

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jouni Ihanus

OSAAMISEN JOHTAMISEN TILA ASiantuntijaorganisaatiossa

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2014
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013 260 600

Tekijä(t)
Jouni Ihanus

Nimeke
Osaamisen johtamisen tila asiantuntijaorganisaatiossa

Toimeksiantaja
Blue Lake Communications Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantavan organisaation osaamisen johtamisen tilaa. Tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen kuva niistä osaamisen johtamisen lähtökohdista, jotka organisaatiossa olivat vallalla. Näiden lähtökohtien kartoittamisella pyrittiin edesauttamaan osaamisen johtamisen kehittymistä.

Työ tarkasteli osaamisen ja osaamisen johtamisen teoriaa kirjallisuuskatsauksessa, joka toimi haastattelututkimuksen analysoinnin pohjana. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelututkimuksella eli teemahaastattelulla. Haastateltavia tutkimuksessa oli kymmenen, joista kuusi asiantuntijatasolta, kaksi väliesimiestasolta ja kaksi operatiivisesta johtoryhmästä. Puolistrukturoidun haastattelun etuna tässä tutkimuskohteessa voidaan pitää sen soveltuvuutta tutkimusaiheeseen, josta kaikki haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan. Verrattuna strukturoimattomaan haastatteluun etuna on kerätyn tiedon kohtuullisempi määrä.

Keskeisiksi kehityskohteiksi tutkimuksessa nousivat osaamisen johtamisen roolin sekä strategian ja kriittisten osaamisten jalkauttamiseen liittyvien toimien selkeyttäminen organisaatiossa. Yksi tärkeimmistä vahvuuksista löytyi organisaatiossa vallitsevasta osaamisen johtamisen ilmapiiristä, jonka tunnettiin vastaavan yksilön oppimishalukkuuteen erittäin hyvin. Kokonaisuudessaan tutkimuksen avulla saatiin kartoitettua organisaation osaamisen johtamisen tila suhteessa yleisesti vallalla olevaan teoriaan, jonka perusteella esitettiin myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
osaamisen johtaminen, kriittinen osaaminen, asiantuntijuus



THESIS
December 2014
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
013 260 600

Author(s)
Jouni Ihanus

Title
State of Competence Management in Expert Organization

Commissioned by
Blue Lake Communications Oy

Abstract

This thesis examines the state of competence management in client's organization. The aim was to create a comprehensive picture of the baseline of competence management in the organization. The mapping of these bases is to contribute to the development of competence management.

This thesis examines the theory of competence and competence management in the literature review, which acted as the basis for the analysis of the interview. The interview was conducted as semi-structured interview. Ten people were interviewed for the study, six from the expert level, two middle managers and two from the operational management team. The advantage of a semi-structured interview in this study can be found in its suitability for the research topic, which all the interviewees are not used to discuss daily. Compared to unstructured interview the advantage is that the amount of collected data is more reasonable.

As the key areas for development, the study defined clarifying the role of competence management and activities related to implementing strategy and critical competencies. One of the main strengths of the organization was found in the prevailing atmosphere of competence management, which was responding very well for the individual's willingness to learn. Overall, the study managed to map the state of competence management in relation to the state of generally prevailing theory, the basis of which was also potential for further research.

Language
Finnish

Pages 50
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
competence management, critical knowledge, expertise

SISÄLTÖ

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	5
	1.1 Opinnäytetyön taustat	6
	1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys	6
2	Kohdeorganisaation kuvaus	7
	2.1 BLC-konserni	7
	2.2 Blue Lake Communications Oy.....	8
3	Tietoperusta.....	9
	3.1 Osaamisen ja oppimisen suhde	9
	3.1.2 Osaamisen käsitteistö	10
	3.1.3 Yksilötason osaaminen	11
	3.1.4 Organisaation osaaminen	12
	3.1.5 Yksilön oppiminen	14
	3.1.6 Tiimin oppiminen	17
	3.1.7 Organisaation oppiminen	17
	3.2 Osaamisen johtaminen	19
	3.2.1 Osaamisen johtamisen kehittymisen vaihteellisuus	20
	3.2.2 Osaamisen johtamisen kiinnostuskohdat	21
	3.2.3 Osaamisen johtaminen käytännössä	22
	3.2.4 Osaamisen johtamisen nykyisen aseman arviointi	23
4	Tutkimus	25
	4.1 Tutkimusmenetelmät.....	25
	4.2 Tutkimuksen kuvaus	27
	4.3 Aineiston käsittely ja analysointi.....	28
	4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	29
5	Tutkimuksen tulokset.....	30
	5.1 Arvio osaamisen tilasta	30
	5.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	31
	5.3 Osaamisen kartoittaminen	32
	5.4 Osaamisen johtamisen suhde strategiaan	33
	5.5 Osaamisen johtamisen hierarkia	35
	5.6 Osaamisen johtaminen arkitoiminnassa	36
	5.7 Osaamisen johtamisen ilmapiiri	37
	5.8 Osaamisen johtamisen painopiste	38
	5.9 Osaamisen johtamisen merkitys organisaatiolle	39
6	Johtopäätökset	40
	6.1 Osaaminen ja kehittämistoiminta	40
	6.2 Osaamisen suhde strategiaan ja arkitoimintaa	43
	6.3 Osaamisen johtamisen näkökulma	45
	6.4 Osaamisen johtamisen tila	46
7	Pohdinta	47
	Lähteet	51

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelupohja

1 Johdanto

Puhuttaessa yrityksen toiminnasta ja tuotteista on mediassa sekä muussa liike-elämää koskevassa puheessa vakiintunut ilmaisu ”yritys tekee jotakin”. Pohjimmiltaan yrityksen toiminta on kuitenkin siellä toimivien ihmisten toimintaa, joka perustuu ihmisten tekemille tulkinnoille ja päätöksille. Myös osaamisen johtaminen on yksi näistä elementeistä, jotka konkretisoituvat ihmisten toiminnassa vasta, kun ihmiset tiedostavat sen ja alkavat toimia annettujen sisältöjen suuntaisesti. (Viitala 2005, 18.)

Nykyaikaisen asiantuntijaorganisaation haasteet osaamisen ja osaamisen johtamisen osalta ovat kasvaneet. Osaaminen ja sitä kautta osaamisen johtamisen kehittäminen ovat yksi tärkeimmistä asioista yrityksen kilpailukyvyyn takana. Osaamisen johtamisen voidaan käsitteenä ajatella sisältävän kaiken sellaisen toiminnan, jolla pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. (Viitala 2005, 14.) Sen monitasoisuutta on mahdoton kuvata laajasti yleistettävällä mallilla. Jo pelkästään sen liitokset oppimiseen ja sitä kautta osaamisen kehittymiseen voivat tuntua abstrakteilta. Onkin tärkeää lähteä avaamaan kokonaisuutta aina yksilön oppimisesta ja osaamisen käsitteistöstä, jotta voidaan konkreettisemmin edetä aina osaamisen johtamisen strategialiitokseen saakka.

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa keskitytään osaamisen, oppimisen ja osaamisen johtamisen peruskäsitteistöön. Tavoitteena on selkeyttää osaamisen johtamisen takana olevaa kokonaisuutta ennen siirtymistä itse tutkimuksen kohteena olevaan osa-alueeseen.

1.1 Opinnäytetyön taustat

Opinnäytetyön toimeksiantajana on juuriltaan savonlinnalainen Blue Lake Communications Oy. Monen suomalaisen asiantuntijaorganisaation tapaan myös Blue Lake Communications Oy panostaa osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen. Osaaminen yhtenä tärkeistä liiketoiminnan kivijaloista on merkittävässä roolissa jokaisella organisaation tasolla.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osaamisen johtamisen tila toimeksiantajan organisaatiossa. Tutkimus rajautuu yrityksen datapalvelut ja myynnin tekninen tuki- sekä asiakaspalveluyksiköihin. Organisaatiotasojen näkökulmasta tutkimukseen pyritään saamaan mukaan henkilöitä asiantuntija- ja välijohtotasoilta sekä operatiivisesta johtoryhmästä. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

1. Mikä on osaamisen johtamisen tila kohde organisaatiossa

Tarkentavia alakysymyksiä ovat:

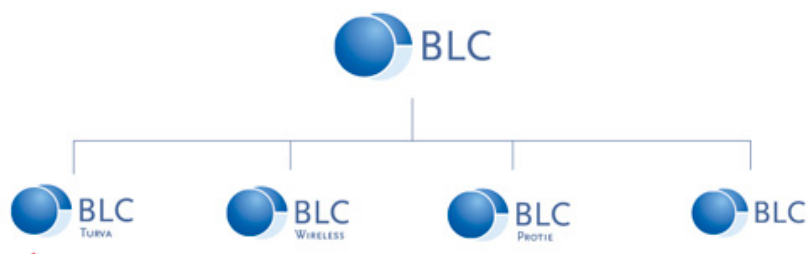
1. Miten organisaatio arvioi osaamisen vastaavan nykyisiä vaatimuksia?
2. Mikä merkitys osaamisen johtamisella on organisaatiossa?
3. Mikä on osaamisen johtamisen suhde strategiaan ja arkitoimintaan?
4. Mihin osaamisen johtamisella pyritään organisaatiossa vaikuttamaan?

2 Kohdeorganisaation kuvaus

2.1 BLC-konserni

Blue Lake Communications Oy:n (myöhemmin BLC) savolaiset puhelinyhtiöjuuret ulottuvat aina vuoteen 1889 asti, jolloin yhtiö näki päivänvalonsa silloisella toiminimellään Savonlinnan Telefooni-Osakeyhtiö. Noista ajoista on tultu pitkä matka niin teknisesti kuin liiketoiminnallisesti. Väliin on mahtunut monia vaiheita, joista ei vähiten merkittävänä radiotekniikan ja dataverkkojen aikaan siirtyminen. Tulevaisuuden haasteet dataverkkojen osalta mainitaan yhtiön kirjeenvaihdossa ensimmäistä kertaa jo vuonna 1965, jolloin Kesko Oy:lle oli myönnetty lupa käyttää yhtiön omistamia modem-laitteita datatietojen siirtämiseen yleisen kaukopuhelinverkon välityksellä. (Laine 2009, 173.)

Tänä päivänä BLC on tehnyt 125 vuotta pioneerihenkistä työtä viestinvälityksen, kommunikoinnin, viihtymisen ja turvallisuuden eteen. BLC:stä on muodostunut maanlaajuisesti toimiva konserni, jonka 200 ammattilaista työskentelevät 11 eri paikkakunnalla yli 30 miljoonan euron liikevaihdon eteen. Konsernimme arvot ovat Iloisuus, Tuloksellisuus, Uudistuvuus ja Asiakaslähtöisyys. Kuviossa yksi on esitetty BLC-konserniin kuuluvat yritykset. (BLC 2014.)



Kuvio 1. BLC-konserni (BLC 2014).

Blue Lake Communications Oy tarjoaa Savonlinnan seutukunnalla kattavat ja laadukkaan teleoperaattoripalvelut. Palveluvalikoimaan kuuluvat tietoliikenne-, puhelin- ja televisiopalvelut. (BLC 2014.)

BLC Turva Oy on turva-alan palveluyritys. BLC Turvan palveluvalikoimaan kuuluvat turva-, valvonta- ja lukitustekniikka. Kattava palveluverkosto ja paikallinen palveluosaaminen ovat kotimaisen yhtiön keskeisiä vahvuuksia. (BLC 2014.)

BLC Wireless Oy on BLC-konsernin mobiililaitteiden ulkoistukseen ja elinkaaren hallintaan erikoistunut yhtiö. Yhtiö on tehnyt yli 10 vuotta systemaattisesti työtä ja tuotekehitystä älypuhelimien parissa. (BLC 2014.)

Konsernin uusi tulokas on BLC Protie Oy. Protie tuottaa ainoana valtakunnallisena yrityksenä Suomessa sertifioituja MSP (Managed Service Provide) –palveluja pk-sektorille. MSP-palvelumallissa vastuu asiakkaan IT-ympäristöstä tai sen osista siirtyy Protien haltuun kiinteään kuukausihintaan. (BLC 2014.)

2.2 Blue Lake Communications Oy

Opinnäytetyössä keskitytään Blue Lake Communications Oy:n Datapalvelut ja myynnin tekninen tuki- sekä asiakaspalveluyksiköihin. Seuraavassa lyhyt kuvaus näiden organisaation osien tärkeimmistä tehtävistä.

Blue Lake Communications Oy:n datapalvelut ja myynnin tekninen tuki - yksikön tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat datasiirtorunkoverkon ja yritysasiakkaiden tietoliikennetarkaisujen suunnittelu, toteutus ja ylläpitotoimet. Yksiköllä on myös tärkeä rooli myynnin teknisenä tukena tietoliikennetuotteiden osalta. Yksikkö koostuu noin kymmenestä henkilöstä,

joiden tärkeimpiin erityisasiantuntijatason osaamisalueisiin kuuluvat syvä tekninen osaaminen datasiirtorunkoverkko- ja palvelintekniikoista.

Blue Lake Communications Oy:n asiakaspalveluyksikön tärkeimmät tehtävät ovat kokonaisvaltainen asiakaspalvelukontaktien hoitaminen sekä palveluiden ja tuotteiden myynti. Tehtäviin kuuluvat lisäksi laaja-alainen tietojen hallinta eri tietojärjestelmissä sekä yrityksen koko operatiivisen laskutuksen hoitaminen. Yksikkö koostuu noin kymmenestä henkilöstä, joiden tärkeimpiin osaamisalueisiin kuuluvat asiakaspalvelu-, myynti, tietojärjestelmä- ja tiimityötaidot sekä vastuullinen ja täsmällinen ote työhön.

3 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustassa keskityn avaamaan osaamisen sekä varsinaisen tutkimuksen alla olevaa osaamisen johtamisen teoriaa. Osaamisen teorian painopiste on erityisesti työelämäpainotteisessa osaamisessa, jolla on pyrin avaamaan osaamisen johtamisen lähtökohtia.

3.1 Osaamisen ja oppimisen suhde

Syvennyttäessä osaamisen maailmaan on hyvä lyhyesti avata osaamisen ja oppimisen läheistä suhdetta. Suomen kielen sana osaaminen pitää sisällään sekä tiedot että taidot. Se on varsin kuvaava sana sille, mitä ihmisellä on jo hallussaan. Osaaminen ilmenee toiminnassa, eli siinä kuinka hyvin toimija pystyy työnsä tekemään. Oppimisella taas tarkoitetaan osaamisen muutosta. Oppimisen monimuotoisuutta, sen lajeja ja malleja avaan myöhemmin opinnäytetyössäni. (Turun yliopisto 2014.)

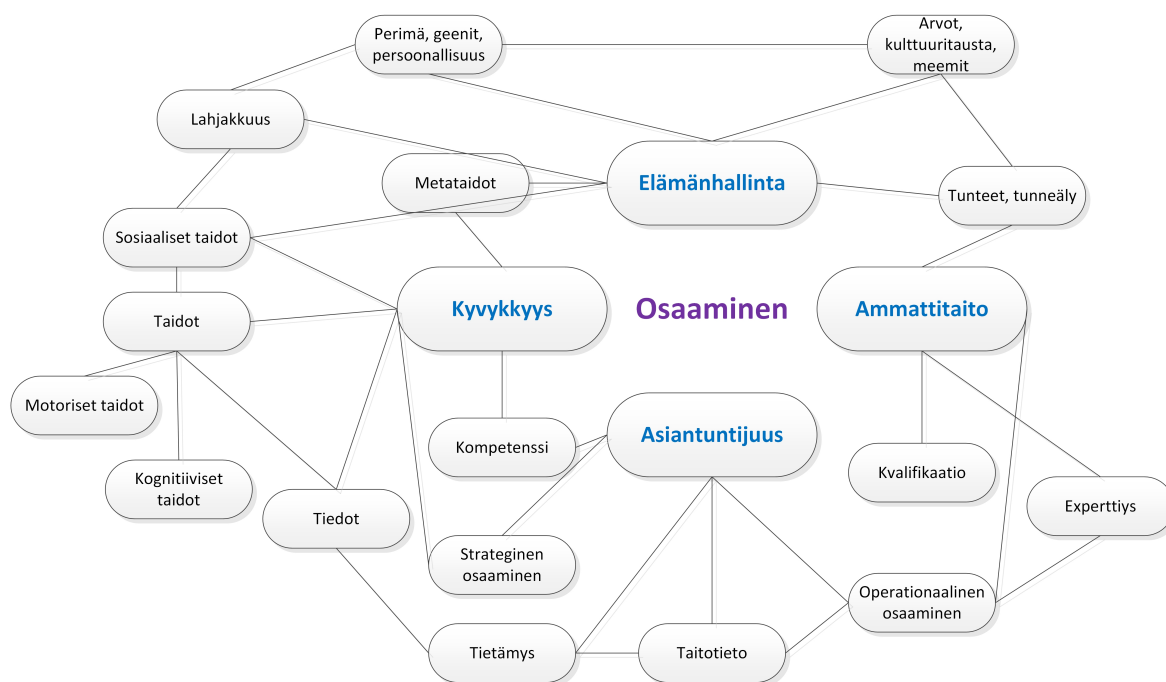
Nykyaikaisen tietoyhteiskunnan tiedostetuksi ja tärkeäksi kilpailukyvyn tekijäksi on muodostunut osaaminen. Haaste on tiedostettu niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, mikä näkyi muun muassa PA-Consultingin jo vuonna 2003 tekemässä tutkimuksessa. Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin suurimpien yritysten ja julkisorganisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen koettuja haasteita ja painopistealueita. Jo noin kymmenen vuotta sitten tehdystä tutkimuksesta tärkeimmäksi osa-alueeksi nousivat osaamisen kehittäminen, eivätkä haasteet tällä saralla ole suinkaan vähentyneet. (PA-Consulting Group 2014.)

Osaamisella tarkoitetaan tiivistetysti erityisiä tietoja ja taitoja, joita kyetään soveltamaan tilanteen vaatimalla tavalla käytännössä. Tehokas kehittyminen edellyttää organisaatioilta henkilöstön, työprosessien, johtamisen ja toimintakulttuurin muuttamista oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. Tieto- ja osaaminen ovat tulevaisuuden tärkeimmät tuotannontekijät. (Helakorpi 2014.)

3.1.2 Osaamisen käsitteistö

Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää johtamisen kohteena olevan asian monimuotoisuus. Erilaisissa työtehtävissä menestymiseen vaadittava ammatillinen osaaminen eli ammattitaito muodostuu monenlaisista osaamisen osa-alueista. Yhdessä elämämme aikana opituista tiedoista ja taidoista sekä jo perimästä saaduista persoonallisista puolistamme muodostuu osaaminen, jota sillä hetkellä kannamme. Tämä yhtälö muodostaa omat heikkoutemme ja vahvuutemme, joita harjoittamalla pystymme saavuttamaan seuraavan tason. (Virtainlahti 2009, 23–30.)

Osaamisen käsitteistö on varsin kirjavaa. Kuviossa 2 hahmotellaan osaamisen laajaa käsitteistöä ja käsitteiden välisiä suhteita. (Virtainlahti 2009, 23–30.)



Kuvio 2. Osaamisen käsitteistöä (Helakorpi 2009).

3.1.3 Yksilötason osaaminen

Tämän päivän työelämän vaatimuksen ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana erityisesti osaamisen näkökulmasta. Nykyinen tietoyhteiskunta on koneellistumisen ja automatisoinnin myötä muuttanut tapaa tehdä työtä. Aiemmin ammatillisella koulutuksella pystyi saavuttamaan osaamistason, joka saattoi riittää pitkälle koko työssäoloajan. (Helakorpi 2014.) Nykyisin jatkuvasti muuttuvat osaamisvaatimukset edellyttävät jatkuvaa kehittymistä. Elämme aikaa, jossa osaaminen vanhentuu väijäämättä ilman aktiivisen kehittymisen otetta. (Virtainlahti 2009, 23–30.)

Tarkasteltaessa osaamista yksilötasolla, voidaan osaamisen kokonaisuutta esittää muun muassa osaamispyramidilla. Kuvio 3 on nähtävissä nykypäivän osaamisen vaatimukset, jotka korostavat osaamisen roolia tekemisen hallintana, ei pelkkänä tietämisenä. Pyramidin ylimmällä tasolla esitetään yksilön substanssiosaaminen, ja mitä alemmaksi mennään, lähestytään yksilön persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia. Pyramidin

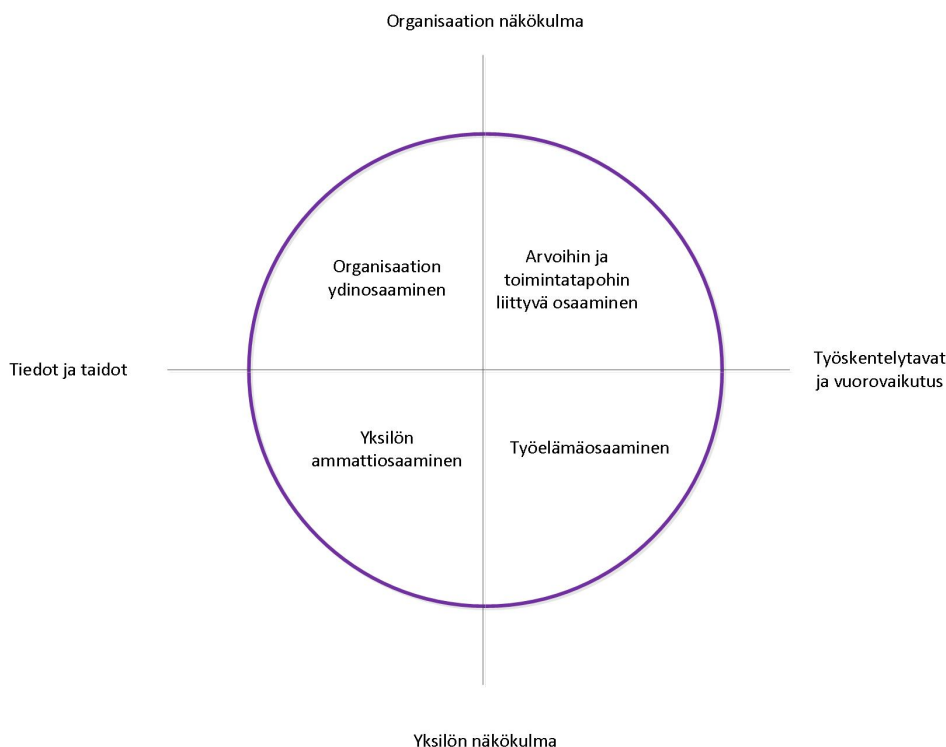
voidaan ajatella myös esittävän substanssiosaamisen merkitystä työskentelyn ytimenä, mutta samalla korostavan myös sitä, että pelkällä substanssiosaamisella ei pärjää työyhteisössä. (Virtainlahti 2009, 23-30, Viitala ym. 2005, 115–116 mukaan.) Yksittäinen huippusuorittaja voi olla organisaation kannalta jopa hyödytön, jos hän ei kykene toimimaan muiden työhön liittyvien rajapintojen kanssa (Sydänmaanlakka 2007, 50).



Kuvio 3. Osaamispyramidi (Viitala ym. 2005, 116).

3.1.4 Organisaation osaaminen

Organisaatiossa tarvitaan osaamista eri puolilla ja tasoilla. Asian kuvaamiseen käytetään usein osaamisympyrää (kuvio 4.), jossa esitetään yksilötason osaamisen linkitys organisaation osaamiseen. Osaamisympyrän pystysuoralla akselilla osaaminen jaetaan kahteen eri tasoon (organisaatio ja yksilö) ja vaakasuoralla akselilla kahteen eri tyyppiulottuvuuteen (tiedot ja taidot - Työskentelytavat ja vuorovaikutustaidot). (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2014.)



Kuvio 4. Osaamispyyrä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014).

Yleensä ydinosaamisesta puhuttaessa puhutaan nimenomaan organisaatiotason osaamisesta, vaikka myös yksilötasolla tärkeimmät osaamiset ovat toki määriteltävissä (Virtainlahti 2009, 23–30). Organisaation ydinosaamisella tarkoitetaan pitkän ajanjakson aikana kehittyntä tasokasta organisaatiossa laaja-alaisesti omaksuttua ja suhteellisen pysyvää osaamista (Virtainlahti 2009, 23–30). Ydinosaamisen voidaan määritellä ytimekkäästi yhdistelmäksi kykyjä ja teknologioita, jotka mahdollistavat erityisen edun tarjoamisen asiakkaalle (Hamel & Prahalad, 1996). Ydinosaaminen on yrityksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä ja vaikeasti korvattavissa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014).

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen tarkoittaa niitä yrityksen sisäisiä arvoja, uskomuksia, työkulttuuria ja käyttäytymisnormeja, joita organisaatiossa noudatetaan. Yksilön ammattiosaaminen ja työelämäosaaminen ovat niitä välttämättömiä tietoja ja taitoja, joita työtehtävästä selviytyminen vaatii. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014.)

3.1.5 Yksilön oppiminen

Osaamista ei voi luonnollisesti vain lisätä kehenkään, vaan osaaminen on aina oppimisen tulos. Yksilötason osaamisesta puhuttaessa onkin syytä avata muutamalla sanalla osaamisen kehittymistä tukevaa oppimisprosessia. Oppimisprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat myös tärkeä osaamisen johtamisen elementti. (Viitala 2005, 135–145.)

Oppimista tapahtuu kolmella erillisellä tasolla: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Jokainen näistä tasoista tulisi olla tiedostettu ja tuettu. Näistä tasoista yksilötason oppimista voidaan pitää kaiken lähtökohtana ja perustana. Tiimi- ja organisaatiotasolle oppiminen liitetään hyvien kontaktiverkoston kautta. Kontaktiverkostoissa korostuvat organisaation sisäiset yksiköt, mutta myös riittävät kontaktit tiimi- ja yksilötasolla organisaation ulkopuolisiin toimijoihin ovat tärkeitä. (Sydänmaanlakka 2007, 48–51.)

Kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Oppimisprosessi johtaa muutokseen yksilön toiminnoissa hänen hankkiessaan tietoa, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Oppimisprosessin vaihteellisuus voidaan kuvata esimerkiksi Sydänmaanlakan tapaan alkamaan uudesta kokemuksesta. Yksilö prosessoi kokemustaan, joka johtaa arviointiin. Uusi tieto pyritään ymmärtämään, eli sisäistämään. Tämän jälkeen ymmärrettyä tietoa pyritään soveltamaan käytännössä, joka luo pohjan jälleen uudelle kokemukselle. (Sydänmaanlakka 2007, 50–51.)

Oppiminen prosessina on monimutkainen ja vaikeasti hallittava elementti. Yhtä yleispätevää tapaa kuvata oppimista teoreettisesti ei ole olemassa. Asiaa voi lähestyä tutustumalla siihen, kuinka erilaiset oppimiskäsitykset ovat ilmiötä esitelleet. Tällä hetkellä laajinta kannatusta nauttii konstruktivistinen oppimisenäkemyks, jonka mukaan ihminen on oppimisessaan tietoinen ja tavoitteellinen aktiivinen toimija, joka tekemiensä havaintojen perusteella rakentaa ilmiötä kuvaavia sisäisiä malleja. (Viitala 2005, 135–145.)

Behavioristisen oppimismäkelmyksen kulta-aikaa elettiin 1920-luvulta aina 1960-luvulle saakka. Oppimismäkelmyksen mukainen oletus on, että kun toivottavaa käyttäytymistä vahvistetaan palkitsemalla, se toistuu. Ei-toivottua käyttäytymistä sen sijaan voidaan karsia rankaisemalla. Behavioristisen oppimismäkelmyksen oletuksille katsottiin olevan myös empiiristä eläinkokeesta saatua näyttöä. Oppimismäkelmys korostaa erityisesti opettavan tahon toimintaa. Opettava taho on aktiivinen ja oppija on passiivinen vastaanottaja. (Itä-Suomen yliopisto 2014.) Oppijan sisäisiin psykologisiin ominaisuuksiin ei tässä oppimismäkelmyksessä kiinnitetä huomiota. Behavioristinen oppimismäkelmys on ohjannut osaa siitä kouluopetuksesta, jonka nykypäivän yritys-elämän vaikuttajat ovat saaneet. Tämä voi heijastua yritysmaailman kehittämistoimintaa vielä tänäkin päivänä. Esimerkkinä esille voidaan nostaa uskomus, jonka mukaan työntekijöille järjestetty arvokoulutus tuottaa tuloksena esitettyjen arvojen omaksumisen ja toteuttamisen. (Viitala 2005, 135–145.)

Kognitiivinen oppimismäkelmys muutti ajattelutapaa 1960-luvulla. Huomio kohdistui tiedon prosessointiin ja ihmiseen tiedon käsittelijänä. Oppimismäkelmyksen mukaan ihminen tulkitsee ja valikoi informaatiota tietoisesti tai tiedostamatta. Tätä informaation käsittelyä ohjaavat sisäiset mallit. Havaittu informaatio saa tietyn merkityksen kytkettäessä se aiemmin opittuun. Lyhyesti sisäisen mallin voisi kuvata aiemman tiedon ja kokemuksen muokkaamaksi ennakkomäkelmykseksi, joka ohjaa uuden informaation vastaanottoa. (Itä-Suomen yliopisto 2014.) Kognitiivisen oppimismäkelmyksen mukaisessa oppimisessä pidetään tärkeänä huomioida oppijan yksilölliset tarpeet. Oppija tarvitsee oppimisprosessilleen tukea ulkopuolelta lähinnä siinä, että oppijaa autetaan testaamaan oletuksia ja vaihtoehtoja, sekä vahvistetaan tehtyjä ratkaisuja. (Viitala 2005, 135–145.)

Konstruktivistinen oppimismäkelmys mukaillee kognitiivisen oppimismäkelmyksen piirteitä. Onkin sanottu, että konstruktivistinen oppimismäkelmys on kognitiivisen oppimismäkelmyksen laajennus ja uudelleen määrittely (Viitala 2005, 135–145). Siinä korostetaan aiemmin opittujen tietojen ja kokemusten pohjalta muodostettuja sisäisiä malleja sekä erityisesti

niiden uudelleenrakentamista (Itä-Suomen yliopisto 2014.). Huomion keskipisteenä ovat myös oppijan yksilölliset tarpeet ja tilanteen sosiaaliset vuorovaikutusprosessit (Viitala 2005, 135–145). Konstruktivistinen oppimisenäkemyksen mukaan oppimisen edellytyksenä on, että oppija ymmärtää, miksi tietty asia pitää muistaa tai osata. Oppimisprossille tarvitaan tukea osoittamalla ja ohjaamalla sille tavoitteet ja arvioimalla oppimista, sillä aikuinenkaan oppija ei aina luonnostaan ole itseohjautuva. (Itä-Suomen yliopisto 2014.)

Eri oppimisenäkemyksillä on erilaiset vaatimukset oppimisprosessia tukevalta taholta. Konstruktivistisen oppimisenäkemyksen tapauksessa sama pätee myös jokaiseen yksilöön. Aikuisen oppimisessa on kuitenkin Ritva Viitalan (2005, 135–145) mukaan tiettyjä yleisiä erityispiirteitä:

- aikuinen pyrkii oppimisessaan riippuvuudesta itseohjautuvuuteen
- aikuinen käyttää taustalla olevaa kokemusmaailmaansa oppimisen kinnokohtana ja resurssina
- aikuisella on oltava myös aito koettu tarve oppimiseen, jotta se olisi tehokasta
- aikuisella on oppimiseen luontaisesti siihen ongelmalähtöinen ote
- motivaatio on aikuisella ratkaisevassa roolissa
- aikuisuus ei automaattisesti merkitse kykyä itseohjautuvuuteen, vaan se vaihtelee yksilöittäin ja on riippuvainen tilanteesta.

Yksi uuden oppimisen suurista haasteista on oppia pois vanhasta. Ihminen pyrkii pysymään uskollisena omille päätelmilleen kestääkseen vallitsevan asiantilan. Tarve on luontainen ja sen pyrkimyksenä on välttää kiusaantumista, haavoittuvuutta, nolatuksi tulemistä, epäpätevyden tunnetta ja uhkaa. Uuden oppiminen vaatii kuitenkin omalta mukavuusalueelta poistumisen ja epävarmuuksien kohtaamisen. Tämä vaatii enemmän energiaa kuin vahvoissa totutuissa tavoissa pysyminen. Epävarmuuden lisäksi myös epäily omien voimavarojen riittävydestä voi olla este tämän askeleen ottamiselle. (Viitala 2005, 135–145.)

3.1.6 Tiimin oppiminen

Tiimi voidaan nähdä organisaation perusyksikkönä, joka on tärkeä osa asiantuntijaorganisaation toimintaa. Pieni ryhmä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista sitoutuu yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi kokee olevansa yhteisvastuussa tekemisistään. Hyvä yhteishenki ja valmius keskustella yhteisellä kielellä ovat tärkeitä elementtejä tiedon ja osaamisen jakamisessa. Nämä yhdistävät tekijät voidaan nähdä tiimin oppimisen edellytyksenä. Tiimin oppimisella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tiimi kykenee yhdistämään yksilöidensä osaamista. Kokonaisuus on aina enemmän kuin osiensa summa. (Sydänmaanlakka 2007, 51–52.)

Tiimin oppimisprosessi sisältää elementtejä yksilön ja organisaation oppimisesta. Se voidaan nähdä toimintana, jossa koettujen asioiden pohjalta tiimi muuttaa toimintatapojaan. Laajemmin avattuna tiimin oppimisprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

- kokemusten arviointi tiimissä
- yhteinen ymmärrys, visio ja yhteiset arvot sekä tiimin jäsenten yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli
- yhdessä tapahtuva toimenpiteiden suunnittelu (mitä, missä ja miten)
- varsinainen toiminta.

(Sydänmaanlakka 2007, 51–53.)

3.1.7 Organisaation oppiminen

Oppivalla organisaatiolla on kyky sopeutua, muuttua ja uudistua omien kokemusten ja ympäristön vaatimusten mukaisesti. Pentti Sydänmaanlakka on todennut kirjassaan Älykäs organisaatio seuraavasti: "Kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset vain oppivat nopeammin kuin toiset". Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään kyvystä toteuttaa nopeita toimintatapojen muutoksia. Organisaation on kyettävä oppimaan tekemistään virheistä ja

viemään asioita myös käytäntöön unohtamatta jatkuvaa edelleen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2007, 53–56.)

Yksilötason oppimista voidaan pitää välttämättömänä sille, että organisaatiotason oppimista voi tapahtua. Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan ole vielä organisaation oppimista. Tästä syystä organisaatiotason oppimista on käsiteltävä erillisenä osa-alueena ja erotettava yksilötason oppimisesta. Organisaation oppiessa muodostuu uudenlaista, yhteisesti jaettua tietämystä sekä uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, joka ei muodostu pelkästään organisaation jäsenten osaamisen summasta. (Lehtonen 2002, 27.)

Organisaation oppimista voi lähteä hahmottelemaan organisaatiomallin kautta. Organisaatio voidaan nähdä kone-mallisena mekaanisena kokonaisuutena tai organismi-mallisena elävänä kokonaisuutena. Elävät organismit ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ne kykenevät prosessoimaan tietoa, oppimaan, luomaan yhteyksiä ja organisoitumaan. (Sydänmaanlakka 2007, 53–56.)

Pentti Sydänmaanlakka (2007, 53–56) määrittelee organisaation oppimisen "organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa". Uusiutumisella hän viittaa organisaation kykyyn hankkia uutta osaamista, joka on sidottavissa organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. Tyypillisimpiä uusiutumista tukevia prosesseja ovat strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit.

Myös organisaation oppimisprosessista voidaan kuvata oppimiskehänä. Lähtökohtana organisaation oppimisprosessissa on palautejärjestelmä, jonka avulla kerätään systemaattisesti monipuolista palautetta. Palaute käsitellään yhdessä, minkä avulla saadaan aineksia esimerkiksi strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Tältä pohjalta organisaation toimintaa voidaan kehittää. Oppimisprosessin vaiheet ovat seuraavat:

- organisaation toiminta
- palautejärjestelmä

- organisaation yhteisen tiedon tulkinta
- organisaation ajatus- ja toimintamallien sekä osaamisen kehittäminen.

(Sydänmaanlakka 2007, 53–56.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa linkki yrityksen strategian ja yksilön oppimisen välille (Viitala 2005, 109). Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn rakentamista ja turvaamista osaamisen avulla. Käsittelyn kohteena ovat yrityksen kaikki tahot ja tasot. Osaamisen johtaminen on laaja käsite, jonka monet osa-alueet ovat jo tuttuja ja vakiintuneita. Niitä ei välttämättä mielletä käsitteellisesti osaamisen johtamisen alle, mikä korostaa asian jäsentämisen tarpeellisuutta. (Viitala 2005, 13–17.)

Niitä syitä, mitkä tekijät ovat aiheuttaneet hyvin menestyvien yritysten kilpailukyvyyn jatkumisen tai taantumisen on tutkittu paljon. Yhtenä kiintopisteenä on käytetty Fortune-lehden vuosittain laatimaa 500:n parhaan yrityksen listaa, jossa pitkän aikavälin muutokset ovat mielenkiintoista katseltavaa. Koko listaa tarkasteltaessa 1970-luvulla hävisi kolmannes vuosikymmenen alun yrityksistä ja 1980-luvulla lähes puolet. Käytännössä siis 46 prosenttia vuonna 1980 listalla olleista yrityksistä oli poistunut listalta vuoteen 1990 mennessä. Syyksi yritysten pitkän aikavälin kilpailukyvyttömyyteen on paljastunut yritysten heikko ja hidas uusiutumiskyky. Vastavuoroisesti listalla vuodesta toiseen säilyneiden yritysten salaisuus on ollut kyky sopeutua ympäristön muutoksiin jopa ennakoivasti. (Ojala 2004, 42.)

Yrityksen kilpailukyky määräytyy suurelta osin sen mukaisesti mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti yrityksessä kyetään oppimaan uutta. Tätä tukevasti osaamisen johtamisen käsitteen voidaan katsoa pitävän sisällään kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla

yrittäjien strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tämän johtamistyön tarkoituksena on siis turvata yrityksen tavoitteiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 14–17.)

3.2.1 Osaamisen johtamisen kehittymisen vaihteisuus

Osaamisen johtamisen asema yritysjohdon puheissa ja johtamisjärjestelmien kuvauksissa heijastaa meneillään olevaan murrosta osaamisen kehittämisessä (Viitala 2005, 13–17). Ilmiön ymmärtämisen kannalta on tärkeää oivaltaa kehittymisen vaihteisuus (Virtanen & Stenvall 2010, 169).

Ritva Viitala (2005, 13–17) jakaa yritykset kahteen osaamisen kehittämisen aaltoon. Ensimmäisessä aallossa yritys suunnittelee ja toteuttaa osaamislueilloihin perustuvaa osaamisen hallintaa. Toinen aalto pitää sisällään ensimmäistä kokonaisvaltaisemman osaamisen hahmottamisen ja johtamisen tilan. Siinä korostuu muun muassa liiketoimintastrategia ja sen vaatima organisaatio osaaminen sekä osaamisen jakaminen. Osaamislueilloit pelkistyvät tärkeimpiin osa-alueisiin tehtäviä ja henkilöitä kuvaavien osaamislueilloiden sijaan. Osaaminen ja sen kehittäminen perustuu selkeään ja hyvin jalkautettuun strategiaan. Osaamisen kehittämisestä on muodostettu kevyt vuorovaikutteinen prosessi. Tuloksena saadaan ymmärryksen tasolla syvempi, joustava ja uudistuva osaamisen johtamisen toimintamalli.

Virtanen ja Stenvall (2010, 169) jakavat osaamisen johtamisen kehittämisen neljään erilliseen vaiheeseen:

1. Koulutus- ja kehittämistoiminta ilman strategiakytkentää
2. Osaamisen kartoittamiseen liittyvät pyrkimykset
3. Osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana
4. Osaamisen kehittäminen osana strategiaa ja uuden innovatiivisen osaamisen luominen organisaatiossa ja sen verkostoissa.

Vaikka jaottelut poikkeavat toisistaan jonkin verran, on sisältö huomattavan samanlainen. Molemmissa malleissa kirjoittajat korostava osaamisen kartoittamisen tärkeyttä. Myös kehittämistoiminnan pyrkimys vahvaan strategia sidonnaisuuteen ja jatkuvan kehittämisen prosessiin on voimakas molemmissa jaotteluissa.

3.2.2 Osaamisen johtamisen kiinnekohdat

Osaamisen johtamisen kehittymisen vaiheittaisuudesta voidaan havainnoida tärkeä lähtökohta, eli liitos strategiaan. Osaamisen johtamisen tärkeimpänä kiinnekohtana on pidettävä yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. Tarvitaan visio, jotta siihen tähtäävät elementit voidaan määritellä. Kaikki lähtee siis yrityksen perinteisistä strategisista valinnoista, joiden perusteella voidaan lähteä arvioimaan, millaista osaamista vaaditaan. (Viitala 2005, 13–17.)

Osaamisen johtaminen on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen- ja tahoinen ilmiö, jolla on liitoksia monissa organisaation rajapinnoissa. Kuviossa 5 rajapintoja on kuvattu karkeasti yksinkertaistaen. (Viitala 2005, 13–17.)



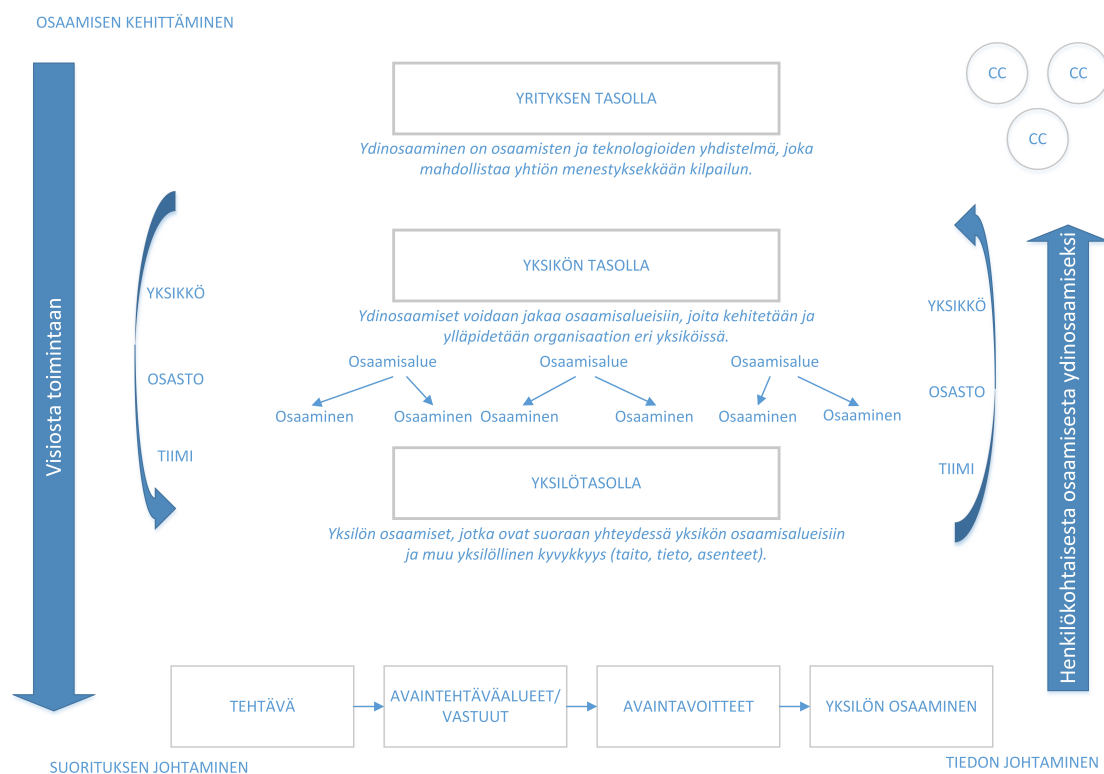
Kuvio 5. Osaamisen johtamisen kiinnekohtia (Viitala 2005, 15).

Lähtökohtana voidaan pitää aiemmin esitettyjä yrityksen strategisen tason elementtejä, joiden funktiona on toimia visioon osoittavina suuntaajina. Mukana on myös organisaation rakenteiden mukainen työnjako osaamisen johtamisessa ja siihen linkitettyjen osaamisten yhteydet aina yksilötason osaamiseen saakka. (Viitala 2005, 13–17.)

3.2.3 Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamisen johtamisen lähtökohtana voidaan pitää vision ja strategian kirkastamista sekä strategisten osaamisten määrittelyä. Näiden osaamisalueiden määrittely ei ole helppo, mutta se tulee nähdä tärkeänä osana organisaation kehittämisprosessia. (Sydänmaanlakka 2007, 154–155.)

Käytännössä osaamisen johtamista on tarkasteltava monella tasolla samanaikaisesti. Kuviossa 6 on nähtävissä osaamisen kehittämisen jaottelu organisaation eri tasoille. Mitä korkeammalla tasolla osaamisesta keskustellaan, sitä yleisemmällä tasolla osaamisesta puhutaan. Alaspäin mentäessä ydinosaamiset jakautuvat suppeampiin osaamisalueisiin ja nämä yhä edelleen konkreettisemmiksi yksilötason osaamisiksi. Huomioitavaa tässä osaamisen johtamisen prosessissa on sen kaksisuuntaisuus. Osaamisten määrittely toteutetaan lähtökohtaisesti ylhäältä alas prosessina, jolloin ydinosaamisten alle sisällytetään konkreettiset osaamiset organisaation eri tasoilta. Prosessi tulisi toteuttaa myös päinvastaisesti alhaalta ylös prosessina yksilötasolta jokaisen organisaatiotason kautta aina ydinosaamisiin. Tällä voi olla merkittävä vaikutus ydinosaamisten kirkastumiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 154–156.)



Kuvio 6. Osaamisen kehittäminen (Sydänmaanlakka 2007, 155).

Kuten kuvio 6 voidaan todeta, tapahtuu konkreettinen osaamisen määrittely osastotasolla. Tämä korostaa osastopäällikön roolia osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osastopäällikön tärkeimpiin tehtäviin voidaan lukea osastonsa osaamisen ylläpito ja jatkuva kehittäminen. Hänen vastuullaan on myös varmistaa organisaation strategian ja vision toteutuminen. Myös edellä kuvattujen, ylemmältä tasolta saatujen kehityssuunnitelmien siirtäminen suunnittelu- ja kehityskeskustelujen avulla henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin kuuluu osastopäällikön johtamisprosessiin. (Sydänmaanlakka 2007, 155–157.)

3.2.4 Osaamisen johtamisen nykyisen aseman arviointi

Edellä kuvattu osaamisen johtamisen kehittymisen vaihteellisuus ja kiinnepohdat määrittelevät hyvin niitä askelmerkkejä, joita pitkin osaamisen johtamista voidaan kehittää hallitusti. Askelmerkkien seuraaminen vaatii

kuitenkin tiedon siitä, mitkä osa-alueet kunnossa ja mistä löytyy kehittämiskohteita.

Toiminnan nykytilan arviointi voi osoittautua varsin haastavaksi. Arviointi vaatii kokonaisvaltaisen näkemyksen siitä, mitä ja millaista osaamista tarvitaan. Kiinneohtana käytettävää tavoitekuvaava voidaan lähteä hakemaan yrityksen laatujärjestelmän tuottamista kuvauksista tai vaikkapa tasapainotetun mittariston (BSC) avulla tuotetusta sisällöstä. (Viitala 2005, 13–17.)

Myös osaamisen johtamisen kehittämisen ydin on lähtökohtien tunnistaminen ja tarkastelu. Asiaa on tarkasteltava näkökulmia säästelemättä ja erityisesti mietittävä, mikä asema osaamisen johtamisella on organisaatiossa. (Tuomi & Sumkin 2012, 23–25.) Kaikki lähtee yrityksen omasta tulevaisuuden tahtotilasta. Arvio siitä, onko organisaatiolla yhteinen näkemys suunnasta, mihin toimintaa halutaan kehittää, korostuu jokaisen osaamisen johtamisen osa-alueen lähtökohdissa. Käytettiin yrityksessä sisäisesti mitä tahansa käsitteitä näistä tulevaisuuden suuntaviivoista, on tärkeää että linjaukset suuntaavat toimintaa yrityksen kaikilla tasoilla. Suurien linjojen tueksi on hyvä määritellä "alastrategioita", jotka toimivat keinona saavuttaa käytännön taso. Viime kädessä yksittäisen tiimin tulee kyetä tunnistamaan tarvittava osaaminen ja luoda tarvittavat suunnitelmat osaamisen turvaamiseksi myös tulevaisuudessa. Itse osaamisen arviointi tulee perustelluksi vasta sitten, kun organisaatiolla on yhteinen näkemys siitä, mitä ja millaista osaamista pitäisi olla. (Viitala 2009, 15–16.)

Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin (2012, 23–25) ovat kirjassaan osaamisen ja työn johtaminen esitelleet osaamisen johtamisen tarkastelukehikon, jossa asiaa lähestytään neljästä eri näkökulmasta:

- Onko osaamisen johtamisen toimenpiteet ja suunta johdettu todellisuudessa strategiasta?
- Mikä merkitys osaamisen kehittämiselle on annettu organisaatiossa?
- Mistä näkökulmasta osaamisen kehittämistä organisaatiossa lähestytään? Mihin sillä pyritään vaikuttamaan?

- Miten osaamisen kehittäminen liittyy arkitöihin ja työn tekemiseen?

Nykytilan arvioinnin merkitys on suuri, kun kaivetaan kuvitellut ja todellisen toiminnan tason mahdollisia eroja. Analyysin pohjalta asetetaan tavoitteet osaamisen johtamisen tulevaisuuden tasosta. Tämä sisältää uuden oppimisprosessin ja oppimispolun. Useimmiten tavoitteiden määrittelyyn lähdetään ilman analyysivaihdetta, jolloin todelliset toimintatavat jäävät vaille riittävää huomiota. Käytännössä tämä johtaa strategian ja osaamisen johtamisen eriytymiseen, ja asetettujen tavoitteiden mukainen kehitys pysähtyy. (Tuomi & Sumkin 2012, 23–25.)

4 Tutkimus

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetyn tiedonkeruumenetelmän valinta tulee olla perusteltua. Mitään yksittäistä tiedonkeruumenetelmää ei tule valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Kolme ehkä tunnetuinta menetelmää ovat haastattelu, kyselylomakemenetelmä ja havainnointi, jos muut, kuten esimerkiksi fysiologiset mittaukset jätetään pois laskuista. Näistä haastattelulla voidaan ajatella olevan se ainutlaatuinen piirre, että tutkija voi samanaikaisesti saada tietoa myös havainnoimalla tutkittavaa henkilöä. Tällöin myös henkilön olemus ja teot ovat tarkkailun kohteena. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 14–17.)

Tässä opinnäytetyössä esitetyn tutkimuskysymyksen kannalta soveltuvimmaksi tutkimusmenetelmäksi selkiytyi teemahaastattelu. Haastattelututkimus käsitteestä tulee elävä vasta sitten, kun sitä kuvataan todellisten tapahtumien yhteydessä. Kyseessä on päämäärähakuinen

vuorovaikutustapahtuma. Monet kirjoittajat yksinkertaistavat haastattelua keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelu eroaa kuitenkin olennaisesti keskustelusta siinä, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen, kun keskustelulla saattaa olla myös pelkkä yhdessäolofunktio. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 24–26.)

Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 24–25) mukaan haastattelututkimuksen etuna kyselylomakemenetelmään verrattaessa voidaan pitää muun muassa seuraavia tekijöitä:

- haastattelussa on paremmat mahdollisuudet motivoida henkilöä
- haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä
- haastateltavalla on haastattelussa enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä
- haastattelu on joustavampi ja sallii täsmennyksiä
- haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä
- haastattelun avulla saadaan muun tiedon ohella uusia hypoteeseja ja se voi osoittaa muuttujien välisiä yhteyksiä.

On kuitenkin syytä huomioida, että erityisesti strukturoimattomassa ja puolistrukturoidussa haastattelussa saadaan paljon tutkimuksen kannalta epärelevanttia materiaalia. Näin ollen menetelmä voi olla tutkijalle huomattavasti kyselylomakemenetelmää vaativampi. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 15–16.)

Tutkimushaastattelu voidaan karkeasti jakaa kolmeen erilliseen haastattelulajiin: lomake-, teema- ja avoin haastattelu. Tärkeimmät erot eri haastattelulajien välillä löytyvät siitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Haastattelulajin valinnalla on myös vaikutusta aineiston käsittelyn yhdenmukaisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 28–37.)

Tutkimuksen haastattelulajiksi tarkentui puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Menetelmä soveltuu käytettäväksi samoissa tilanteissa kuin strukturoimaton haastattelu: esimerkiksi kun tutkimuksen kohteena ovat

heikosti tiedostetut seikat tai kun tutkitaan ilmiötä, josta haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneen keskustelemaan. Puolistrukturoidun menetelmän määritelmänä voidaan pitää sitä, että haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 28–37.)

4.2 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiossa keväällä 2014. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta asiantuntijaa kahdesta eri yksiköstä, kolmea kustakin. Tutkimuksen kohteena olivat asiakaspalveluyksikkö sekä datapalvelut ja myynnin tekninen tuki -yksikkö. Asiantuntijatason lisäksi mukaan valittiin kaksi tiimiesimiestä ja kaksi operatiivisen johtoryhmän ylempää esimiestä. Haastateltavat valittiin yhteistyössä organisaation sisäisen opinnäytetyötä ohjaavan ryhmän kanssa.

Haastattelu toteutettiin edellä kuvatusti puolistrukturoidulla haastattelututkimuksella, jonka tarkoituksena oli saada jokaiselta organisaation tasolta käsitykset ja mielipiteet organisaation osaamisen johtamisen tilasta. Kyseessä oli yksilöhaastattelu. Haastattelun teemat valitsin tutkimuskysymyksen ympärille kirjallisuuskatsauksen avulla löydettyyn osaamisen johtamisen teoriaan pohjaten. Lopulliset teemat muodostin yhteistyössä yhden sisäisen opinnäytetyötä ohjaavan tahon kanssa. Muut ohjaajat oli valittu haastateltaviksi, eikä haastattelun rakennetta haluttu paljastaa etukäteen. Lopullinen teema-alueiden tarkennus tapahtui yhden koehaastattelun perusteella, joka toteutettiin väliesimiestasolle.

Esitin tutkimuspyynnön haastateltaville joko puhelimitse tai kasvotusten. Tutkimuspyynnössä esitettiin tutkimuksen kartoittavan organisaation osaamisen johtamisen tilaa. Haastattelun kestoksi ilmoitettiin etukäteen noin 30 minuuttia. Osallistuminen oli vapaaehtoista.

Itse haastattelu toteutettiin etukäteen varatussa neuvottelutilassa. Haastattelutilanteen alussa haastattelija luki käsiteltävät teemat haastateltavalle ääneen. Haastateltavilla oli mahdollisuus lukea teema-alueet koko haastattelun ajan. Teema-alueita pyydettiin tarkastelemaan ensisijaisesti oman työroolin näkökulmasta. Kaikissa haastattelutilanteissa haastattelija ohjasi keskustelua teema-alueiden mukaisesti. Sisällön osalta haastattelija pyrki tuomaan esille asioita kysymällä tarkentavia kysymyksiä haastateltavan esiin tuomiin asioihin. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalitatiivisen aineiston käsittelyyn voidaan soveltaa useita analysointimetoja. Adekvaatein metodi riippuu tutkittavasta ilmiöstä, ongelman asettelusta ja aineiston laajuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 114–117.) Opinnäytetyössä esitetyn tutkimuskysymyksen luonne on muodostaa hypoteeseja ja toisiinsa suhteessa olevia hypoteeseja. Tunnetuista aineiston analyysin lähestymistavoista soveltuvien vaihtoehtojen tarkastella aineistoa verraten teoreettisiin kategorioihin ja raportoida nämä ominaisuudet. Analysointia ennakoivaa koodausta ei tässä lähestymistavassa toteutettu.

Haastattelun avulla kerättyä aineistoa kertyi runsaasti. Tutkijan näkökulmasta toivon sen kuvaavan käytyjen dialogien syvyyttä. Aineiston käsittelyssä päädyttiin päätelmien tekoon suoraan nauhoituksista. Käytettävissä oleva nauhoitus oli laadukasta, eikä käsittelyn yhteydessä dialogissa havaittu epäselvyyksiä. Analyysin pohjana käytettiin haastatteluteemoista muodostettuja alateemoja.

4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimuksen toteutusta. Luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti, joiden soveltuvuudesta kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin on useita eri mielipiteitä. Yhteenvetona voidaan todeta, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen 2009, 24–27.)

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu osoittautui tulosten valossa validiksi. Tutkimustulosten analysoinnin pohjana käytetyt teoriat olen tutkijana pyrkinyt johtamaan kirjallisuudesta oikein. Tutkimuskohde huomioiden yksiselitteisten mittareiden asettaminen on haastavaa, mutta mitattavien käsitteiden kuvaus asianmukaista.

Haastattelutilanteissa tutkijan kokemattomuus oli selvästi havaittavissa. Teemojen syventäminen ja sitä kautta kerätyn aineiston leventyminen ei onnistunut tutkijan mielestä sillä tasolla kuin se kokeneemmalla haastattelijalla olisi ollut mahdollista. Toisaalta haastateltavat sitoutuivat tutkimukseen kiittävästi ja haastattelutilanteet pystyttiin hoitamaan rauhassa ilman ulkoisia häiriöitä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuuden arviointi on haastavaa. Tutkimus on opinnäytetyössä esitettyjen vaiheiden avulla menetelmien osalta helposti toistettavissa. Uuden haastattelun osalta huomioitava on kuitenkin ensimmäisen haastattelukierroksen vaikutus haastateltaviin, mikä ei voi olla näkymättä haastattelun tuloksissa. Tutkimus voidaan siis toistaa, mutta muita ympärillä olevia tuloksiin vaikuttavia elementtejä on mahdoton arvioida.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksissa nostettiin esille teemahaastattelurungon (liite 1) mukaiset osa-alueet.

Haastattelututkimuksen pääteemat olivat:

1. Osaaminen ja kehittämistoiminta
2. Osaamisen suhde strategiaan ja arkitoimintaa
3. Osaamisen johtamisen näkökulma.

5.1 Arvio osaamisen tilasta

Arviota osaamisen tilasta lähdettiin tutkimuksessa hakemaan haastateltavan oman työroolin kautta. Näin ollen painotus oli asiantuntija- ja väliesimiestasoilla oman yksikön osaamisen itsearvioimisessa. Ylemmän johdon osalta arvio kohdistui molempiin tutkimuksessa mukana olleisiin yksiköihin.

Asiakaspalvelun osalta yksikön osaaminen arvioitiin yleisesti hyväksi ja sen nähtiin vastaavan toiminnan nykyisiä vaatimuksia. Erityisesti asiantuntijuuden ja tietojärjestelmäosaamisen nähtiin olevan huippuluokkaa. Myös yksikön myynnillinen osaaminen korostui tutkimuksessa. Tärkeimpinä kehityskohteina nähtiin tekninen osaaminen, mutta myös myynnillisen osaamisen jatkokehittämistä korostettiin. Teknisen osaamisen tarve on korostunut ensimmäisen asiakasrajapinnan roolin myötä. Myös yleinen jatkuvan kehityksen ajatus mainittiin useasti.

"– – tekninen osaaminen voisi olla laajempaa, koska tehtäväkentät ovat muuttuneet yhä niinku sillä tavalla että ensimmäisessä pisteessä hoijetaan kaikkia."

"– – me ei voida pysyä paikallaan, et jokaisen tulis koko ajan aktiivisesti pyrkiä kehittää eteenpäin osaamista."

Datapalvelut ja myynnin tekninen tuki -yksikön osalta asiantuntija- ja väliesimiestasoilla osaamisessa nähtiin haasteita. Erityisesti asiantuntijuuden osalta nähtiin toimialan vaatimusten kehittyvän nopeammin kuin yksikön osaamisen. Ylin johto arvioi osaamisen hyväksi, mutta korosti osaamisen kehittymisen muuttuvassa ympäristössä vaativan jatkuvaa hereillä oloa.

"– – kyllä me jollain tavalla pinnistellen pärjätään, mutta ei myö kyllä aina kovin usein tilanteen herroja olla silleen kyllä."

"– – kuljetaan vähän jälkijunassa, semmoset kuudesta kuukaudesta kakstoista kuukautta suurinpiirtein jälkijunassa."

Molempien yksiköiden haastatteluissa arviot osaamisen tilasta olivat yhtenevät asiantuntijoiden ja yksikön esimiesten kesken.

5.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Myös osaamisen kehittämisessä, jakamisessa ja ylläpidossa oli nähtävissä eroja yksiköiden välillä.

Asiakaspalveluyksikössä korostui erityisesti tiimin sisäisen tiedonkulun merkitys osaamisen kehittämisessä. Sisäisiä palavereita pidettiin paljon ja niiden merkitys nähtiin suurena. Myös muista organisaation osista tietoa jalkautettiin sisäisten koulutusten avulla. Ulkoisten koulutusten määrä asiakaspalveluyksikössä oli pieni, mutta niiden merkitys nähtiin suurena ja niitä toivottiin lisää.

"– – meidän yksikössä koulutusta ei hirvittävästi ole. Ollaan opittu työn kautta."

"– – paljonhan on kaikkia näitä pieniä sisäisiä palavereita, että pyritään hyvällä tiedonkululla sitten korjaamaan mahdollisia puutteita."

Datapalvelut ja myynnin tekninen tuki -yksikössä asiantuntijuuden kehittämisessä korostuivat ulkoiset koulutukset ja asiantuntijan oma aktiivisuus. Koulutusten merkitys nähtiin suurena, eikä työssä oppimisen nähty mahdollistavan resurssien puolesta riittävän vahvaa asiantuntijuutta. Omatoimisen työajan ulkopuolella tapahtuva opiskelun merkitys nähtiin myös suurena. Tiimin sisäinen tiedonjako nähtiin toimivana, mutta siinä ei ollut asiakaspalveluyksikön tapaan yhtä organisoitua otetta. Asiakaspalveluyksikössä tärkeäksi koetut sisäiset tiedonjakopalaverit loistivat haastattelussa poissaolollaan.

"– – kyllähän meillä tuossa kopissa tieto leviää – –."

"– – systemaattista jakamisproseduuria en tunnista – –."

"– – kehittäminen on hyvin, itse, itse kehitetään – –."

Ylimmän johdon haastatteluissa korostettiin tiedon jakamisen ja työssä oppimisen tärkeyttä. Koulutuksilla opitun tiedon jalkauttaminen myös muuhun organisaatioon nostettiin esille. Suuntaa antavana esimerkkinä esille nousi 20/80-sääntö, jossa 20 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu yrityksen ulkopuolella esimerkiksi koulutuksilla, ja 80 prosenttia työssä oppimalla.

5.3 Osaamisen kartoittaminen

Haastattelussa ilmeni, että merkittävä osa asiantuntijoista asiakaspalvelu sekä datapalvelut ja myynnin tekninen tuki yksiköistä pitivät osaamisen kartoittamiseen liittyviä toimia riittämättömänä. Yksilöiden ja tiimien vahvat tai

kehitystä kaipaavat osaamisalueet eivät kummankaan yksikön asiantuntijoiden mielestä olleet riittävällä tasolla yksikön esimiesten tiedossa. Tunnistetut osaamisen kartoittamisen menetelmät vaihtelivat voimakkaasti eri haastatteluissa. Pääsääntöisesti haastattelussa nousivat esille erityisesti kompetenssikartoitukset, kehityskeskustelut, asiantuntijan oma aktiivisuus ja työn johtamiseen liittyvät arkikeskustelut. Esimerkiksi kompetenssikartoituksella ei kuitenkaan nähty olleen merkitystä osaamisen kehittämiseen, eikä suurin osa haastateltavista pystynyt nimeämään sen loppukäsittelystä vastaavaa tahoja tai kartoituksen perusteella tehtyjä toimenpiteitä. Haasteet vaikuttivatkin painottuvat kerätyn tiedon käsittelyyn, ei niinkään menetelmien/työkalujen puutteeseen.

"– – miun mielestä meidän esimiehet ei tiiä mitä me osataan."

"– – oikeastaan ainut kartotus on nää kehityskeskustelut."

"– – ja oikein en oo varma mihin niitä tietoja käytetään – –."

Välijohdon ja ylemmän johdon haastatteluissa korostui esimiehen ja alaisen välinen kommunikaatio. Esimiehen roolina nähtiin kartoittaa alaistensa osaamista, jonka lisäksi myös alaisten oman aktiivisuuden merkitystä korostettiin.

5.4 Osaamisen johtamisen suhde strategiaan

Asiantuntijatason haastatteluista kävi ilmi, että strategian painotus arkityössä on vähäistä. Strategian sisältö oli esitelty suurimmalle osalle asiantuntijoista ylimmän johdon viestimänä viimeisen vuoden sisällä, mutta sen läsnäolo yksikötasolla tunnettiin etäiseksi. Organisaation rakenteessa viime vuosina tapahtuneet useat muutokset toivat selvästi oman lisähaasteensa tiimien tehtäväsisältöjen ja siinä tarvittavan osaamisen hahmottamiseen.

Muutostilanteiden sykli oli selvästi ollut tiheämpi kuin strategian jalkauttamiseen liittyvät toimet.

Vaikka kahden tutkimuksen alla olleen yksikön asiantuntijatason vastaukset olivat lähes homogeenisiä, oli asiakaspalveluyksiköstä havaittavissa parempi yleinen tietämys omasta roolista suhteessa strategiaan. Esimerkkinä muutamissa haastatteluissa esille nousseet asiakaspalvelun myynnillisen osaamisen korostuminen.

Strategian jalkautumisessa havaitut haasteet heijastuivat osaamisen päämääriin, joiden yksilöinti tunnettiin hankalaksi. Strategiasta johdettuja kriittisiä osaamisia oli nostettu esille yksittäisten asiantuntijoiden kanssa.

"– – varmaan puhetasolla kyllä määritelty (strategiaan liittyviä kriittisiä osaamisia ja osaamisen päämääriä)."

Välijohdon osalta strategian mukana olo oli selvästi vahvempi. Sen roolia ei nähty korostetuksi, mutta sen pohjalta määritellyt yksiköiden päätehtävät tunnistettiin vahvasti. Kriittisiä osaamisia oli tunnistettu molempien yksiköiden osalta.

Ylemmän johdon tasolta tarkasteltuna strategian ja osaamisen johtamisen suhde oli selkeä. Panostukset strategiaa tukevilla osaamisalueilla, joita tunnistettiin myös asiantuntija- sekä välijohtotasojen haastatteluissa, olivat vahvoja. Esimerkkinä jo aiemmin esille nousseet asiakaspalveluyksikön myynnillinen rooli, joka oli yksi tutkimuksen selkeimmin jalkautuneista strategisista osaamisalueista. Etupainotteinen strategian mukaisen osaamisen varmistaminen korostui haastatteluissa.

5.5 Osaamisen johtamisen hierarkia

Osaamisen johtamisen hierarkiassa oli havaittavissa epäselvyyksiä. Siihen, kuinka osaamista johdetaan ja mitkä tahot siihen liittyvistä asioista päättävät, pystyttiin vastaamaan vain harvassa asiantuntijatason haastattelussa. Osaamiseen kehittämiseen liittyvät avaukset nähtiin tulevan pääsääntöisesti asiantuntijoilta itseltään. Toisaalta haastatteluissa tunnistettiin myös yksittäisiä strategiasta muodostuneita osaamisalueita, joihin liittyvät painotukset olivat laskeutuneet ylemmän johdon kautta välijohtolle ja sitä kautta asiantuntijatasolle. Toive selkeämmästä vuorovaikutteisesta osaamisen johtamisesta nousi esille useassa haastattelussa.

"– – en suoraan sanottuna tiedä tuohon vastausta et kuka siitä päättää – –."

"– – esimiestasolta jalkautuu – –."

Välijohdon haastatteluissa korostui esimiesten vastuu kartoittaa omien alaistensa osaamista. Osaamisen johtamisen hierarkia nähtiin selkeämpänä, mutta vastuujaossa oli havaittavissa kehittämiskohteita. Esimerkiksi tehtyjen kompetenssikartoitusten loppukäsittelystä vastaavaa tahoja ei kaikissa haastatteluissa pystytty nimeämään.

"– – suuressa mittapuussa kyllä (hierarkia selvä), mutta ihan käytännön arkisissa yksityisasiassa ei kyllä ole – –"

Ylin johto näki osaamisen johtamisen hierarkian molempiin suuntiin etenevänä vuorovaikutusprosessina, jonka lähtökohtina ovat yhtiön tavoitteet. Strategiatyön kautta määritellään isoimmat linjat. Jalkautuminen tapahtuu esimiesten kautta muuhun organisaatioon, josta osaamisen kehittämiseen liittyviä osa-alueita nostetaan esimerkiksi kehityskeskustelujen välityksellä ylemmän johdon tietoon. Tarvittaessa mukaan otetaan myös suoria projektikohtaisia kehitysalueita, joissa projektin aikana rakennetaan sen toteuttamiseen tarvittava osaaminen.

”Roolien mukaan, isot linjat tulee niinku johto päättää – – henkilötaso, se on sitten esimies siellä – –.”

”– – kehityskeskustelut on osa sitä päätöksentekoprosessia – –”

5.6 Osaamisen johtaminen arkitoiminnassa

Osaamisen johtamisen sidos arkitoimintaan ja työn johtamiseen erottui haastattelussa hyvin.

Asiakaspalveluyksikössä työn suoritusta ja laatua seurataan siihen kehitettyjen mittareiden avulla, joiden kautta myös mahdolliset osaamispuutteet havainnoidaan. Mittareissa painotetaan ajankohtaisia kehityskohteita, joilla on pyritty vaikuttamaan esimerkiksi myynnillisiin osaamisalueisiin asiakaspalveluyksikössä.

”– – havainnoidaan ja kyllähän sen näkee sitten työn suorituksessa ja laadussa – – sitä eri konstein lähdetään sitten korjaamaan – –.”

Datapalvelut ja myynnin tekninen tuki -yksikössä mittaroinnin ei niinkään nähty liittyvän osaamisen kehittämiseen. Joitakin ylemmältä johdolta tulleita korostettavia osaamisalueita tunnistettiin, mutta työn johtamiseen liittyvään osaamisen johtamiseen toivottiin aktiivisempaa ja selkeämpää otetta.

”– – vähän semmonen johdonmukasuushan siitä puuttuu, jotakin pientä tietysti – –”

”– – En mie oo ainakaan kokenu, että se näkyy (osaamisen johtaminen arkitoiminnassa) – –.”

Välijohdon haastatteluissa korostui jo aiemmin mainittu omien alaisten osaamisen kartoittaminen arkityössä. Tärkeimmät kehityskohteet löytyivät ylimmältä johdolta saatujen suuntaviivojen kautta, mutta kehitettävää löytyi

suunnitelmallisuudessa ja etupainotteisuudessa. Tärkeäksi elementiksi nousi myös osaamisen oikea-aikainen resurssointi.

”– – suurin ongelma kohdistuu nimenomaan siihen, että keskitytään enempi siihen arkipäivän askareitten työtehtävien eteenpäin viemiseen, kuin siihen että millä tavalla asia voitais oppimisen osaamisen kautta paremmin hoitaa – – .”

Erityisesti liiketoimintamuutosten jälkeen osaamisen johtamisen rooli arkitoiminnassa nähtiin liian pienenä. Käytettävissä olevat tiedot osaamisesta nähtiin vajaiksi, mistä johtuen muutostilanteen hallinta koettiin haastavaksi.

”– – mitkä on ne käytettävissä olevat todelliset tiedot siitä että mikä on se työn määrä, käytettävissä olevan osaamisen määrä, oikeaan osuminen vaihtelee – –.”

Ylimmän johdon haastatteluissa osaamisen johtamisen rooli arkitoiminnassa nähtiin asiantuntijaorganisaation peruselementiksi. Sen toteutuminen jokaisella organisaation tasolla nähtiin tärkeäksi ja toiminnan kannalta peruselementiksi.

”– – meillä on se (osaamisen johtaminen mukana arkitoiminnassa) nimenomaan se, sen pitää niin kun olla kokoajan – – aina tulee uusia juttuja – – .”

5.7 Osaamisen johtamisen ilmapiiri

Osaamisen johtamisen ilmapiiri nähtiin kohdeorganisaatiossa hyvänä ja kehittymistä tukevana. Asiantuntijatasolla haastateltavat tunsivat pääsääntöisesti organisaation vastaavan hyvin heidän oppimishalukkuuteensa. Tämä korostui myös välijohdon ja ylimmän johdon haastatteluissa, joissa työntekijöiden halu kehittyä nostettiin yhdeksi

tärkeimmistä elementeistä tulevaisuuden kannalta. Osaamisen kehittämiseen nähtiin pääsääntöisesti olevan myös taloudellisia resursseja, mutta aikaresursseissa oli nähtävissä selviä haasteita. Aikaresurssien vähyys nähtiin työssä oppimisen kannalta haasteelliseksi, joka ilmeni asiantuntijatasolla erityisesti hankaluuksina suurempien asiakokonaisuuksien sisäistämisessä.

"Arvostetaan että ihmiset kehittää itseään – –."

"Etukäteen asioihin ei pysty, kerkee keskittymään – –."

"Oha tälläseen meillä aina suhtauduttu positiivisest – –."

Ilmapiiriin kielteisesti vaikuttavista asioista esille nousi suunnitelmallisuuden puuttuminen. Jo aiemmissa kysymyksissä esille tullut vuorovaikutuksen puute koettiin välillä haastavaksi, ja selkeämpää ohjausta kehityskohteista toivottiin useissa haastatteluissa.

"Kyllä se on sellasta että ite, ei kukkaan oo sanonu että voisit sie mennä tuommoselle kurssille – –."

"– – itse ohjautuvaa – –."

5.8 Osaamisen johtamisen painopiste

Osaamisen johtamisen painopiste määriteltiin lähes kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden tahojen toimesta kilpailukyvyn ympärille. Osaamisen kehittämiseen liittyvät toimet sidottiin kilpailukyyn muun muassa prosessien sujuvuuden, laadun ja tuloksellisuuden kautta. Merkittävä osa haastateltavista näki osaamisen johtamisella vaikutettavan laajassa mittakaavassa hieman takapainoisesti, eli jo havaittujen kehityskohteiden korjaamiseksi. Toisaalta tunnistetut painopistealueet esimerkiksi prosessien sujuvuuden sekä tiettyjen

teknisten osa-alueiden osaamisen varmistamiseksi nähtiin ennakoivina toimenpiteinä.

"– – kilpailukyvyn säilyttäminen on selkeä rooli teknisessä osaamisessa – –."

"– – on tunnistettavissa selkeesti prosessi osaamisen ja prosessi sujuvuuden tehokkuuden lisäämisen näkökulma – –."

"Pakko ottaa uutta tekniikkaa käyttöön, muuten jää jalkoihin – –."

"– – esimerkiksi työhyvinvointi ja muut tälläiset seikat on selkeämmin takalalla – –."

5.9 Osaamisen johtamisen merkitys organisaatiolle

Osaamisen johtamisen merkitys organisaatiolle nähtiin suurena. Kuitenkin erityisesti asiantuntijatasolla sen tunnistettavuus nähtiin tällä hetkellä pienenä, eikä osaamisen johtamisen havaittu olevan keskeisen prosessin roolissa. Osaamisen johtamisen roolin selkeyttämistä toivottiin asiantuntija- ja välijohdotasoilla poikkeuksetta.

"– – pitäis olla näkemys sille mikä meidän osaamistaso pitäis olla viiden vuoden päästä – –."

" – – selkeesti ne painopistealueet – –."

Haastatteluissa oli selvästi havaittavissa osaamisen johtamisen haasteellisuus käsitteenä. Sen päämäärät ja vaikutus tiedostettiin, mutta sisällöt ja osa-alueet koettiin kuitenkin hyvin abstraktina kokonaisuutena. Yhtenä tärkeimpänä kehittämisen lähtökohtana nousikin esille käsitteen ympärille rakentuvien palasten konkretisoiminen esimerkkien kautta.

” – – termi ei ole vakiintunut – –.”

” – – case-esimerkki siitä miten asia pitäisi tehdä – –.”

Ylimmän johdon haastatteluissa osaamisen johtamisen merkitys organisaatiolle korostui monesta näkökulmasta. Sen rooli nähtiin yhtenä toiminnan jatkuvuuden tärkeistä tukijaloista, jonka taustalla on oltava jatkuvaa panostusta.

”Olenainen osa meidän, niin ku liiketoiminta prosessia – –.”

6 Johtopäätökset

6.1 Osaaminen ja kehittämistoiminta

Osaamisen ja siihen liittyvän kehittämistoiminnan osalta haastatteluissa oli havaittavissa selkeitä eroja tutkimuksen kohteena olleiden yksiköiden välillä. Tärkeimpinä kehitystoiminnan elementteinä tutkimuksessa asiakaspalveluyksikön osalta esille nousi yksikön sisäinen vuorovaikutus. Asiakaspalvelutiimin haastatteluista oli selvästi havaittavissa yksikön kyky kehittää toimintaansa yksilötason lisäksi myös tiimitasolla. Tiedon jakamiseen tiimin sisällä oli muun muassa muodostunut hyväksi havaittu ja toimiva palaverikäytäntö, jolla pystyttiin varmistamaan tiedon jakautuminen tehokkaasti. Painopisteenä voidaan tutkimuksen perusteella pitää tiimitason oppimista, jonka pohjana on vahva sitoutuminen yhteisiin suoritustavoitteisiin ja toimintamalleihin. (Viitala 2005, 345–346.) Yhteisistä toimintatavoista saatuja kokemuksia arvioitiin tiimin kesken, mikä mahdollisti yhteisen kokonaiskuvan ja ymmärryksen syntymistä. Tätä voidaan pitää tärkeänä tiimioppimisen lähtökohtana. (Sydänmaanlakka 2007, 51–53.)

Haastatteluissa otettiin kantaa myös ulkopuolisten koulutusten määrään, joka asiakaspalveluyksikössä oli varsin pieni. Uusien ajatusten ja näkökulmien

jalkautuminen tiimitasolle edellyttää myös uutta yksilötason oppimista, jonka yhtenä hyvänä kehittämismenetelmänä ulkopuolisia koulutuksia voidaan pitää. Tähän ilmaistiin myös kiinnostusta useissa haastatteluissa, minkä perusteella koulutuksilla voidaan olettaa olevan myös motivoiva vaikutus työntekijään. Nämä yhdistettynä asiakaspalvelutiimin hyvään sisäiseen kommunikointiin mahdollistaa tiedon tehokkaan jalkautumisen kaikille yksikön jäsenille. Tutkimuksen perusteella uskon, että yksilötason oppimiseen tehtävillä lisäpanostuksilla olisi erittäin positiivinen vaikutus koko tiimin osaamistasoon. (Sydänmaanlakka 2007, 48–51.)

Ohessa yhteenveto asiakaspalveluyksikön haastatteluissa esille nousseista kehitystoiminnan työkaluista:

- yksikön sisäinen vuorovaikutus
- kehityskeskustelut
- työssä oppiminen
- kompetenssikartoitukset
- mittarit
- ulkoiset koulutukset.

Datapalvelut ja myynnin tekninen tuki –yksikössä tärkeimpinä kehitystoiminnan elementteinä tutkimuksessa esille nousi työssä oppiminen ja ulkoiset koulutukset. Ulkoisten koulutusten osalta erityisesti teknisen osaamisen karttuminen ja uusien näkökulmien löytyminen nousivat vahvasti esiin. Niiden kriittisyys työssä oppimisen rinnalla oli nähtävissä jokaisessa haastattelussa. Ulkopuolisten koulutusten rooli myös verkostoitumisessa nähtiin tärkeänä. Kurssien lomassa saatujen kontaktien avulla oppimisen nähtiin tehostuvan monella tapaa.

Myös datapalvelujen yksikössä sisäinen tiedonjako nähtiin toimivana, mutta tiimitason oppimiseen liittyviä menetelmiä ei voida pitää yhtä kehittyneinä kuin asiakaspalveluyksikössä. Asiaa käsiteltäessä on kuitenkin syytä huomioida datapalvelujen tiimissä korostuvat yksilökohtaisesti syvemmät ja voimakkaammin eroavat tekniset osaamisalueet. Tiimin oppimisen voidaan

kuitenkin ajatella olevan sitä, kuinka hyvin tiimi kykenee yhdistelemään yksilöidensä osaamista. Tästä syystä organisoidumman otteen korostamista datapalvelujen tiimin sisäisessä viestinnässä voidaan ajatella oppimista tehostavana elementtinä. (Sydänmaanlakka 2007, 51–52.)

Myös asiantuntijoiden oman aktiivisuuden merkitystä korostettiin useissa haastatteluissa. Alan yleinen seuraaminen ja siihen liittyvä osaamisen hallinta nähtiin osaksi tekniikan alan ammattilaisen työnkuvaa.

Ohessa yhteenveto datapalvelut ja myynnin tekninen tuki -yksikön haastatteluissa esille nousseista kehitystoiminnan työkaluista:

- ulkoiset koulutukset
- työssäoppiminen
- kehityskeskustelut
- kompetenssikartoitukset
- mittarit.

Molempia yksiköitä koskevista kehittämistoiminnan elementeistä esiin nousivat muun muassa kompetenssikartoitus, kehityskeskustelut ja työn johtamiseen liittyvät arkikeskustelut. Kokonaisuutena osaamisen kartoittamiseen liittyvissä toimenpiteissä nähtiin olevan kehittämistä, joskin haasteet eivät liittyneet niinkään menetelmien tai työkalujen puutteeseen. Aistittavissa oli epäselvyyksiä tarvittavan osaamisen hahmottamisessa, mikä näkyi haasteena kerättyjen tietojen loppukäsittelyssä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tämä haaste vaikuttaisi liittyvän kehittämistoiminnan strategialiitokseen, jonka avulla liiketoimintastrategian vaatima organisaation osaaminen pystytään määrittämään (Viitala 2005, 14–16). Tästä näkökulmasta osaamisen kartoittamiseen tehdyt panostukset voivat jäädä vajaiksi, jos kartoituksen käsittelyssä ei ole käytettävissä kokonaisvaltaista ymmärrystä strategisista osaamisalueista. (Viitala 2005, 13–17.)

6.2 Osaamisen suhde strategiaan ja arkitoimintaa

Osaamisen suhde strategiaan ja arkitoimintaan voidaan nähdä yhtenä osaamisen johtamisen lähtökohtana. Niiden kriittisten osaamisten määrittely, joiden avulla yritys uskoo strategioiden toteutuvan ja vision olevan saavutettavissa, luo osaamisen johtamiselle perustan. Osaamisen ja arkitoiminnan tuleekin yhdistyä sitä kautta, että jokaisella organisaation tasolla ymmärretään yrityksen toiminnan suuntaviivat. (Viitala 2005, 61–62.)

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa on jonkin verran haasteita kriittisten osaamisten määrittelyssä. Työtä näiden osa-alueiden eteen on kuitenkin tehty, joten osan haasteista voidaankin huomata johtuvan strategian jalkauttamiseen liittyvistä epäselvyyksistä.

Organisaatiossa on tapahtunut viime vuosina useita rakenteellisia uudistuksia. Tapahtuneet muutokset ovat tuoneet oman haasteensa strategian jalkauttamiseen liittyviin toimiin, joka osaltaan selittää se, että strategia koettiin haastatteluissa etäiseksi. Strategiaa oli pyritty selkeyttämään ylimmän johdon toimesta, mutta pelkkien näiden koko organisaatiota koskevien esitysten avulla kokonaisuus oli jäänyt osin pinnalliseksi. Osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna osa osaamista ohjaavista suuntaviivoista olivat jääneet epäselväksi yksikkö- ja yksilötasoilla. Tähän vaikuttavista tekijöistä saatiin viitteitä tutkimuksen osaamisen johtamisen hierarkiaa tarkastelevasta alueesta, jonka perusteella hierarkiassa oli havaittavissa epäselvyyksiä. Epäselvyyksiä oli erityisesti asiantuntija- ja välijohtotason haastatteluissa, joiden perusteella voitiin todeta strategian ja sitä kautta strategiaan liittyvien kriittisten osaamisten jalkauttamisvastuisiin liittyvät epäselvyydet. Viitalan mukaan (2014, 341–342) osaamisen johtamisen prosessin omistajaksi määritellään esimiesasemassa oleva taho oman yksikkönsä osalta. Hän määrittelee osaamisen johtamisen tällä tasolla ennen kaikkea keskustelevalle johtajuudeksi. Myös Sydänmaanlakka (2007, 50–55) korostaa yksikön esimiehen tärkeimpinä tehtävinä yksikön osaamisen ylläpidon ja jatkuvan kehittämisen. Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta korostettiin sekä väli- että ylemmän johdon haastatteluissa

yhdeksi tärkeimmistä asiantuntijaorganisaation peruselementeistä. Koska vuorovaikutus nähdään esimiestyössä tärkeänä elementtinä, on strategian ja kriittisten osaamisten jalkautumisen haasteita etsittävä vuorovaikutuksen painoalueista. Tällä perusteella osaamisen johtamisen roolia erityisesti välijohdon esimiestyössä voisi olla hyvä selkeyttää.

Osaltaan samaan kehityskohteeseen liittyviä huomioita nousi esille myös osaamisen johtamisen prosessin jatkuvuudesta. Osaamisen johtaminen tulee nähdä jatkuvasti liikkeessä olevana ilmiönä. Prosessin jatkuvuus on yhtä kriittistä kuin osaamisen johtamisen strategialiitoksen vahvistaminen, jotta tehty työ ei jää hetkelliseksi hyödyksi. Tutkimuksessa esiin tulleista elementeistä osaamisen johtamisen prosessin jatkuvuutta tukevat muun muassa kompetenssikartoitukset, kehityskeskustelut sekä työn johtamiseen liittyvät arkitoimet. Näistä erityisesti kehityskeskustelut ja työn johtamiseen liittyvät toimet mahdollistavat organisaatiohierarkian molempiin suuntiin kulkevan osaamisen johtamisen prosessin, mikä edesauttaa ydinosaamisten kirkastumista. Yksikköjen esimiehillä onkin prosessin jatkuvuuden lisäksi myös tärkein kaksisuuntainen välittäjän rooli osaamisen kehittämisen prosessissa. Tutkimuksessa esille nousseista huomioista erityisesti kompetenssikartoituksen toteutukseen liittyvillä panostuksilla systemaattinen osaamistason seuranta voitaisiin toteuttaa tehokkaammin. Tätä voidaan pitää tärkeänä lähtökohtana kehittämistoiminnan jatkuvuudelle, vaikkakin vastuut kompetenssikartoituksesta eivät kaadu pelkästään yksikön esimiehille. Olemassa olevan osaamisen kartoittamisessa myös edellä mainittu esimiehen rooli tiedon kaksisuuntaisena välittäjänä on kuitenkin asia, jonka tärkeyttä esimiestyössä voisi olla hyvä korostaa entisestään. (Sydänmaanlakka 2007, 155–157.)

6.3 Osaamisen johtamisen näkökulma

Osaamisen johtamisen näkökulman käsittely tutkimuksessa keskittyi osaamisen johtamisen ilmapiiriin, painopisteen ja sen merkityksen arviointiin. Kohdeorganisaatioissa osaamisen johtamisen merkitys nähtiin erittäin suurena jokaisella haastattelussa mukana olleella organisaation tasolla. Sen rooli muun muassa toiminnan jatkuvuuden tukijalkana korostui, ja taustalla vaikuttavat panostukset nähtiin tärkeänä. Painopistealueet määriteltiin lähes kaikkien tutkimuksessa haastateltujen toimesta kilpailukyvyn ympärille. Erityisesti prosessien sujuvuus laadun ja tuloksellisuuden kautta korostuivat haastatteluissa. Haastateltavat arvioivat paljon myös osaamisen johtamiseen liittyvien toimien kykyä ennakoida tarvittavaa osaamista. Pääsääntöisesti osaamisen johtamisella nähtiin vaikutettavan hieman takapainoisesti, eli jo havaittujen kehityskohteiden korjaamiseksi, mutta toisaalta haastatteluissa tunnistettiin myös suunnitelmallisesti toteutettuja ennakoivia toimia. Osa tutkimuksessa havaituista epäselvyyksistä on varmasti selitettävissä tapahtuneilla organisaatiomuutoksilla, joiden tuomat haasteet ennakoivaan osaamisen johtamiseen on syytä huomioida. Tutkimuksen perusteella on kuitenkin todettava, että panostukset pidemmällä aikavälillä tulevien osaamistarpeiden kartoittamiseen ja niistä tiedottamiseen voisivat selkeyttää kokonaisuutta.

Yksi organisaation suurimmista vahvuuksista nousi esiin tutkittaessa osaamisen johtamisen ilmapiiriä. Lähes kaikissa haastatteluissa haastateltavat tunsivat organisaation vastaavan hyvin heidän oppimishalukkuuteensa. Tukeva asennoituminen yksilön kehittymishalukkuuteen oli nähtävissä myös väli- ja ylemmän johdon haastatteluissa, joissa työntekijöiden halu kehittää itseään nostettiin yhdeksi tärkeimmistä elementeistä tulevaisuuden kannalta. Osaamisen kehittämiseen nähtiin olevan myös taloudellisia resursseja. Suurimmaksi haasteeksi tässä osa-alueessa nousivat aikaresurssit, joiden tiukkuus muodosti hankaluuksia erityisesti suurempien asiakokonaisuuksien hahmottamisessa asiantuntijatyössä. Tällä viitattiin edellä mainittuun takapainotteisuuteen osaamisen kehittämisessä, mikä kuvaa osaamisen kehittämisen ja

aikaresurssien ristiriitaa tämän päivän asiantuntijaorganisaatiossa. Panostukset suunnitelmallisuuteen ja selkeämpään vuorovaikutukseen esimiesten ja alaisten välillä voisivat selkeyttää kokonaisuutta (Viitala 2005, 341–342). Tämä mahdollistaa käytettävissä olevien resurssien ohjaamisen tehokkaammin tärkeimpiin osaamisalueisiin.

Tarkasteltaessa osaamisen johtamista viimeisen teema-alueen laajemmasta näkökulmasta, oli käsitteen haasteellisuus yhä selvemmin nähtävissä. Tämä on ymmärrettävää, koska yksiselitteistä sisältöä osaamisen johtamiselle on mahdotonta kuvata edes niin sanottujen asiantuntijoiden toimesta. Tämä oli nähtävissä teoriaosuuden kirjallisuudessa, jossa osaamisen johtamisen määritelmää kuvattiin jokaisessa hieman erilaisella laajuudella ja syvyydellä. Toki määritelmän ydin oli nähtävissä ja lähes identtinen, mutta sisällön laajuus vaihteli voimakkaasti. Tämä antaa kuitenkin juuri sen viitteen, mitä jokaisen organisaation tulisi itseltään ensimmäisenä kysyä osaamisen johtamista käsiteltäessä: mitä osaamisen johtaminen organisaatiolle tarkoittaa? Asiaa voidaan kuvata omien lähtökohtien ja tahtotilan etsimisenä, joka määrittelee myös osaamisen johtamisen aseman organisaatiossa. Tämän avulla voidaan määritellä osaamisen johtamiseen prosessiin sidottavien työkalujen ja menetelmien laajuus. (Tuomi & Sumkin 2012, 23–25.)

6.4 Osaamisen johtamisen tila

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa käsitellään osaamisen johtamisen vaihteellisuutta, jonka avulla organisaation nykytilan tasoa on helpompi verrata vallalla olevaan teoriaan. Kehityksen vaihteellisuutta on kuvattu yhtä monella erilaisella jaolla kuin on kirjallisuuttakin, mutta pääpiirteittäin niiden sisältämä ydin on yhtenäinen.

On selvää, että jokaisessa yrityksessä suoritetaan osaamisen hallintaa, jonka syvyys voi olla hyvin vaihtelevaa. Koulutus- ja kehittämistoimintaa voi esiintyä monella tapaa myös niillä osaamisalueilla, jotka eivät ole organisaation

tulevaisuuden kannalta niitä kaikkein tärkeimpiä. Osaamisen johtamisen teoreettinen ydin onkin osaamisen liitoksessa organisaation strategiaan.

Virtanen ja Stenvall (2010, 169) jakavat osaamisen kehittämisen neljään erilliseen vaiheeseen:

1. Koulutus- ja kehittämistoiminta ilman strategiakytkentää
2. Osaamisen kartoittamiseen liittyvät pyrkimykset
3. Osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana
4. Osaamisen kehittäminen osana strategiaa ja uuden innovatiivisen osaamisen luominen organisaatiossa ja sen verkostoissa.

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiosta löytyi elementtejä kolmelta ensimmäiseltä tasolta. Vaikka strategialiitoksessa on selvästi kehittämiskohteita, voidaan osaamisen kehittämisen todeta olevan tärkeä osa organisaation toimintaa. Sen paikka ja painopiste ovat vielä jalostumassa, mutta oikeisiin osa-alueisiin tehtävillä panostuksilla osaamisen johtamisen tehokkuutta voidaan kasvattaa merkittävästi. Tärkeimpänä lähtökohtana voidaan pitää organisaation oman tahtotilan tarkentamista.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi muodostui monista haasteellisista ja mielenkiintoisista vaiheista. Koko prosessia tarkasteltaessa suurimmat haasteet koin osaamisen johtamisen käsitteen määrittelemisessä. Tällä tarkoitan käsitteen syvyyttä ja laajuutta mittakaavassa, joka on opinnäytetyön ja toimeksiantajan kannalta hyödyllisintä. Näiden lähtökohtien määrittelyllä oli kuitenkin ratkaiseva vaikutus myös tutkimuksen luotettavuuteen. Osaamisen johtamisen laajuus yllätti minut kasatessani kirjallisuuskatsausta, vaikka opintoja aiheen tiimoilta oli kertynyt jonkin verran. Tutkijan laaja teoreettinen tietämys tutkittavasta aiheesta on ehdotonta, mutta sillä tuntui olevan myös sekoittava vaikutus kokemattoman tutkijan päässä. Kursseilla opitut osa-

alueet olivat hyvin konkreettisia kirjallisuuden karkaillessa aihealueisiin, jotka eivät tuntuneet enää opinnäytetyön kannalta relevanteilta. Kuitenkin kirjallisuuden esittämät näkökulmat olivat vaikuttavia ja niiden liitos osaamisen johtamiseen kriittinen. Oli siis selvää, että olin uppoutunut liian syvälle teoriaan nähdäkseni metsää puilta.

Lähdin tarkastelemaan kokonaisuutta määritellyn tutkimuskysymyksen kautta. Tarkoitukseni ei ollut luoda organisaatiolle uutta osaamisen johtamisen mallia, vaan kartoittaa organisaation olemassa olevaa osaamisen johtamisen tilaa. Lähtökohtana oli siis tunnistaa niitä osa-alueita, jotka mukautuen vallalla olevaan teoriaa kertovat tutkittavat organisaation tavasta kehittää ja johtaa omaa osaamistaan. Tämän vertailun avulla pystyin pudottamaan tutkimusta koskevasta osaamisen johtamisen määritelmästä pois ne osa-alueet, joiden roolin tulkitsin olevan ei niin vakiintunutta, kuitenkin jättäen riittävästi näkökulmaa.

Osaamisen johtamisen käsitteen monimuotoisuus muodostui haasteelliseksi myös haastattelujen toteutuksessa. Organisaatioiden toiminnassa on monia sellaisia elementtejä, joiden toiminta voidaan laskea osaamisen johtamiseen kuuluvaksi, mutta jotka mielletään arkikielessä käsitteellisesti hieman eri tavalla. Oman haasteensa tuo mukaan myös käsitteiden merkitys ja tiedostettavuus eri organisaation tasoilla, joita tutkimuksessa oli mukana kolme. Näin jälkikäteen ajateltuna tällä asialla oli suurin merkitys tutkimuksen tuloksiin. Avaamalla osaamisen johtamisen käsitteistöä ehkä helpommin lähestyttävään muotoon, olisi erityisesti asiantuntijatasolla tutkimuksen sisältöön ollut mahdollista saada enemmän syvyyttä ja leveyttä. Toisaalta konkreettisempi lähestymistapa olisi voinut toimia myös päinvastoin, mikäli teema-alueiden asetelma olisi ollut liian johdatteleva. Varsin ristiriitainen tilanne. Haastatteluosaamisen näkökulmasta haastattelijan taidoilla olisi voinut olla ratkaiseva merkitys toteutuneiden teema-alueiden syventämisessä. Koen kuitenkin, että teema-alueiden syventämisessä haastatteluteknisesti olisi ollut kehitettävää.

Tutkimuksen perusteella opinnäytetyön toimeksiantaja voi arvioida organisaation osaamisen johtamisen tilaa suhteessa yleisesti hyödynnettyyn teoriaan. Löydettyjen vahvuuksien ja kehityskohteiden avulla voidaan määritellä mahdolliset jatkotutkimus-/selvitystarpeet. Tärkeimpinä tuloksina nostan esille opinnäytetyön johtopäätöksissä erityisesti osaamisen johtamisen roolin, sekä strategian ja kriittisten osaamisten jalkauttamiseen liittyvien toimien selkiyttämisen organisaatiossa. Organisaation oman tahtotilan selkeyttämisen pohjalta jo tehtyihin kehittämistoimiin saadaan haluttaessa ripaus suunnitelmallisuutta ja tätä kautta tehokkuutta. Tahtotilan määrittelyn jälkeen seuraavat haasteet odottavat lähtötilanteen kartoittamisessa, jonka eteen organisaatiossa onkin tehty jo työtä useilla eri työkaluilla. Näiden työkalujen sisältö ja prosessin jatkuvuus voisivat olla esimerkkejä jatkotutkimuksen kohteista. Tuloksissa käsitellään useissa osa-alueissa erityisesti välijohdon roolia osaamisen johtamisen prosessissa, mutta kuten myös kaikkien muiden yrityksen tärkeimpiin suuntaviivoihin liittyvien asioiden osalta, on yrityksen ylimmän johdon rooli ensisijainen. Tämä ei kuitenkaan pienennä yrityksen jokaisen työntekijän omaa vastuuta osaamisen kehittämisessä.

Omaa ammatillista osaamistani opinnäytetyöprosessi kehitti paljon, myös hieman yllättävin tavoin. Tiedonhakuun käyttämäni aikaresurssit olivat minulle jotain ennen kokematonta, mikä ohjasi etsimään minulle kaikkein optimaalisimmat olosuhteet tiedon sisäistämisen kannalta. Opin tiedostamaan yhä syvemmin oman fyysisen ja henkisen olotilani merkityksen erilaisissa tiedon sisäistämiseen liittyvissä toiminnoissa. Tämä korostui esimerkiksi osatehtävien jaksottamisessa tiettyyn vuorokauden ajankohtaan sen luonteesta riippuen. Näistä opituista tiedoista on ollut hyötyä myös työelämään liittyvien tehtävien aikatauluttamisessa ja kalenterin hallinnassa. On myös selvää, että opinnäytetyön pohjalta käsitelty teoreettinen osuus on kasvattanut tietopääomaani osaamisen ja osaamisen johtamisen osalta. Yhtenä esimerkkinä voisin nostaa esille oppimiseen liittyvät teoriaosuudet, joiden perusteella olen ehkä osannut ajaa itseni kohti järjestelmällisempää oppimista. Tällä tarkoitan varsin arkisia realistiseen aikataulutukseen ja askel

kerrallaan etenevään tiedon sisäistämiseen liittyviä toimintamalleja, jotka niin usein tahtovat unohtua arjen kiireissä.

Lopuksi tahdon kiittää Blue Lake Communications Oy:tä ja opinnäytetyötäni ohjannutta ryhmää saamastani tuesta opinnäytetyön toteuttamisessa. Erityiskiitos myös vaimolleni ja pienelle tyttärelleni kaikista niistä joustoista mitä tämän projektin maaliin saattaminen tuli vaatimaan.

Lähteet

- Blue Lake Communications Oy. 2014. Konsernin esittely. www.blc.fi.
1.6.2014.
- Hamel, G & Prahalad, C.K. 1996. Competing for the future. Harvard Business School Press.
- Helakorpi, S. 2014. Osaamisen johtaminen.
<http://share.hamk.fi/aokk/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>.
18.1.2014.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.
- Itä-Suomen yliopisto. 2014. Oppimis- ja ohjauksiasioita.
<https://www.uef.fi/fi/aducate/oppimis-ja-ohjauksiasioita>.
25.2.2014.
- Jyväskylän yliopisto. Hiljainen tieto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanatkansio/hiljainen-tieto>. 2.2.2014.
- Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Paula Kirjavainen, Ritva Laakso-Manninen ja Oy Edita Ab.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Laine, A & Tuomela, R. 2009. Puhelintoiminta Savonlinnassa 1889-1989 & Viestinnän paalupaikalla – Savonlinnan Puhelin Oy 1989-2009. Savonlinna. Savonlinnan puhelin Oy.
- Otalan, L. 2004. Oppimisen etu - Kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa. Suomen ekonomiliitto & WSOY.
- PA-Consulting. 2003. Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/tutkimukset/PA2003tutkimus.pdf>. 18.1.2014.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, Anna & Kuula, A & Rissanen, R & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetukset tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkista, Tampere. Tampereen yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Espoo. Talentum Media Oy.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2014. Osaamiskartoitus.
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/maarittely/>.
23.1.2014.
- Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Turun yliopisto. Osaaminen ja oppiminen.
www.cs.utu.fi/kurssit/tietotyö/luento5-6.ppt. 22.4.2014.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Vaasa. Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Virtanen, P & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki. Kirjoittajat ja Tietosanoma Oy.

Tutkimus koskee seuraavia organisaation yksikköjä: Asiakaspalvelu, Datapalvelut ja myynnin tekninen tuki.

Tutkimuskysymys: Mikä on osaamisen johtamisen tila kohde organisaatiossa?

Mikä on oman työroolisi kautta muodostunut henkilökohtainen mielipiteesi oheisista aihealueista?

Teema 1. Osaaminen ja kehittämistoiminta?

1. Miten osaaminen vastaa toiminnan nykyisiä vaatimuksia organisaatiossamme?
2. Millä tavoin osaamista kehitetään, jaetaan ja ylläpidetään?
3. Millä tavoin osaamista kartoitetaan ja kuinka se näkyy osaamisen johtamisessa?

Teema 2. Osaamisen johtamisen suhde strategiaan ja arkitoimintaan

1. Kuinka strategia näkyy arkityössä ja osaamisen johtamisessa?
2. Kuinka osaamista johdetaan? Kuka siitä päättää?
3. Kuinka osaamisen johtaminen näkyy arkitoiminnassa? Kuinka vahvasti toimenpiteet ovat osana työn johtamista?
4. Millaisen ilmapiirin ja mahdollisuudet organisaatiomme tarjoaa oppimiselle?

Teema 3. Osaamisen johtamisen näkökulma?

1. Mihin osaamisen johtamisella pyritään organisaatiossamme vaikuttamaan (esim. kilpailukyky, tuloksellisuus, kehittämistoiminta, puutteiden korjaus, organisaation toiminta)?
2. Kuinka arvioisit osaamisen johtamisen merkitystä organisaatiollemme tällä hetkellä? Onko kyseessä keskeinen prosessi?
3. Mitkä osaamiseen tai osaamisen johtamiseen liittyviä asiat toimivat organisaatiossamme hyvin ja missä näet kehittämiskohteita?