, vaan uutta osaamista hankitaan ja luodaan samalla kun asioita kehitetään. (Ojala 2008.)

4. Organisaation ja yksilön oppiminen

Osaamisen johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena, joka on osa yrityksen toimintaa ja joka samalla vaikuttaa muuhun yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Kokonaisvaltainen hahmottaminen on elementtien kirjavuuden vuoksi vaikeaa ilman jonkinlaista yksinkertaistavaa visualisointia. Esimerkiksi toiminnan teoreettisen mallin avulla voidaan jäsentää osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Yrityksessä voidaan sen varassa määritellä ensinnäkin subjektit. Keitä ja miten osaamisasiat koskettavat? Ketkä sitä johtavat ja miten? Millainen on sen suhteen kunkin rooli yrityksessä? Seuraava kysymys on, mikä on kunkin toimijan toiminnankohde?

Henkilöstön oppimiseen on luotava toimintamalli joka ohjaa ja kannustaa henkilöstöä oppimaan uutta. Visiolla ja käytännön strategia työllä johto antaa suunnan minikälaista osaamista yritys tarvitsee. Oppimisen esteiden poistamiseen on panostettava, yleensä ylimääräisen kiireen poistaminen vapauttaa henkilöstön resursseja ja työntekijöiden ajankäytönhallinta helpottuu. Myös myönteinen ja avoin yrityskulttuuri on tärkeä oppivaa organisaatiota rakentaessa.

Henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistämisestä. On alettu pohdita, miten organisaatio oppii yhteisönä ja miten tätä oppimistapahtumaa voitaisiin tukea ja edistää. Oppiminen ei rajoitu ainoastaan siihen, että reagoidaan ulkoisiin muutoksiin. Organisaation katsotaan voivan oppimisen avulla muuntaa, paitsi itseään, myös toimintaympäristöään. (Sarala 2003.)



Kuvio 4. Oppivan organisaation kokonaiskuva

Kuviossa oppiminen on keskiössä. Oppiminen lähtee yrityksen visiosta ja tosiasioiden tunnistamisesta. Olennaista on, että puhutaan yhteisestä visiosta ja päämääristä avoimesti ja myös näkemyserot otetaan huomioon. Työkulttuuri ja ilmapiiri rakentuvat tavoista toimia ja yrityksen arvoista, näiden rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Laadukkaisiin tuotteisiin ja prosesseihin päästään kehittämällä ne yksinkertaisiksi ja helposti hallittaviksi. Yhteistoiminnan kehittäminen tiimityöllä ja koko yrityksen henkilöstön yhdessä tekemisellä on suuri merkitys oppivaa organisaatiota rakennettaessa. Vastuunjako ja päätöksen teon nopeus on tärkeää. Henkilöstön laaja osaaminen luo joustavuutta ja nopeutta jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin.

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia oppivan organisaatiota kehittäessä on otettava huomioon. Organisaation oppiminen on mah-

dollista vain yksilön oppimisen kautta. Työntekijöiden ammattitaitoa oppivassa organisaatiossa voidaan kehittää luomalla toimintamalleja jotka tukevat kehittymistä. Tärkeään on työntekijöiden motivaatio ja halu kehittää omaa osaamistaan. Itsehallinta on ominaisuus joka on osittain ihmisen luontaista toimintaa, oppivassa organisaatiossa työntekijöiden itsehallintaa voidaan kehittää vastuiden selkeydellä. Sisukkaus on myös henkilön luontaisia ominaisuuksia. Sisukkaalla ihmisellä on kyky löytää vaihtoehtoinenratkaisu ongelmaan nopeasti ja olla lannistumatta vastoinkäymistä joita tapahtuu. Reflektiivisyys voi olla henkilökohtaista oman tekemisen objektiivista analysointia tai ryhmässä tapahtuvaa toisilta oppimista. Oppivassa organisaatio tukee näiden ominaisuuksien kehittymistä avoimella tiedonkululla. Systemaattisilla toimintatavoilla voidaan varmistaa, että kaikki organisaation jäsenet kehittyvät ja oppivat myös muiden tekemistä virheistä. Virheistä oppiminen on olennaista jatkuvan kehittämisen periaatteita noudattaessa.

4.1 Yksilön oppiminen

Osaamista ei voi tietenkään suoraan lisätä kehenkään. Ainoa keino luoda ja tukea osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja. Osaaminen on aina oppisen tulosta. Oppimisprosessin ymmärtämisessä on näin ollen tärkeä avain osaamisen johtamiselle. Valitettavasti oppiminen prosessina on kuitenkin monimutkainen ja aina osittain salattu. Sitä on vaikea suoraviivaisesti hallita. (Viitala 2005.)

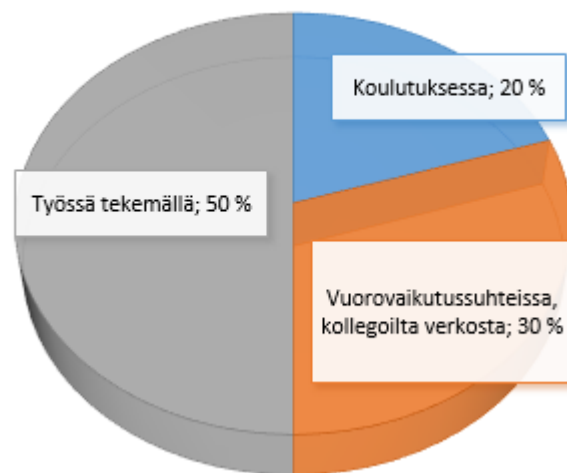
Aikuisen oppimisen psykologia määrittää reunaehdoja sille, mikä osaamisen johtamisessa on mahdollista. Aikuista yleisesti ottaen ei voi opettaa, ellei kyseessä ole konkreettisen taidon opettaminen. Aikuinen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkopuolelta tulevaa informaatiota aina ”ajatusmalliansa muodostaman suodattimen” läpi. Pääosin oppimisen tukeminen voi tapahtua ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla tälle puitteet ja resurssit. (Viitala 2005.)

Aikuisen työssä olevan ihmisen oppimista säätelevät eri tekijät kuin pikkulapsen. Pikkulapset ovat oppimiskoneita, koska he ”imevät” kaiken uuden tiedon valikoimatta ja täysin avoimesti. Valikointi tosin alkaa jo vuoden iässä. Aikuisen oppiminen perustuu aiempaan kokemukseen ja tarpeeseen. Aikuisen oppimisessa motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys. Koska yksiköiden oppiminen on kaiken organisaation oppimisen perusta, pitää yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle luoda oikeat olosuhteet ja sitä pitää tukea ja ohjata. (Ojala 2008.)

Oppiminen on kuitenkin paljon monimutkaisempi prosessi, jonka tekee monimutkaiseksi juuri oppija itse oman historiansa ja ajatusmallinsa takia. Tämän päivän oppisen haasteet ovat usein tiedon päivittämistä tai mekaanisten taitojen omaksumista syvällisempiä. Usein tarvitaan hyppäyksiä kokonaan uudelleenlaiseen ajatteluun. Puhutaan transformatiivisen eli uudistuvan oppisen välttämättömyydestä, jossa ihmisen on kyettävä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmallejaan ja asenteitaan ja luomaan aivan uudennlaisia kehyksiä asioiden tarkasteluun. (Viitala 2005.)

Varsinkin esimiestehtävissä toimiville itsetuntemus on tärkeää. Omien tunnistettujen vahvuuksien ja heikkouksien avulla oppii myös tunnistamaan ja analysoimaan omaan toimintaa. Oman itsetuntemuksen lisääntymisen myötä ihminen yleensä oppii myös paremmin ymmärtämään paremmin muita henkilöitä.

TYÖSSÄ OLEVAN OPPIMISEN LÄHTEET



Kuvio 5. Työssä olevan oppimisen lähteet

Kuvio kertoo missä oppimista pääsääntöisesti tapahtuu. Oppimisen lähteet perustuvat Dodgen 1993 tekemään tutkimukseen joka oli mainittu Otalan 2008 kirjoittamassa kirjassa. Tutkimuksen mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu käytännön työn yhteydessä. Oppimista tapahtuu myös muilta oppimalla ja keskustelemalla muiden henkilöiden kanssa, asiasta riippuen oppia voi tulla kollegoilta, asiakkailta ja muilta yhteistyökumppaneilta. Vaikka perinteisen koulutuksen osuus kaikesta oppimisesta on pieni, on silläkin merkittävä rooli kokonaisuuden kannalta. Koulutuksessa usein opitaan perusasiat jotka ovat välttämättömiä työntekemisen edellytyksiä, ilman niitä työntekijät eivät pystyisi tekemään työtä johon heidät on palkattu.

Jokaisella yksilöllä on oma oppimistyylinsä. Sillä tarkoitetaan oppijalle luonteenomaista älyllisiä, tunteisiin liittyviä ja fysiologisia tekijöitä, oppijan tapaa tehdä havaintoja, ajatella, tallentaa muistiin asioita ja ratkaista ongelmia. Siksi tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. Erilaisten oppijoiden yhteen saattaminen tuo vahvuutta organisaation oppimiseen. Kun mukana on erilaisia ihmisiä, on varmempaa, että kaikki erilaiset asiat tulevat otetuksi huomioon. (Ojala 2008.)

Yhtä yleispätevää oppimista selittävää teoriaa ei ole omassa. Käsitys siitä, miten oppiminen tapahtuu ja mikä sen saa aikaan, on vaihdellut eri aikakausina. Näkemykset eroavat toisistaan lähinnä näkökulmiensa tai painopisteidensä takia. Oppiminen ilmiönä on hyvin monikerroksinen ja myös tilannesidonnainen. Monimutkaista ilmiötä voi pyrkiä ymmärtämään tutustumalla siihen, mitä eri oppimiskäsitykset ovat siinä korostaneet. Tällä hetkellä laajaa kannatusta on saanut konstruktivistinen oppimisenäkemys, jonka mukaan ihminen on oppimisessaan tietoinen ja tavoitteellinen aktiivinen toimija, joka ympäristöstään tekemiensä havaintojen perusteella rakentaa ilmiöitä kuvaavia sisäisiä malleja. (Viitala 2005.)

Yksilöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation entistä paremmaksi toiminnaksi. Organisaatiossa hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä toimintaa, jos sitä ei hallita ja voida hyödyntää siellä, missä tiettyä osaamista kulloinkin tarvitaan. Olemassa oleva osaaminen ei uusiudu liiketoiminnan tarpeiden muuttumisen mukana, jos osaamista ei johdeta ja kehitetä strategisena resurssina. Osaamista pitää johtaa kuten rahallista resurssia. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan sen avulla päästään varsinaisen toiminnan tavoitteisiin. (Ojala 2008.)

Jos osaamisen johtamiseen ei ole selkeitä prosesseja, työkaluja ja menettelyjä, on se pelkästään ad-hoc-toiminnan varassa. Kun keksitään, että joitain uutta tarvitaan, tilataan kurssi. Mitä paremmin osaamisen johtamisen nivotaan strategiaprosessiin ja strategiseen johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida osaamistarpeita ja sitä tehokkaammin opitaan hankkimaan tarvittavaa osaamista sekä hyödyntämään olemassa olevaan osaamista. Osaamispääoman johtaminen on osa yrityksen tehokasta johtamista, jossa toimenpiteet kohdistuvat keskeisen resurssin hallintaan ja hyödyntämiseen. (Ojala 2008.)

Työssä oppimista tapahtuu kokoajan työpaikoilla. Jokainen työntekijä oppii tekemään työtä itselle parhaiten sopivalla tavalla. Ohjeistusten ja muiden yhdessä sovitujen käytäntöjen avulla pyritään löytämään jokaiseen työtehtävään paras mahdollinen tapa. Ohjeistusten noudattamista pidetään tärkeänä ja hyvänä asiana,

mutta vain ohjeista poikkeamalla voidaan työssä oppia uusia tapoja ja kehittää toimintaa. Useiden tutkimusten mukaan ja kuviossa 3 esitetyn työssä olevan oppisen lähteenä työssä tekemällä oppiminen on puolet kaikesta oppimisesta. Vanhan sanonnan ”työ tekijäänsä opettaa” voidaan näin ollen sanoa pitävän paikkaansa.

Uudistavaa tai syvätason oppimista tapahtuu vain, jos yrityksessä toimivat ihmiset ovat herkkiä havainnoimaan ympäristönsä muutoksia ja taitavia arvioimaan omaa toimintaansa niitä vasten. Näiden lisäksi tarvitaan vielä kykyä muuttaa omaa toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. Henkilökohtaisen tason prosessina tämä tarkoittaa suurta reflektiivisyyttä, henkistä joustoa ja oppimiskykyä. Reflektiivisyys on kykyä jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa, sen tuloksia ja taustalla vaikuttavia oletuksia. (Viitala 2005.)

Myös ryhmätasolla oppisen tehokkuus riippuu paljolti siitä, millaiseen reflektioon siinä kyetään. Parhaimmillaan oppivassa ryhmässä kyetään yhdessä arvioimaan tavoitteita, strategioita ja prosesseja sekä uudistamaan niitä. Siinä opitaan myös ymmärtämään ja tehostamaan sitä prosessia, jonka kautta tällainen reflektioiva oppiminen tapahtuu. Pitkälle kehittynyt ryhmäreflektio sisältää myös kyvyn tunnistaa ja erottaa ns. viralliset tai julkilausutut teoriat ja ajatusmallit, joilla toimintaa määritellään, ja toimintaa todellisuudessa ohjaavat käytännönteoriat. (Viitala 2005.)

4.2 Ammattitaito

Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät myös entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin, ei vain tietotyöhön. Itsenäinen ja tiimissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää osaamista ajan tasalla korotuvat joka tehtävässä. Monessa työtehtävässä korostuu myös teoreettinen ja teoreettinen puoli. (Ojala 2008.)

Työssä vaadittava nopeus pakottaa kehittämään työtä ja ratkaisemaan ongelmia ennakkoon käsitteellisessä ja teoreettisella tasolla. Asioiden monimutkaisuus edellyttää yhä enemmän ymmärrystä asioiden syysuhteista. Ymmärrykseen tarvitaan käsitteellistä ja teoreettista tietoa. (Ojala 2008.)

Kokemuksen ja ns. *hiljaisen tiedon* katoaminen on ikääntyvän ja eläköityvän henkilöstön myötä syntynyt osaamisongelma. Hiljaista tietoa tai ääneen sanomatonta tietoa on vaikea pukea sanoiksi. Se perustuu ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, ideaaleihin, tieto-taitoon, kokemukseen ja intuitioon. (Ojala 2008.)

Moni työyhteisö on alkanut selvittää, miten saisi hyödynnetyksi paremmin pitkän kokemuksen omaavien ihmisten hiljaista tietoa ja ennen kaikkea, miten hiljaista tietoa saisi siirretyksi nuoremmille, ennen kuin konkarit poistuvat eläkkeelle arvokas tieto mukanaan. Siirto ei tapahdu itsestään, vaan sitä on ohjattava, ja yleensä tarvitaan uudenlaisia työtapoja tai menetelmiä, jotta hiljainen tieto siirtyy nuoremmille. *Hiljaisen tiedon esiin nosto on tuonut monilla aloilla koko osaamisen johtamisen valokeilaan.* (Ojala 2008.)

4.3 Reflektiivisyys

Reflektioon kykenevillä ryhmillä on siihen kykenemättömiin verrattuna havaittu olevan analyyttisempi ote työhönsä, pidempi tarkastelujänne, suurempi määrä informaatiota tarkastelun kohteena, parempi tietämys ja ennakointi virheiden suhteen sekä aktiivisempi suhtautuminen tehtäväänsä (Viitala 2005.)

Reflektiokyvyn saavuttaminen ei ole kovin helppoa. Yksi syy on siinä, että ihmisellä on toiminnassa mukana myös tunteet. Vältämme mielipahaa, joka voi tulla omien epäonnistumisten ja virheiden tunnistamisesta, ja pyrimme helposti selittämään asi-

oita itsemme kannalta parhain päin. Hankalaksi yhteisötason reflektiokyvyn saavuttamisen tekee se, että työelämässä reflektiota vaativat oppimistilanteet ovat usein ongelmatilanteita, jolloin negatiiviset tunteet ovat muutenkin helposti läsnä. Tästä syystä tarvitaankin joskus työyhteisön tunnemaiseman tarkoituksellista ”viilentämistä”. Silloin reflektoinnissa tavoitellaan rationaalisuutta, kriittisyyttä ja analyttistä otetta samalla, kun se on aidosti toimintaa tutkivaa ja henkilökohtaista. Usein tämä edellyttää jonkinlaista tukea, joka voi tulla erilaisten ryhmätyömenetelmien, prosessityökalujen ja ulkopuolisen vetäjän käyttämisestä apuja. (Viitala 2005.)

4.4 Sisukkuus

Tavallisesti sisukkuus liitetään sisuun, eli tahdon sisukkuuteen. Tätä tarvitsemme pysyäksimme kiinni suunnitelmissamme, vaikka tulee takaiskuja, väsymystä ja hämmennystä matkalla tavoitteeseen. Tahdon sisukkuus on se, jonka avulla otamme itseämme niskasta kiinni ja jatkamme juuri silloin, kuin tuntuu kaikkein hankalimmalta. (Inroos 2016.)

Emotionaalinen sisukkuus on hyvin lähellä rohkeuden tunnetta. Sen avulla emme anna pelkojemme ja epäilyksemme jarruttaa etenemistä kohti haluamaamme suuntaa. Se salli meidän kohdata toisten ihmisten tunteita, myös vahvasti negatiivisia, ilman että pakenemme tai teemme vastahyökkäystä. Uskallamme myös ilmaista omia positiivisia tunteita ja kontrolloida negatiivisten tunteiden ilmaisua niissä tilanteissa, joissa se olisi haitallista. Pitäessämme tunnevyöryä hallinnassa konfliktitilanteissa ja kriiseissä pystymme toimimaan rakentavasti. (Inroos 2016.)

Henkinen sisukkuus auttaa antamaan toiminnallemme merkitystä. Tutkimuksissa on todettu, että ihminen joka kokee että hänen elämällään on merkitystä saavuttaa päämääränsä helpommin. Henkisesti sisukas ihminen pystyy katsomaan tilanteita laajemmasta näkökulmasta, jossa hetken hankaluudet näyttävät pienemmiltä. Hän

pystyy nauramaan itselleen tarvittaessa ja osaa antaa itselleen ja muille anteeksi, niin ettei jää kiinni menneen talven kriiseihin. Henkinen sisukkuus antaa myös luot- tamusta muutostilanteissa, jolloin täytyy päästää irti vanhasta turvasta ja astua uu- teen ja tuntemattomaan tilaan. Lisäksi henkisesti sisukas henkilö arvostaa itseänsä, hoitaen terveyttään, ystävyysuhteitaan ja päämäärien kunnioituksella. (Inroos 2016.)

Sisukkuuden eri laadut tukevat toisiaan. On toisaalta tavallista, että henkilö on vahva jossakin sisukkuuden laadussa ja heikompi toisessa. Jos yksi sisukkuusalue paisuu liikaa toisten jäädessä heikoiksi, saattaa syntyä ilmiöitä kuten esimerkiksi Fanaatikko (korkea henkinen sisukkuus, matala emotionaalinen sisukkuus), Raa- taja (korkea tahdon sisukkuus, matala henkinen sisukkuus) tai Pelastaja, joka aina sekoittuu toisten asioihin (korkea emotionaalinen sisukkuus, matala tahdon sisuk- kuus). (Inroos 2016.)

4.5 Itsehallinta

Rakennettaessa oppivaa organisaatiota työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamana omaan kasvuunsa ja oppimiseen. Tällainen itsehallinta on elinikäinen ja muuttuva prosessi. Yksilön oppinen ei takaa organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia ainoastaan oppivien yksilöiden avulla. Tärkeää itsehallinnan kannalta on kes- kittyä toiminnoissa oleelliseen ja opetella näkemään todellisuus selvemmin ilman itsepetosta. Muita tärkeitä ominaisuuksia, joihin jokaisen tulisi pyrkiä, ovat sitoutu- minen työhön, aloitetykyisyys, vastuuntuntoisuus ja omien heikkouksien tunnista- minen sekä pyrkimys koko ajan oman toiminnan parantamiseen. Johtajat voivat luoda ilmapiirin, jonka puitteissa työntekijät elävät mahdollisimman rikastuttavaa elämää työpaikalla. Johdon tulee tarjota työntekijöille tilaisuus oppia työpaikalla ja luoda tunne, että itsensä tunteminen ja kehittäminen ovat aidosti arvostettuja asi- oita. (Sarala & Sarala 2001.)

Muutosta ei tapahdu ellemme muuta omia toimintatapojamme. Pohjimmiltaan on kysymys siitä, osaammeko kantaa vastuumme yksilöinä – ja toisaalta siitä, miten suhtaudumme muihin. Pidämmekö esimerkiksi yli-itsevarmana urheilijaa, joka sanoo enne kisoja, että ”lähdän voittamaan”. Tai oudoksummeko työkaveria, jonka mielestä johto on hyvä ja irtisanomiset tervetullut mahdollisuus päästä eroon huonoista työntekijöistä? (Eurman & Rubanovitsch 2014.)

Paras tapa ratkaista huonojen taloudellisten tulosten ongelma on muuttaa ajattelutapaa – alkaa ajatella rikkaiden ihmisten tavoin sen sijaa, että ajattelisi kuin köyhät ja keskiluokkaiset ihmiset. Se tarkoittaa, että on luovuttava ajatuksesta olevansa oikeutettu johonkin, olipa sitten sotilasupseeri, valtion työntekijä, opettaja, palkan-saaja tai vain köyhä. (Eurman & Rubanovitsch 2014.)

Koulutustilanteissa yksilön vastuun puuttuminen näkyy siten, että huomio keskittyy poikkeuksesta siihen ryhmään, joka ei ole koulutuksessa paikalla. Moni myös ajattelee, että kunhan vain ylin johto olisi täällä valmennuksessa, niin kaikki olisi hyvin. Tämä ajatus on klassinen. Meille ei ole tyypillistä tarkastella sitä, mitä itse voisimme tehdä työhyvinvoinnin eteen, vaan vetoamme siihen, että ”kun tuokaan ei ole tehnyt sitä ja sitä”. (Eurman & Rubanovitsch 2014.)

Yksi iso este ihmisten väliselle ymmärrykselle on se, että emme osaa ilmaista rakentavalla tavalla tyytymättömyyttämme. Meidän jokaisen olisikin tärkeää oppia ilmaisemaan asiat niin, että päästään niissä eteenpäin. Koska ongelmien myöntäminen on meille hankalaa, on huomattu, että asiaa kannattaa lähestyä eri kautta. Ihmiselle on paljon mukavampaa ajatella, että hän tarvitsee uuden työkalun kuin että hänen tarvitsisi itse muuttua. Hyväksymme siis paljon helpommin sen, että meiltä puuttuu jokin taito, kuin sen, että itsessä on jokin vika, joka pitäisi korjata. Kun koen, että ”olisinpä aiemmin tiennyt, että tällainen menetelmä on olemassa”, minun ei tarvitse myöntää tehneeni väärin. (Eurman & Rubanovitsch 2014.)

Sen sijaan että valitamme toinen toisillemme, pääsisimme pitkälle, jos opettelisimme esittämään asiat toiveina. Valittaminen on sitä, että sanoo, mihin on tyytymättön, miksi se on muiden vika ja mitä kaikkea haittaa siitä on jo koitunut itselle ja muille, ja mitä tapahtuu, jos tämä jatkuu tällä tavoin. Toivomuksen kaava on erilainen. Siinä esitetään se, mitä toivotaan, ja miten siihen omasta mielestä päästäisiin. Sitten kysytään lopuksi muilta, miten tavoitteeseen heidän mielestään pääsisi – ja ovatko he samaa mieltä siitä, että ehdotettu päämäärä olisi hyvä lopputulos. (Eurman & Rubanovitsch 2014.)

5. Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin vuoden 2015 alussa tekemällä aihesuunnitelma ja tutkimusmäärittelemä. Tutkimuksen kohde määriteltiin yhteistyössä opettajien ja työpaikkaohjaajan kanssa. Kyselytutkimuksen kysymykset käytiin läpi opettajan, työpaikkaohjaajan ja yrityksen henkilöstöosaston kanssa ennen kyselytutkimuksen tekemistä. Kyselytutkimuksen tekemiseen yrityksen intranetin kautta saatiin apua henkilöltä joka hallinnoi intranettiä. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin syksyllä 2015 excel-työkalun avulla.

Haastattelu menetelmä valittiin yhdessä työpaikka ohjaajan kanssa. Haastattelut esimiehille tehtiin kesän 2015 aikana. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti työpaikkaohjaajan kanssa valittujen esimiesten kanssa. Kolme haastattelua nauhoitettiin ja yhdestä haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot, koska haastateltava ei halunnut, että nauhuria käytetään.

5.1 Yritys PKC Electronics

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on PKC Electronics. Yrityksen toimiala on Tilastokeskuksen luokittelun mukaan tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus. Yritys toimii elektroniikan sopimusvalmistajana ja suunnittelupalvelujen tarjoajana. Yrityksen omia tuotelinjoja ovat testaus- ja tehohallintaratkaisut valituille toimialoille. Yritys on osa PKC Group-konsernia. PKC Electronics yrityksellä on tehdas Kiinassa, sekä pienempiä toimipisteitä Aasiassa. Pienemmät toimipisteet sijaitsevat asiakkaiden läheisyydessä. Kiinassa toimivassa yrityksessä tehdään vastaavaa tuotekehitystä ja tuotantoa kun Suomen yksikössä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään Suomen yksikön toimintaan.

Yrityksessä on käytössä vuosittain pidettävä kehityskeskustelu käytäntö toimihenkilöille sekä ylemmille toimihenkilöille. Tuotannon työntekijöille kehityskeskustelut käydään joka toinen vuosi henkilökohtaisesta. Tuotannon esimies voi pitää henkilöstölle myös ryhmäkehityskeskusteluja, jos alaisten määrä on erittäin suuri. Kehityskeskustelujen pohjaksi on laadittu lomake yhteistyössä henkilöstöosaston, johdon ja esimiesten kanssa.

Koulutussuunnitelmat tehdään vuosittain henkilöstölle joko henkilökohtaisesti tai tiimeittäin. Koulutussuunnitelmat toimitetaan henkilöstöosastolle joka järjestää ja koordinoi yhteistyössä esimiesten kanssa koulutusten järjestämistä. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä sopivat keskenään, kuka on vastuussa koulutuksen toteutumisesta. Osa koulutuksista voi olla työntekijän itseopiskelua työnohessa.

5.2 Tutkimus ongelman määrittely

Tutkimusongelmaa on tutkittu henkilöstön näkökulmasta. Yrityksen johtoryhmä on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle jotta henkilöstön näkökulma saadaan mahdollisimman hyvin esille.

Päätutkimusongelma oli:

- Millä tavalla osaamisen johtaminen toteutuu nykytilanteessa henkilöstön näkökulmasta?

Alatutkimusongelmiksi oli määritelty:

- Miten johdon strategian viestintä on onnistunut henkilöstölle?
- Millä tavalla henkilöstön kannalta osaamisen johtamista tulisi kehittää?

- Miten osaamisen johtaminen ymmärretään työntekijöiden keskuudessa?

Tutkimuksen tuloksia verrattiin teoria osassa esiteltyyn oppivan organisaation malliin. Tutkimus ongelmien valinta perustui tutkijan omakohtaiseen kokemukseen yrityksessä ja sitä kautta tarpeeseen tiedostaa osaamisen johtamisen tärkeys yrityksen toiminnassa. Henkilöstön osaaminen on olennainen kilpailutekijä yritykselle. Tutkimuksen perusteella oli tarkoitus tuoda esiin nykytilanne ja kehitystä vaativat kohteet.

5.3 Tutkimus menetelmä ja toteutus

Tutkimus suoritettiin kevään ja kesän 2015 aikana tekemällä laadullinen eli kvalitatiivinen kyselytutkimus koko yrityksen henkilöstölle ja henkilökohtaisia haastatteluja tehtiin esimies asemassa oleville henkilöille, jotka eivät kuuluneet yrityksen johtoryhmään. Henkilökohtaisesti haastateltavat valittiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa. Haastattelu menetelmänä käytettiin avointa haastattelua eli strukturoimatonta menetelmää.

Kyselytutkimus rajattiin koskemaan vain Suomen yksiköiden henkilöstöä. Kyselytutkimus tehtiin määrällisistä eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kyselytutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus koska mahdollisten vastaajien määrä ei ollut liian suuri tähän menetelmään sekä vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus perustella vastauksia omin sanoin. Kyselylomaketutkimus menetelmällä tutkittiin Suomen yksikön henkilöstön näkemyksiä nykytilanteesta. Kysely toteutettiin intranetin kautta web-työkalulla. Henkilöstölle tehtävään kyselytutkimukseen sisällytettiin ”oppivan organisaation pikatesti”. Valmiin kyselypohjan liittämällä kyselyyn, tarkoituksena oli saada esille vastauksia, jotka ovat jo asiaa aiemmin tutkineiden tuloksia. Näihin kysymyksiin lisättiin kuitenkin vapaa kommenttikenttä, jotta vas-

taajat pystyivät omin sanoin perustelemaan vastauksia. Kyselytutkimus tehtiin anonyymina. Yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ja vastauksia ei ollut tarkoitus tutkia. Kyselytutkimuksen aihealueet olivat:

- vastaajan taustatiedot
- oppiminen ja opiskelu
- oppivan organisaation pikatesti
- osaamisen johtamisen nykytila
- tiimityö
- strategia viestintä

Haastattelututkimus tehtiin neljälle esimiehelle yrityksen eri toiminnoista. Haastattelu menetelmänä käytettiin avointa haastattelua eli strukturoimatonta menetelmää. Kolmesta haastattelusta tehtiin äänitallenteet ja yhdessä haastattelussa haastatettava ei halunnut aiempien kokemusten perusteella äänitallennetta, siitä haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Henkilökohtaisesti haastatelluilla esimiehillä oli mahdollisuus osallistua koko henkilöstöä koskevaan kyselylomaketutkimukseen.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kirjallinen raportti ja tutkimustulokset esitettiin yrityksen johdolle erillisessä tilaisuudessa. Tutkimus tulosten perusteella tehtiin kehityssuunnitelma nykyiseen toimintamalliin (LIITE 1). Myös henkilöstölle raportoitiin tutkimuksen tuloksista kirjallisesti, sähköpostin ja intranetin välityksellä (LIITE 4). Tutkimuksen haastattelujen tulokset, kirjallinen aineisto ja avoimien kysymysten vastaukset käsiteltiin niin, että vastaajan asema yrityksen organisaatiossa ei esitettyjen tulosten perusteella ei tullut muiden kuin tutkijan tietoon.

6. Tutkimustulokset

6.1 Henkilökunnan kyselytutkimuksen tulokset

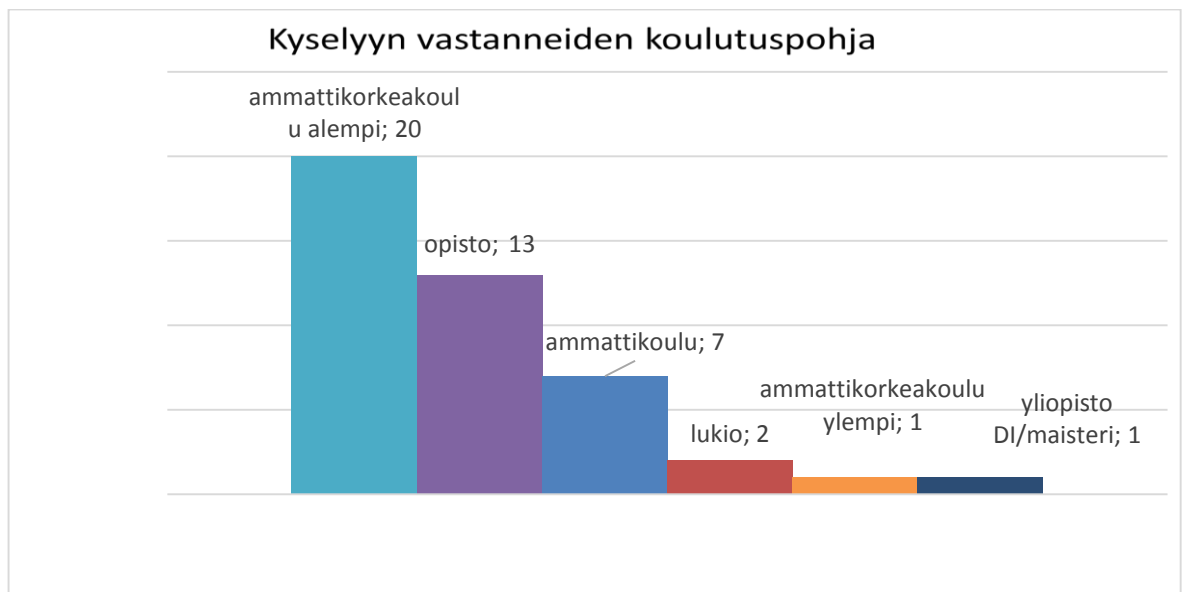
Tutkimus suoritettiin kevään ja kesän 2015 aikana tekemällä kyselytutkimus henkilöstölle. Kyselytutkimus rajattiin koskemaan vain suomenyksiköiden henkilöstöä. Yrityksen johtoryhmä rajattiin kyselytutkimuksen ulkopuolelle jotta henkilöstön näkökulmaa pystytään paremmin tutkimaan. Kyselytutkimus toteutettiin anonyymina.

- Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 21,3% (N=48).
- Työntekijöiden vastausprosentti oli 11,1% (N=16).
- Toimihenkilöiden vastausprosentti oli 45,5% (N=10).
- Ylempien toimihenkilöiden vastausprosentti oli 37,3% (N=22).



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden jakauma henkilöstöryhmittäin

Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin vastaajan asemaa, jotta tutkimusaiheistoista voitiin erotella millä tavalla erihenkilöstöryhmissä vastaukset jakaantuvat. Vastaajista suurin osa oli toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä. Työntekijöiden alhaisen vastausprosentin yksi selittävä tekijä oli se, että kaikilla työntekijöillä ei ollut henkilökohtaista tietokonetta käytössä, jolla kyselyyn olisi voinut vastata. Kyselytutkimuksesta tiedotettiin intranetin ja sähköpostin välityksellä. Esimiesten pyydettiin kannustamaan jokaista työntekijää vastaamaan kyselyyn. Kyselyn aikana lomakausi oli alkanut, joka selittää osittain alhaisen vastausprosentin.



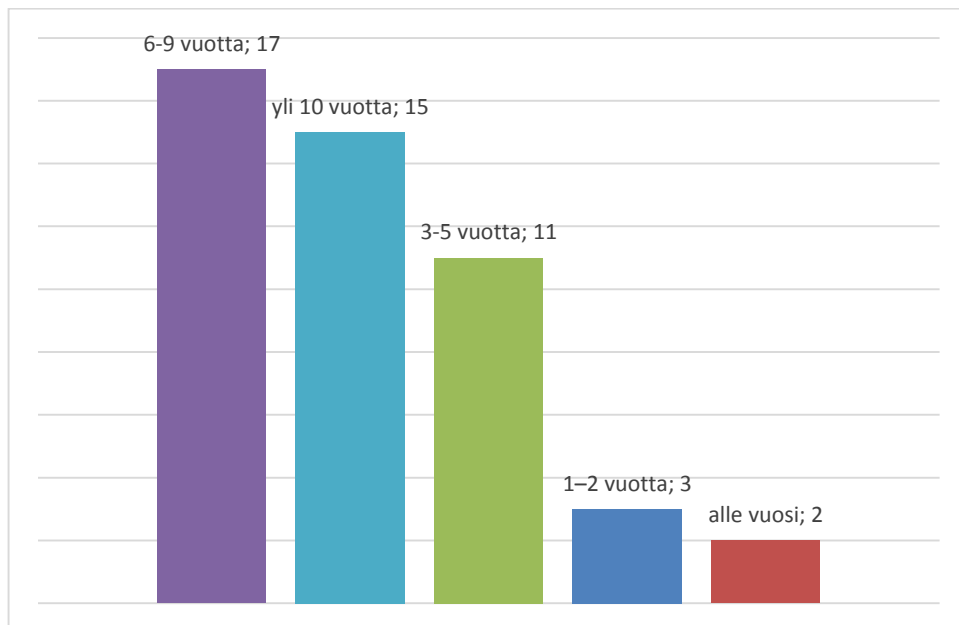
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden koulutusohja

Suurin osa kyselyyn vastanneista (42%) oli suorittanut alemman ammattikorkeakoulututkinnon. Opistotason tutkinnon suorittaneita oli kyselyyn vastanneista toiseksi eniten (27%). Kaikki korkeakoulututkinnon suorittaneet työskentelevät toimihenkilöinä tai ylempänä toimihenkilöinä. Työntekijöiden joukossa oli ammattikoulun tai opiston suorittaneita.

Muu koulutus

- Tutkintoon johtavia jatkokoulutuksia viimeisten 5 vuoden aikana on suorittanut 33% kyselyyn vastanneista.
- Viimeisen vuoden aikana yrityksen sisäistä omaan työtehtävään liittyvää koulutusta on saanut 42% vastaajista.
- Vapaa-ajalla muuta kun työhön liittyvää koulutusta on kyselyyn vastanneista suorittanut 43%.

Kyselyyn vastaajista henkilöistä on työskennellyt nykyisessä työtehtävässä



Kuvio 8. Henkilöstön työskentely nykyisessä työtehtävässä

Nykyisessä työtehtävässä yli 5 vuotta toimineiden osuus oli 67%. Suurin osa vastaajista oli toiminut nykyisessä työtehtävässä 6-9 vuotta, heitä vastaajien joukossa oli 35%.

Kehityskeskustelut

- Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa vuonna 2015 oli käynyt 69% vastaajista.
- Ryhmäkeskustelut ovat mahdollisia työntekijä puolella johon on osallistunut 4% vastaajista.
- Kehityskeskusteluja ei oltu käyty vuonna 2015 27% kanssa.
- Kehityskeskusteluja hyödyllisinä tai erittäin hyödyllisinä piti 36% vastaajista.

Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja ei ollut käyty kuten on yrityksessä määritetty. Tämä voi johtua siitä, että osa vastaajista on vasta aloittanut yrityksen palveluksessa. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys oli tutkimuksen mukaan alhaisella tasolla. Seuraavia vastauksia saatiin kehityskeskustelu käytännön kehittämiseen:

- Pitäisin niitä, omalla kohdalla edellinen oli joskus vuoden 2010-2011 paikkeilla (V5).
- Kehityskeskustelulomakkeen uusiminen tiheämmin, tavoitteiden jatkuva seuraaminen, sovittujen koulutusten järjestäminen (V7).

Koulutussuunnitelma

- Henkilökohtainen koulutussuunnitelma oli 34% vastaajista.
- Tiimikohtainen koulutussuunnitelma oli 6% vastaajista.
- Koulutussuunnitelman toteutumista kysyttiin asteikolla 0-100%, keskiarvo koulutussuunnitelman toteutumisesta oli 31%.

- Koulutuksen järjestämisen vastuuhenkilön määrittely on ollut selkeä 19% mielestä.
- Syynä koulutuksen toteuttamatta jättämiseen 32%:lla on ollut se, että sopivaa koulutusta ei ole löytynyt.
- Koulutustarpeen muutos vuoden aikana oli syynä vain yhdellä vastanneista.

Koulutuksen yhteyttä yrityksen strategiaan kysyttiin avoimella kysymyksellä. Tähän kysymykseen vastanneiden mielestä koulutukset eivät ole riittävän hyvin yhteydessä yrityksen strategiaan. Koulutuksien järjestämiseen sekä koulutuksien toteuttamisen seuraamiseen toivottiin tehostamista. Tähän teemaan saatiin alla olevia vastauksia:

- Koulutussuunnitelmat tukevat koulutuksessa olevan osaamista, mutta ongelmia tulee kun sen jälkeen asiaa perehdytetään laajemmalle henkilöstölle (V6).
- Aika heikosti, enemmän pohjautuvat henkilöiden omaan haluun. Viime vuotena kuitenkin parantunut ja vedetty myös strategian mukaista tarvetta mukaan (V17).

Tiimityö

- Suurin osa (81%) kyselyyn vastanneista työskentelee mieluummin tiimeissä kun yksin.
- Koulutusta tiimityöskentelyyn on saanut 27% vastaajista.
- Eri tiimien yhteistyön toimivuutta kysyttiin asteikolla 0-4, keskiarvoksi kyselyssä tuli 2.
- Oman tiimin sisäistä yhteistyötä kysyttiin asteikolla 0-4, keskiarvoksi kyselyssä tuli 2,72.

Tiimityön kehittämistä kysyttiin myös avoimella kysymyksellä, tähän saatiin seuraavia vastauksia:

- Työnjako eri osastojen välillä pitäisi olla vieläkin selkeämpää, mutta toisaalta pitäisi saada luotua ilmapiiri, jossa ihmiset suhtautuvat vastuullisesti koko prosessiin eikä ainoastaan omaan työhön (V38).
- Tiimit voisi olla asiakaskohtaisia, eikä toimintokohtaisia ja tiimiläiset istuisivat tuotannon keskellä jos mahdollista. Tiedon välittyminen nopeaa, joustavaa ja reaaliaikaista, pienet ongelmat voi ratkaista pikapystypalaverissa heti kun ilmenee (V37).

Strategia

- Yrityksen strategian selkeyttä kysyttiin kyselyssä kyllä tai ei-kysymyksellä, 79% mielestä yrityksen strategia on selkeä.
- Strategian purkamista käytännön läheisiksi toimenpiteiksi kysyttiin myös kyllä tai ei-kysymyksellä, 38% mielestä strategia on purettu käytännön läheisiksi toimenpiteiksi.
- Mielipidettä yrityksen strategian ymmärtämisestä koko organisaatiossa kysyttiin asteikolla 0-4, keskiarvoksi tässä kysymyksessä tuli 1,81.

Oman toiminnan vaikutusta yrityksen strategiaan kysyttiin avoimella kysymyksellä. Vastauksia kysymykseen tuli 15 kappaletta, vastauksien välillä suuria eroja ja niiden perusteella ei voida tehdä yhtä johtopäästöstä, vastauksia voidaan kuitenkin hyödyntää kehityssuunnitelmassa (LIITE 1). Tähän teemaan saatiin alla olevia vastauksia:

- Ylipäättään strategia tulisi jalkauttaa käytännön tasolle joka organisaatiotasolla selkeästi; "mitä tämä tarkoittaa minun työssäni" (V32)
- Joka päivä voi vaikuttaa – Keskityn olennaiseen, pyrin tekemään oman työni mahdollisimman hyvin/laadukkaasti (V33).

6.2 Oppivan organisaation pikatesti

Pikatestin kysymykset korreloivat oppivan organisaation kokonaisuuteen varsin selkeästi eli mitä suurempia keskiarvoja kyseiset vastaukset saivat tutkimuksessa, sitä "parempia" oppivia organisaatioita kyseiset yritykset olivat. Vastaavasti mitä heikompi pisteitä vastaajat antoivat, sitä enemmän kehitettävää kyseisessä organisaatiossa oli. (Moilanen 2001.).

Testi tehdään siten, että vastaajat vastaavat jokaiseen väittämään asteikolla 0-4. Mitä lähempänä vastaus on nollaa, sitä vähemmän kyseistä asiaa koetaan oleva ja vastaavasti mitä suurempi luku on, sitä enemmän kyseistä ominaisuutta on. Siis mitä paremmin kyseinen väittämä kuvaa omaa organisaatiotasi, sitä lähempänä neljää pistettä on vastaus. Jos väittämä kuvaa huonosti nykytilaa, niin silloin vastaus on lähempänä nollaa. (Moilanen 2001.).

Mikäli pistemääräsi on 0 - 1,3 pistettä, elää yrityksesi tai organisaatiosi piilevän tai puuttuvan oppimisen vaihetta, 1,4 - 2,6 pistettä tarkoittaa satunnaisen oppimisen vaihetta ja 2,7 - 4,0 pistettä systemaattisen oppimisen vaihetta. (Moilanen 2001, 78). Tutkimuksen mukaan yrityksen tulos pikatestistä on 1,56. Tutkimustuloksen mukaan yritys elää satunnaisen oppimisen vaihetta.

Satunnaisen oppimisen vaiheessa oppimista tai koulutusta arvostetaan tai koulutukseen panostetaan. Oppimisella ei kuitenkaan ole selvää yhteyttä yrityksen liike-

toimintaan tai sen kehittämiseen ja muut asiat ovat systemaattista kehittämistä tärkeämpiä. Yrityksen johto on ajoittain innostunut ja tukee työntekijöitä erilaisten kehittämisprojektien toteutuksessa. Kehittäminen jää usein kuitenkin irralliseksi eikä sitä erityisemmin arvioida eikä palkita. (Moilanen 2001.).



Kuvio 9. Oppivan organisaation pikatestin väittämien vastausten keskiarvot

Pikatestitulosten perusteella voidaan tehdä päätelmiä eriosa-alueista, joissa on eniten kehitettävää ja mitkä ovat kunnossa. Eniten henkilöstö kokee, että heidän ammattitaitoonsa luotetaan ja alhaisimmat pisteet oppimisen mahdollisuuksista. Oppimisen mahdollisuuksien esiintuomiseen ja oppimismahdollisuuksien tunnistamiseen tarvitaan testin mukaan panostusta.

6.3 Esimiesten haastattelut

Esimiesten haastatteluissa käytettiin avointa haastattelua eli strukturoimatonta menetelmään. Haastatteluihin ei ollut etukäteen kysymyksiä vaan osaamisen johtamiseen liittyviä väittämiä lähetettiin haastattelukutsujen mukana (LIITE 5.) ja lisäksi kyselytutkimuksen kysymykset (LIITE 6.) oli haastateltaville nähtävillä kun haastattelut tehtiin.

Haastatteluissa nousi esiin eri toimintamalleja joita eri tiimeissä ja kehitysryhmissä on käytössä. Halukkuutta henkilöstön osaamisen kehittämiseen on haastattelujen perusteella sekä yrityksen, että työntekijöiden puolelta. Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi koulutuksien järjestämisen haasteet, juuri tarpeeseen sopivia koulutuksia ei ole helposti saatavilla ulkopuolisilta kouluttajilta ja oman henkilöstö sisällä tiedon jakaminen usein jää kiireellisimpien projektien jalkoihin. Varsinkin tuotekehityspuolella käytettävissä olevat henkilöstöresurssit on täystyöllistettyjä päivittäisissä asiakasprojekteissa ja sisäisten koulutusten järjestämiseen ei aikaa löydetä.

Koulutussuunnitelmia tehdään vuosittain kehityskeskustelujen aikana, mutta niiden toteutuminen jää usein heikoksi (vrt. kyselytutkimuksen tulos kappale 5.4). Haastattelujen perusteella syy miksi koulutuksen jää toteutumatta on se, että juuri tarpeeseen sopivaa koulutusta ei löydy. Usein koulutustarpeet ovat erikoisosaamisen lisäämistä, eikä juuri sellaista oppilaitoksissa eikä koulutusta tarjoavissa yrityksissä ole tarjolla. Uusien henkilöiden rekrytoinneilla ja hiljaisen tiedonjakamisella on saatu osaamis pohjaa laajennettua. Työntekijöiden omaan aktiivisuuteen tarjolla olevien koulutusten seuraamiseen myös luotetaan. Tuotannossa on käytössä koulutustaulukko joissa on henkilöiden osaamiset listattuna. Tuotannon esimiehet ja kouluttajat ylläpitävät ja järjestävät sisäisiä koulutuksia. Yrityksen ulkopuolisiin, laajempiin koulutuksiin tehdään vuosittaiset koulutussuunnitelmat tai niitä järjestetään pitkin vuotta tarpeen mukaan.

Haastattelujen perusteella henkilöstön työnkiertoa käytetään tuotannonpuolella enemmän kun tuotekehityksen puolella. Tutkijan oletamus on, että tämä johtuu osittain työn sisällön ja vaativuuden erosta.

Yrityksen strategia on haastattelujen perusteella ymmärretty hyvin ja sitä tarvittaessa tarkennetaan omilta esimiehiltä. Osa haastateltavista koki haasteena strategiaviestinnässä sen, että strategiaviestintää tulee useammasta eri lähteestä. Strategiaa on pyritty purkamaan myös kehityskeskusteluissa työntekijöille.

6.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen perusteella yrityksen henkilöstö on toiminut pitkään samoissa tehtävissä. Tehtävänkiertoa ei toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa ole ollut kovin paljon. Oppivan organisaation-mallissa henkilöstön moniosamien on tärkeä tekijä. Työnkierrolla eri tiimien välistä oppimista on mahdollista parantaa. Tutkimuksen kommenttien perusteella halukkuutta työnkiertoon ei ilmennyt, suoraan kysymystä halukkuudesta työnkiertoon ei kyselytutkimuksessa ollut.

Yrityksen henkilöstö on opiskellut vapaa-aikana monenlaista joka ei suoranaisesti liity työhön. Tämä kertonee siitä, että työntekijöillä on halua kehittää itseään ja omia taitojaan. Työhön liittyvään opiskeluun kyselyn kommenttien perusteella kaivattaisiin enemmän yrityksen tukea.

Kehityskeskustelujen arvostuksen kehittäminen on tärkeää. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelujen hyödyllisyys ei ole kovin korkealla tasolla. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumisen seurantaan toivottiin parannusta avoimissa vastauksissa. Kehityskeskustelussa esiin tulleiden tavoitteiden seurantaan ehdotet-

tiin kehittämissuunnitelmassa (LIITE 1.) yrityksen käytössä olevien työkalujen käyttämistä tehokkaammin. Tavoitteiden seuranta on olennainen osa oppivan organisaation toimintamallissa.

Oppivan organisaation yksi keskeinen tekijä on tiedonkulku. Tiedonkulussa on kuitenkin tutkimuksen avointen kommenttikenttien perusteella kehittämistä. Yrityksen strategia on hyvin henkilöstön tiedossa, mutta mitä strategia tarkoittaa käytännössä oman päivittäisen työn osalta on epäselvää usealle kyselytutkimukseen vastanneelle.

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella tehtiin kehityssuunnitelma yritykselle osaamisen johtamisen kehittämiseen. Kehityssuunnitelmassa (LIITE 1.) esitettiin toimintamalleja joilla sisäistä viestintää voidaan parantaa. Henkilöstön koulutus- ja osaamistarpeiden esiintuomiseksi luotiin osaamis- ja koulutustarvealoitemalli (LIITE 3), joka perustuu yrityksessä käytössä olevaan aloitetoimintamalliin. Osaamis- ja koulutustarpeet voi uuden mallin mukaisesti lähettää joko intranetin tai yrityksen tuotannossa olevan postilaatikon kautta kehitystehtävän tuloksena syntyneelle lomakepohjalle kirjattuna (LIITE 2.).

Kyselytutkimuksessa esiin nousseesta yrityksen tukeen tutkintoon johtaviin koulutukseen esitettiin erilaisia vaihtoehtoja, mutta päädyttiin tiedottamaan henkilöstöä nykyisestä käytännöstä koska tutkimuksen perusteella henkilöstöllä oli vaihteleva käsitys yrityksen tuesta tutkintoon johtaviin koulutuksiin.

Koulutus- ja osaamisrekisterin hallintaan esitettiin muutoksia jotka helpottaisivat henkilöstön oman osaamis- ja koulutusrekisteri tietojen hallintaa. Osaamis- ja koulutusrekisterin muutos vaatisi järjestelmän muutosta tai uuden toimintamallin luomista. Eri ohjelmisto vaihtoehtoja ei voitu tämän kehittämistehtävän puitteissa tutkia tarkemmin.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus reliabiliteetti ja validiteetti

Hieman yleistäen voidaan sanoa, että reliabiliteetti on luotettavuuden ensimmäinen ehto, koska se koskee mitta- tai arviointivälineen yleistä mittakelpoisuutta. Reliabiliteetti on luotettavuuden ensisijainen kriteeri myös sen takia, että se on ehto validiteetin syntymiselle. Hieman toistaen voidaan sanoa, että mittavälineen tulee olla mittakelpoinen, jotta se mittaisi tai ennustaisi ylipäätään mitään käyttäytymistä. Validiteetti puolestaan tarkoittaa, että mittaväline mittaa ja ennustaa sitä, mitä on aiottu mitata tai ennustaa. (Niittamo 2003.)

Kyselytutkimuksen vastausprosentti on pieni koska lomakausi alkanut kyselytutkimuksen teko hetkellä. Erityisesti tuotannon henkilöstön pientä vastausprosentti selittää se, että kehoitus kyselyyn vastaamisesta ei tullut oman esimiehen kautta vaan intranetin ja sähköpostin kautta tutkijalta. Kaikilla henkilöillä tuotannossa ei myöskään ole henkilökohtaista tietokonetta käytössä myös se on saattanut vaikuttaa alhaiseen vastausprosenttiin tuotannonhenkilöstön keskuudessa. Tuotannonhenkilöstön pienen vastausprosentin takia kyselytutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää suuntaa antavana.

Oppivan organisaation pikatestin osalta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Oppivan organisaation pikatesti oli osa koko henkilöstölle tehtyä kyselytutkimusta ja siihen osallistui työntekijöitä, toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä. Toimihenkilöiden ja ylempien henkilöiden vastausprosentit olivat henkilöstökyselyssä huomattavasti työntekijäpuolen vastausprosenttia suuremmat. Niiltä osin tutkimuksen reliabiliteetti saavutettiin. Tutkimuksen tulokset vastaavat ennalta määriteltyihin tutkimusongelmiin ja näin ollen tutkimuksen validiteetti on saavutettu.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaaminen ei ole konkreettista, eikä sillä ole selvää ”hahmoa”. Jokaisella on vähän oma mielikuvansa osaamisesta. Osaaminen nähdään myös helposti vain oman yrityksen tai yksikön näkökulmasta. Vaikka puhutaan yrityksen strategialähtöisestä osaamisesta ja organisaation osaamisesta, niin käytännössä ajatellaan vain yksittäisten ihmisten koulutusta ja muodollista pätevyyttä. Vain harva yritys tai yhteisö on selkeästi määrittänyt, mitä osaaminen tai osaamispääoma tarkoittaa.

Osaamisen johtamiseen on kohde yrityksessä työkaluja käytössä. Vuosittainen tai joka toinen vuosi tapahtuva kehityskeskustelu käytäntö on hyvin käytössä joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Tutkimuksen tuloksena ilmi tulleet käymättömät kehityskeskustelut voivat olla vastaajilta jotka ovat toimineet vasta aloittaneet työssä yrityksessä. Heidän kanssa keskusteluja ei välttämättä ole ehditty käydä vaan he ovat vielä perehdytysvaiheessa käytävien prosessien piirissä.

Koko yritystä koskevan koulutussuunnitelman käytäntöön viennissä on tutkimuksen perusteella haasteita. Suunnitelmia tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä mutta niiden käytäntöön vieminen vaihtelee tutkimuksen mukaan. Suurimmalla osalla työntekijöistä ei ole esimiehen kanssa sovittua koulutussuunnitelmaa. Tiimikohtaisia koulutussuunnitelmia ei tutkimuksen mukaan ole usealla tiimillä käytössä niiden käyttöönottoaminen olisi suositeltavaa jotta koko yrityksen osaamistarpeet tulisi paremmin huomioitua.

Koulutussuunnitelmien heikko toteutuminen johtune useasta syystä. Haasteluissa esiin tullut sopivan koulutuspaketin löytyminen kouluttaja organisaatioiden taholta on vaikeaa, koska usein tarpeet ovat erittäin kapeaa osaamisaluetta koskevia. Tämän haasteen takia toimintamalli, joka auttaa työntekijöiden kesken tapahtuvaan oppimiseen on olennaisen tärkeä. Tutkijaa yllättävänä havaintona voidaan todeta,

että tutkimuksen perusteella sisäistä koulutusta kollegan tai muun yrityksen työntekijän toimesta tapahtuu vähän. Koulutusten järjestämisen vastuu on usein työntekijän oman aktiivisuuden varassa ja vastuuta koulutuksen järjestämiseen ei ole selkeästi sovittu.

Oppivan organisaation pikatestin tuloksen perusteella voidaan todeta, että mahdollisuus kehittyä oppivaksi organisaatioksi on olemassa. Testin perusteella omantyyön arvostusta kuvaava mittari ”tunnen, että ammattitaitooni luotetaan” oli selkeästi korkeampi kuin muiden vastauksien tulokset. Tämä kertoo siitä, että esimiehet luottavat työntekijöiden ammattitaitoon ja sitä kautta kehittymisen edellytykset on hyvät. Oppimisen esteiden poistamisessa on eniten kehitettävää. Oppimisen esteiden tunnistamiseen ja oppimismahdollisuuksien esiin tuomiseen tulisi panostaa. Opinnäytetyön yhteydessä tehty (LIITE 2.) ”osaamis- ja koulutustarvealoite” toiminnan on tarkoitus madaltaa kynnystä uuden oppimiseen.

Tutkimuksen päätutkimus ongelmaan ”Millä tavalla osaamisen johtaminen toteutuu nykytilanteessa henkilöstön näkökulmasta?” saatiin vastauksia haastattelujen perusteella ja myös kyselytutkimuksen avoimet kommentit antoivat vastauksia tutkimusongelmaan. Osaamisen johtamisessa on jatkuvasti kehitettävää yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Ylemmän tason strategia ja visio on tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla työntekijöistä selkeä. Strategian käytäntöön viemisessä on kehitettävää. Esimiesten haastattelujen perusteella strategiaa on pyritty palaverissa purkamaan käytännön toimenpiteiksi, mutta kyselyn perusteella suurimmalle osalle mitä strategia käytännössä tarkoittaa henkilön tai tiimien päivittäiseen työntekemiseen on epäselvää. Tämän epäkohdan parantamisessa tiedonkulun ja avoimuuden kulttuurin edistäminen on olennaista.

Suurin osa työntekijöistä haluaa toimia tiimeissä. Tiimityön kehittäminen myös koulutusten muodossa voisi olla tarpeellinen tulevaisuutta rakentaessa. Tutkimuksen mukaan tiimityö koulutuksia ei suurin osa henkilöistä ole käynyt, tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tiimityöosaamista olisi vaan sen, että tiimien esimiesten olisi hyvä tunnistaa asia ja ottaa se huomioon tiimejä muodostaessa.

Osaamisen johtamien on haastattelujen perusteella selkeä esimiehille. Haastattelujen perusteella suurin osa työntekijöistä haluavat kehittää omaan osaamistaan jatkuvasti. Esimiesten tehtävä on suunnata osaamisen kehittäminen alueille joita yrityksen liiketoiminnassa tarvitaan. Kyselytutkimuksen kommenttien perusteella työntekijöillä on hyvä käsitys mitä toimenpiteitä osaamisen johtamisen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Työntekijöiden kuunteleminen ja koko yrityksen osaamistarpeiden huomioon ottaminen tuli esille kyselytutkimuksessa.

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella tehtyyn osaamisen johtamisen kehityssuunnitelman (LIITE 1.) ehdotettujen toimenpiteiden käyttöönottamisella on yrityksen osaamisen johtamista hyvä kehittää eteenpäin. Koko henkilöstön aikaisempaa paremmin mukaan saaminen yrityksen kehittämiseen on tärkeää henkilöstön viihtyvyyden ja yrityksen kehityksen kannalta. Osaamis- ja koulutustarve aloiteprosessikaavion (LIITE 3.) mukainen toimintamalli edesauttaa henkilöstön osallistumista oppivan organisaation kehitykseen.

Koko yrityksen henkilöstöä koskeva osaamiskartoitukselle olisi tarvetta tutkijan mielestä ja myös tutkimuksen aineisto tukee tätä tarvetta. Tutkittavaksi myös jää miten tiedonkulkua ja hiljaisen tiedon siirtymistä henkilöstön välillä tapahtuu, miten sitä voitaisiin nopeuttaa ja parantaa.

LÄHTEET

Eurman E., Pinjola N., Rubanovitsch M. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Oy Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Eurman E., Pinjola N., Rubanovitsch M. 2012 Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum.

Inroos. https://test-it.inroos.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=14:sisukkuutta-haasteisiin-vastaamiseen-ja-kieltaeytymiseen&catid=18&Itemid=139. Viitattu 5.3.2016.

Kauppinen T. 1999. Navigoiva johtaminen. Otava.

Kirjavainen P., Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita.

Kotter J. 2012. Leading change. Harward business review press.

Leansanomat. <http://www.leansanomat.fi/wp/?p=518>. Viitattu 5.3.2016.

Mahendran S. Senthil Kumar A. Jeyapaul R. 2016. Lean manufacturing in manufacturing industry through value stream mapping and simulation study. Technical journals.

Modig N. & Åhlström P. 2013. Tätä on LEAN. Rheologia publishing.

Moilanen R. Oppivan organisaation mahdollisuudet. 2001. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niittamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos.

Otala L. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. 2008. WS Bookwill OY.

Pentikäinen L., Toppila J., Pajarinen M., Ali-Yrkkö J., Kauhanen M., Kauhanen A, Lilja R., Aaltonen M., Alasoini T. ja Oosi O. 2012 Työ- ja elinkeinoministeriö. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen.

Sarala & Sarala. 2001 Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia-kustannus.

Sarala. 2003. Toiveista totta – Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Palmenia-kustannus.

Sarala & Sarala. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum media Oy.

Savolainen M. 2016. Suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen kehittäminen suuren yrityksen tutkimus- ja tuotekehitystoiminnassa. Lappeenrannan Tekninen Yliopisto.

Strömmer R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita.

Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/kirjat/lean-matka-jonka-jalkeen-mikaan-ei-ole-ennallaan-6395817>. Viitattu 25.5.2016.

Tikkamäki K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Ukko J., Karhu J., Pekkola S., Rantanen H. ja Tenhunen J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan Tekninen Yliopisto.

Viitala R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

Viitala R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis.

LIITE 1-6: