

Juha-Pekka Lammi

**OSAAMISRESURSSIEN HALLINTA KANSAINVÄLISESSÄ
LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Huhtikuu 2010

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö, Kokkola	Aika Huhtikuu 2010	Tekijä/tekijät Juha-Pekka Lammi
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma		
Työn nimi Osaamisresurssien hallinta kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä		
Työn ohjaaja KTL Pekka Nokso-Koivisto HTT Juhani Palojärvi	Sivumäärä 93 + 1	
<p>Opinnäytetyön aiheena on osaamisresurssien hallinta kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa vastauksia tutkimusongelmaan, joka liittyy osaamisen kartoittamiseen ja hallintaan kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Lisäksi opinnäytetyö pyrkii antamaan vastauksia alatutkimusongelmiin, jotka liittyvät osaamiskartoituksen suorittamiseen, haasteisiin toimittaessa kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä, sekä antamaan menetelmiä ja työkaluja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen, globaalisti toimiva, teknologiateollisuuden konserniyritys, joka toimittaa teknisiä laitteita ja ratkaisuja globaaleille markkinoille. Tutkimus kohdistuu organisaation vientiprojektien tuotteiden kohdemaassa tapahtuvaan loppukokoonpanoon ja loppukokoonpanossa käytettävien resurssien johtamiseen ja osaamisen hallintaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käy läpi yksilön ja organisaation osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen, sekä oppimiseen vaikuttavat tekijät. Lisäksi opinnäytetyö perehtyy yrityksen kansainvälistymisprosessiin ja toimintaan kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä, kuten kulttuurieroista aiheutuvat haasteet johtamiseen ja osaamisen hallintaan yrityksen vientiprojekteissa toimittaessa vieraassa kohdemaassa.</p> <p>Tutkimus on tyypiltään laadullinen toimintatutkimus, joka sisältää myös piirteitä tapaustutkimuksesta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa informaation keräys on suoritettu teemahaastatteluja apuna käyttäen, tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tulokset liittyvät osaamiskartoituksen systemaattiseen suorittamiseen, sen liityntään organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja visioon. Lisäksi tutkimuksen tulokset antavat menetelmiä monikansalliseen toimintaan ja kulttuurieroista aiheutuvien konfliktien välttämiseen, sekä yksilön osaamisen kehittämiseen ja yksilön osaamisen osa-alueiden merkityksellisyyteen.</p>		
Asiasanat Johtaminen, Kansainvälinen liiketoiminta, Kulttuurierot, Oppiminen, Oppiva organisaatio Osaaminen, Osaamiskartoitus, Osaamisen kehittäminen, Vientiprojekti		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date 22 April 2010	Author Juha-Pekka Lammi
Degree programme Master's Degree of Technology Competence Management		
Name of thesis Managing Competence Resources on International Business Environment		
Instructors Pekka Nokso-Koivisto Juhani Palojärvi		Pages 93 + 1
<p>The topic of thesis is a knowledge-based resource management in international business environment. Thesis provides answers for the research problems which are related to performing competence survey's and competency management on international business environment. In addition, thesis seeks answers to sub problems of research, like how to carry out competence survey, the challenges of operating in international business environment, and to provide methods and tools for managing and developing competencies on international business environment.</p> <p>The target organization of research is a Finnish, globally operating, organization, which belongs to technology industry area. Organization supplies equipment and solutions for global markets. The study of thesis focuses to the final assembly process of organizations export projects in the targeted country and resource and knowledge management of final assembly process.</p> <p>In theoretical part, thesis examines individual and organizational competencies and development of competencies. Thesis also examines individual and organizational learning factors. In addition, the thesis examines about the internationalization activities on international business environment factors, such as cultural differences arising from the challenges of leadership and expertise to manage the company's export projects operating in a foreign country of destination.</p> <p>The nature of study is a qualitative action research, which includes the features from case studies. In the empirical part of thesis, collection of information is carried out using theme interviews, in target organization of research. Results of research are related to carry out competence surveys systemically and connection of surveys to organizational factors, like strategy, goals and vision. In addition, results of research provide methods for multi-national activities and cultural differences, resulting skills and methods in prevention of conflicts, affected from cultural differences as well as the individual development of skills and competencies and significance of the areas of individual competencies.</p>		
Keywords Competence, Competence development, Competence survey, Cultural differences, Export Project, International business network, Learning, Learning Organization, Management		

ESIPUHE

Tästä taantumasta Suomi ei nouse teollisella tuotannolla, vaan osaamisella ja palvelutuotannolla. Tarvitaan uutta ajattelua. – Jorma Ollila 6.5.2009.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen suorittamisen aikaan vallitseva taantuma globaalissa taloudessa, antoi uuden merkityksen osaamiselle ja sen merkitykselle liiketoiminnan kriittisenä menestystekijänä. Jorma Ollilla painotti puheessaan Suomen elinkeinoelämän valtuuskunnan symposiumissa, toukokuussa 2009, osaamisen ja palvelutuotannon merkitystä suomalaisessa elinkeinoelämässä. Osaaminen on nykypäivän elinkeinoelämässä ainoa konkreettinen tapa saada kilpailuetua kilpailussa globalisoituvilla markkinoilla, jossa vaatimukset ja odotukset tuotteiden ja palveluiden laadusta kovenevat kiihtyvässä tahdissa.

Opinnäytetyön aihe on itselleni erittäin merkityksellinen. Usean vuoden omakohtainen kokemus ja havainnot kansainvälisissä, kotimaisen huipputeknologian, vientiprojekteissa ovat saaneet uuden merkityksen tämän opinnäytetyön kautta, saadessani mahdollisuuden tutkia ja perehtyä aihepiiriin ulkopuolisen tutkijan silmin. Opinnäytetyön tuloksina saadut havainnot vahvistavat omia käsityksiäni, tuoden uusia näkökohtia ja oivalluksia, osaamiseen ja sen kehittämiseen, sekä kansainväliseen liiketoimintaan liittyen. Tämä osaltaan on kasvattanut omaa osaamista ja tietämystäni, mikä antaa hyvän pohjan kohti uusia haasteita tulevaisuutta ajatellen.

Haluan kiittää opinnäytetyön valvojaa, Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulun Yliopettaja, KTL Pekka Nokso - Koivistoa, sekä Kajaanin ammattikorkeakoulun, Rehtori, KTT Turo Kilpeläistä rakentavasta ja kannustavasta opinnäytetyön ohjaamisesta. Lisäksi haluan osoittaa erityiskiitoksen em. ammattikorkeakoulujen teknologiaosaamisen johtamisen opintoryhmän jäsenille, luokkatovereilleni, unohdettomista hetkistä, yhteishengestä, sekä vertaistuesta opintojen aikana. Lopuksi haluan kiittää läheisiäni ja työtovereitani kannustuksesta opinnäytetyön ja opintojen aikataulussa suorittamiseen.

Aina on varaa kehittyä.

Pirkkalassa 22.4.2010

Juha-Pekka Lammi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT ESIPUHE

1 JOHDANTO	1
1.1 Kehittämistehtävän taustaa	1
1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimusongelman esittely	2
1.3 Tutkimusmetodiikka	3
1.4 Tutkimuksen rajaukset	4
1.5 Keskeiset käsitteet	5
1.6 Kehittämistehtävän rakenne	6
2 OSAAMISRESURSSIEN HALLINTA	8
2.1 Osaaminen	8
2.1.1 Tieto – tietämys	10
2.1.2 Yksilön osaaminen	12
2.1.3 Hiljainen tieto	13
2.1.4 Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet	15
2.2 Oppiminen	17
2.3 Organisaation osaaminen ja oppiminen	21
2.3.1 Oppiva organisaation	22
2.3.2 Organisaation oppiminen	27
2.4 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen	30
2.4.1 Organisaation strategian merkitys osaamisen kehittämisessä	31
2.4.2 Osaamisen kehittämisprosessi	32
2.4.3 Osaamistasojen, vaatimusten ja tavoiteprofiilien määrittely	36
2.4.4 Tavoiteprofiilien laadinta	39
2.4.5 Osaamisen arviointi	40
2.5 Osaamisen johtaminen	42
3 KANSAINVÄLINEN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	45
3.1 Kansainväliset operaatiomuodot	47
3.2 Kansainvälistymisstrategia osana johtamisprosessia	51
3.3 Kulttuurierojen merkitys johtamisessa	52
3.3.1 Aikakäsitys kulttuureissa	54
3.3.2 Viestintä kulttuureissa	55
4 TUTKIMUSMENETELMÄ	57
4.1 Laadullinen toimintatutkimus	57
4.2 Aineiston kerääminen teemahaastattelun avulla	58
4.3 Tutkimuksen luotettavuus reliabiliteetti ja validiteetti	61

5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYYSI, POHDINTA JA YHTEENVETO	63
5.1 Haastattelujen analyysi	63
5.2 Osaamisen kehittämiseen liittyvän teorian ja käytännön vertailu	69
5.3 Kohdeorganisaation projektit teorian ja käytännön vertailussa	74
5.4 Tutkimuksen yhteenveto	79
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	88
6.1 Tutkimuksen tulokset	88
6.2 Tutkimuksen arviointi	89
LÄHTEET	91
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistehtävän taustaa

Yritysten kansainvälistymien aiheuttaa uusia vaatimuksia ja haasteita osaamisen hallintaan ja tuloksekkaaseen liiketoimintaan kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa. Osaamisesta ja innovaatiosta on muodostunut globaalissa ympäristössä organisaatioille keskeinen menestystekijä, jonka avulla organisaatiot pystyvät luomaan kilpailuetua ja tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnalleen. Osaamisen kehittäminen osana osaamisen hallintaa ei ole itsestäänselvyys, vaan systemaattinen osaamisen kehittäminen ja hallinta vaatii tarkoin suunnitellut toimenpiteet ja kehittämisohjelmat.

Osaamisen kehittämisen pitää olla kytköksissä organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin, jotka määräävät minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tuloksekkaasti ja tehokkaasti. Vain systemaattisen osaamisen kehittämisen kautta organisaatiossa voidaan taata osaamisen olevan strategian, vision ja tavoitteiden edellyttämällä tasolla, jolloin organisaatio kykenee saavuttamaan maksimaalisen kilpailuedun tehokkailla toimintaprosesseilla ja laadukkailla tuotteilla, verrattuna muihin samoilla markkinoilla toimiviin kilpailijoihin verrattuna.

Maailman markkinoiden yhdentyminen ja yritysten liiketoimintojen kansainvälistyminen, globalisaatio, etenevät yhä kiihtyvällä nopeudella. Yritysten liiketoiminnat kansainvälistyvät asiakkaiden ja kilpailijoiden kansainvälistyessä, sekä yritysten laajentaessa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Yritysten kansainvälistyminen on osa niiden luonnollista kasvu- ja kehitysprosessia. (Äijö 2001.)

Liiketoimintojen globalisaatio ja organisaatioiden toiminta kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa tuo omat haasteet ja vaikeudet, jotka aiheutuvat eri kohdemaissa vallitsevista kulttuurieroista, sekä kohdemaassa vaikuttavista taloudellisista ja sosiaalisista tekijöistä. Tuloksekkaan ja tehokkaan liiketoiminnan yhtenä edellytyksenä on ottaa huomioon kulttuurieroista aiheutuvat seikat kaikessa toiminnas-

sa, mukaan lukien osaamisen kehittäminen ja käytettävien resurssien johtaminen kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa.

Tämän kehittämistehtävän on tarkoitus pohtia kohdeorganisaation, vientiprojekteissa toimittamien teknologiatuotteiden loppukokoonpanossa käytettävien resurssien, osaamisen hallintaa kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kehittämistehtävä perehtyy yksilön ja organisaation osaamiseen ja oppimiseen, osaamisen hallintaan ja kehittämiseen liittyviin teorioihin, sekä kansainvälisen liiketoimintaympäristön mukanaan tuomiin kulttuurieroista aiheutuviin tekijöihin.

Kehittämistehtävän tulosten avulla organisaatio kykenee tehokkaasti hyödyntämään olemassa olevaa osaamista, sekä kehittämään uutta osaamista vientiprojektien loppukokoonpanossa käytettäviin resursseihin. Kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda toimintamalli, miten kohdeorganisaation loppukokoonpanoprosessissa voidaan kehittää ja hyödyntää tehokkaasti teknologiatuotteiden vientiprojektien kohdemaassa sijaitsevia resursseja, huomioiden toimitettavien laitteiden spesifiset osaamistarpeet ja samalla huomioida osaamisen kehittämisessä ja loppukokoonpano resurssien johtamisessa, kansainvälisen liiketoiminnan, kulttuurieroista aiheutuvat haasteet.

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimusongelman esittely

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda toimintamalli, miten hallitaan ja johdetaan resursseja kohdeorganisaation teknologiatuotteiden vientiprojekteissa, eri maanosissa ja kulttuureissa samalla toimintamallilla. Toimintamallin tarkoituksena on antaa työkalu, jolla voidaan varmistaa ja hallita kyseiseen vientiprojektin loppukokoonpanoon osallistuvien yhteiskumppaneiden riittävä projektispesifinen osaaminen. Samalla osaamismalli antaa kehyksen jonka puitteissa vientiprojektien loppuasennuksista vastaavat henkilöt pystyvät tehokkaasti johtamaan resursseja ja kartoittamaan potentiaalisia toimijoita osaamiskartoitusten perusteella vientiprojektien loppukokoonpanon resurssiksi.

Lisäksi toimintamallin pitää huomioida eri maanosien, valtioiden, kulttuurien ja uskontojen erityispiirteitä, jotka vaikuttavat osaamisen johtamiseen ja hallitsemiseen vientiprojektien loppukokoonpanon osalta.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmana on miten kartoitetaan ja hallitaan osaamisresursseja loppukokoonpanossa, vieraassa kohdemaassa, toimittaessa kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa.

Kehittämistehtävä vastaa kysymykseen:

- Miten kartoitetaan ja hallitaan osaamisresursseja kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa?

Lisäksi kehittämistehtävä pohtii seuraavia kysymyksiä

- Miten osaamiskartoitus suoritetaan?
- Mitä haasteita monikansallinen liiketoimintaverkosto tuo osaamisen hallintaan?
- Miten hallitaan ja kehitetään osaamista kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa?

1.3 Tutkimusmetodiikka

Kehittämistehtävässä käytetty tutkimusmetodiikka on laadullinen toimintatutkimus, jossa pyritään kehittämään kohdeorganisaation osaamista ja kehittämään kohdeorganisaatiolle toimivaa ja soveltuvaa teoriaa. Laadullinen toimintatutkimuksen piirteisiin kuuluu tiedon tai käytännön ongelmien ratkaisujen tavoittelu ja etsintä, joiden vaikutus ulottuu tutkimuskohteen toimintaan ja toiminnan muutokseen. (Eskola & Suoranta 2005.)

Kehittämistehtävän aineisto on kerätty todellisissa tilanteissa teemahaastattelujen ja havaintojen perusteella tarkoituksenmukaiselta kohdejoukolta tutkimussuunnitelman mukaisesti. Teemahaastattelujen perusteella kerätty aineisto on analysoitu

puolueettomasti ja aineiston tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen ja organisaation toimintaan ja toimintamalleihin.

Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti on arvioitu tutkimuksen yhteydessä ja tulosten pohdinnassa otetaan tutkimuksen luotettavuus kriittisenä tekijänä huomioon, varsinaisia tutkimustuloksia laadittaessa.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Kehittämistehtävän tutkimuksessa olen tehnyt rajauksia, koska käsiteltävä aihealue on laaja ja olen pyrkinyt osaamisen, osaamisen kehittämisen ja johtamisen aihepiiristä poimimaan vain olennaiset osat, jotka ovat tämän kehittämistehtävän aihealueen kannalta olennaiset. Samoin kansainvälistä liiketoimintaympäristöä käsittelevässä osuudessa tarkastellaan kehittämistehtävän kannalta oleellisia osia kansainvälistymisteoriasta ja kulttuurierojen aiheuttamista vaikutuksista johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksessa tarkastellaan osaamiskäsityksen osatekijöitä joista oppiminen ja yksilön erilaiset oppimistyyliä on olennainen osa, etenkin osaamisen kehittämistä ajatellen. Yksilön oppimisessa olen rajannut tarkastelemaan behavioristista oppimiskäsitystä. Oppimiskäsitys on luonteeltaan kasvatustieteellistä tutkimusta ja täten teen rajauksen oppimiskäsitysten osalta vain kuvaamaan oppimistapojen merkitystä osana osaamisen kehittämisprosessia.

Kohdeorganisaation kannalta käsitellään vientiprojektien loppukokoonpanoa ja muut kohdeorganisaation prosessit, kuten organisaation osaamisen jo olemassa olevat osaamisen kehittämisprosessit rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Kehittämistehtävä paneutuu osaamisen kehittämisessä vain vientiprojektin loppukokoonpanossa käytettävien resurssien osaamisen hallintaan ja kehittämiseen kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Samoin kohdeorganisaation vientiprojektit, prosessina johtamisineen ja kehittämisineen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

1.5 Keskeiset käsitteet

Osaaminen

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Samalla osaaminen muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, käytettävissä olevista verkostoista ja yksilön kyvystä toimia yhteistyössä muiden osaajien kanssa, sekä yksilön asenteista ja kyvystä oppia jatkuvasti uutta. (Ojala 2008, 47.)

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisessä tarkastellaan organisaation visioon liittyviä tulevaisuuden osaamistarpeita, sekä kartoitettua organisaatiossa nykyhetkellä olemassa olevaa osaamista. Näiden kahden tekijän erotuksena syntyy osaamisen kehittämisen tarve, eli paljonko ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä ja minkälaista osaamista organisaatiossa nykyhetkellä löytyy, sekä miten ja nykyosaamista on kehitettävä saavuttaakseen tulevaisuuteen asetetut mission, vision, strategian ja tavoitteet. (Hätönen 2003.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on strategista henkilöstöjohtamista, jolla pyritään takaamaan, että yrityksellä on riittävästi oikeanlaista osaamista liiketoimintastrategian saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007.)

Organisaation kansainvälisyys

Organisaation kansainvälisyydellä tarkoitetaan kykyä toimia erilaisissa olosuhteissa ja ympäristöissä, joita eivät rajaa yksittäiset valtiolliset olosuhteet tai ominaispiirteet. Organisaation kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritys kehittää valmiuksiaan ja edellytyksiään toimia erilaisissa kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

1.6 Kehittämistehtävän rakenne

Kehittämistehtävä on jaettu teoria- ja empiriaosuuksiin. Teoriaosuudessa käyn läpi aiheeseen liittyvää teoriaa ja käsitteistöä, jonka perustalle kehittämistehtävän empiria osuus perustuu.

Kehittämistehtävän johdantoluvussa käydään läpi kehittämistehtävän taustalla olevia ilmiöitä ja niiden merkitystä kehittämistehtävän luonteeseen. Samalla johdantoluku esittelee kehittämistehtävän tavoitteet ja esittelee tutkimusongelman alatutkimusongelmineen. Johdantoluvussa on esitelty tutkimusmetodiikka, sekä tutkimuksen rajaukset, joiden puitteissa tutkimus on suoritettu. Lisäksi johdantoluku esittelee kehittämistehtävän kannalta keskeiset käsitteet.

Teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäinen teoriaosuuden luku kaksi esittelee kehittämistehtävän ensimmäistä ulottuvuutta, jonka keskeisenä aspektina on osaaminen ja sen hallinta. Tarkastelu lähtee yksilön ja organisaation osaamiseen ja oppimiseen liittyvien teorioiden tarkastelusta alkaen osaamisen määrittelmästä ja yksilön osaamisesta yksilön oppimisen taustalla oleviin teorioihin. Osaamisen käsitystä laajennetaan tutkimalla organisaation oppimiseen ja osaamiseen liittyvien teorioiden läpikäymisellä.

Osaamisen kehittämiseen edetään johdonmukaisesti osaamisen ja oppimisen määrittelyn jälkeen, jossa tarkastellaan osaamisen kehittämisprosessia teorian ja

kirjallisuuden valossa, osana osaamisen johtamisprosessia joka on esitelty viimeisenä kehittämistehtävän toisessa luvussa. Osaamisenkehittämisen osuudessa on läpikäyty osaamiskartoituksen vaiheet strategian lähtökohdista aina käytännön toimintasuunnitelmiin asti.

Teoriaosuus jatkuu luvulla kolme, joka käsittelee tutkimusongelman toista ulottuvuutta, kansainvälistä liiketoimintaverkostoa, kansainvälistymisen teoriaa ja kulttuurierojen teorioita. Lopuksi tarkastellaan eri kulttuurien aikakäsitystä ja viestintää osana kulttuurien välisiä eroja kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa.

Kehittämistehtävän neljännessä luvussa käydään läpi kehittämistehtävässä empiirisenä tutkimuksena suoritettujen tutkimusten suorittaminen. Luvun alussa esitellään käytetyn metodin teoriaa edeten aineiston keruuseen ja tutkimusmenetelmien ja aineiston analysointiin. Lopuksi luvussa pohditaan tutkimuksen ja tutkimusmenetelmän luotettavuutta ja eettisyyttä.

Empiriaosuudessa, kehittämistehtävän luvussa viisi esitellään tutkimuksen taustalla olevia prosesseja ja liiketoimintaympäristöä. Empiriaosuudessa esitellään tutkimuksen tulokset, sekä verrataan tutkimustuloksia luvuissa kaksi ja kolme esitettyihin teorioihin. Lisäksi empiriaosuudessa esitellään tutkimuksen tulosten perusteella johdettua toimintamallia, joka on tämän kehittämistehtävän lopullinen tavoite.

Kehittämistehtävän viimeisessä luvussa on esitelty tutkimuksen tulosten perusteella suoritettujen johtopäätökset. Lisäksi viimeisessä luvussa pohditaan tulosten perusteella mahdollisia tämän tutkimuksen jatkona tehtävien tutkimusten aiheita.

Kehittämistehtävän liite esittelee kehittämistehtävän kohdeorganisaation, sen toimintaprosessit ja toimintaympäristön. Kehittämistehtävän liite on poistettu raportista liikesalaisuuksien vuoksi.

2 OSAAMISRESURSSIEN HALLINTA

2.1 Osaaminen

Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa termille osaaminen, löytyy yhtä monta määritelmää, kuin on määrittelijää. Osaaminen on merkitykseltään abstrakti käsite, joka voidaan määritellä usealla eri tavalla, jolloin termi saa toisistaan eroavia merkityksiä. Samalla termi ”osaaminen” kääntyy useasta eri englanninkielisestä termistä suomenkielelle. Seuraavassa osiossa kootaan lähdekirjallisuudessa esiintyvät, oleelliset määritelmät termille osaaminen.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyy sekä termiä ”competence”, että ”competency”, jotka molemmat kääntyvät suomenkielelle termiksi ”osaaminen”. Kuitenkin englanninkielisessä kirjallisuudessa todetaan näiden kahden termien välillä olevan eroavaisuuksia. Termi ”competence” määritellään kyvyksi tai kyvykkyydeksi ja termi ”competency” määritellään yksilön toiminnasta muodostuvaksi osaamiseksi. (Boyazis 1982.) Käytännössä voidaan käsittää termin ”competence” kuvaavan miten haastavista työtehtävistä yksilö suoriutuu ja termi ”competency” kuvaa millä tavalla toimien yksilö suorittaa työtehtävät. Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan termistä kompetenssi synonyyminä osaamisen kanssa.

Poutiainen & Vanhala määrittelevät kompetenssin ominaisuudeksi, josta syntyy lisäarvoa kompetenssin omistajalle itselleen, tiimille, organisaatiolle ja asiakkaalle. Kompetenssilla tarkoitetaan tässä yhteydessä käytännön osaamista. (Poutiainen & Vanhala 1999, 8.) Armstrong jakaa osaamisen kahteen osaan, toiminnalliseen osaamiseen ja tekniseen osaamiseen. Toiminnallisella osaamisella käsitetään osaamista, joka vaatii yksilöltä tietyn tyyppistä kykyä toimia, saavuttaakseen annetun päämäärän. Toimintaa voi tässä yhteydessä kuvata kykynä toimia osana tiimiä, kykyä kommunikoida, sekä kykynä johtaa ja tehdä päätöksiä. Toiminnallisesta osaamisesta voidaan myös käyttää termiä pehmeät taidot (soft skills). Teknisel-

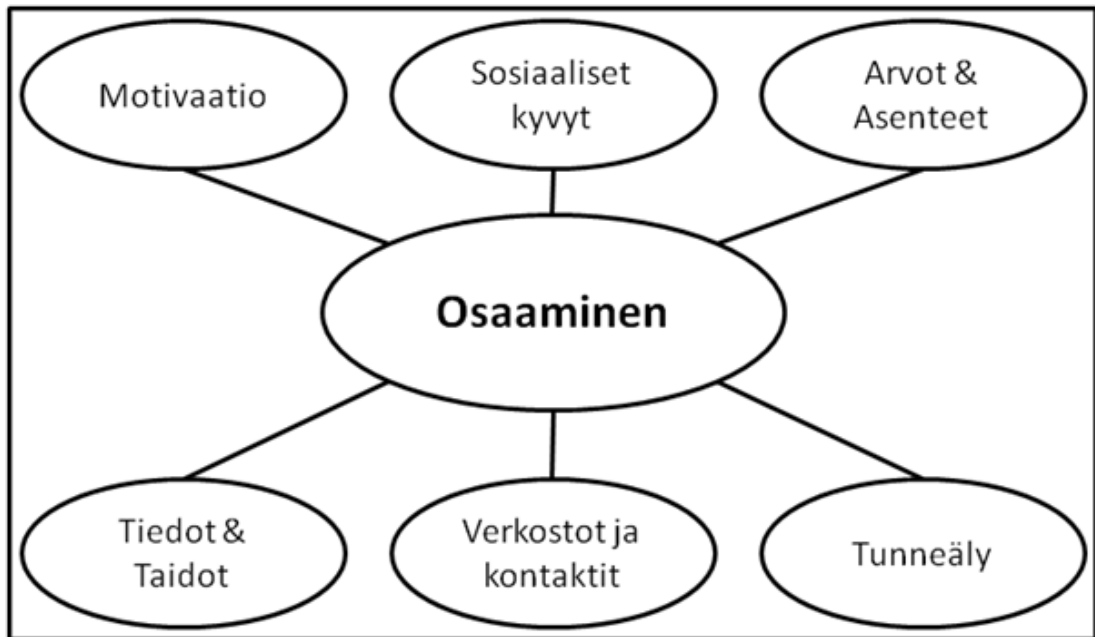
lä osaamisella tarkoitetaan yksilön tietoja ja taitoja, joita vaaditaan tehokkaaseen tehtävien suorittamiseen. (Armstrong 2009.)

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään, sekä ratkaista ongelmia. Samalla osaaminen muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, sekä käytettävissä olevista verkostoista ja yksilön kyvystä toimia yhteistyössä muiden osaajien kanssa. Lisäksi osaaminen muodostuu yksilön asenteista ja kyvystä oppia jatkuvasti uutta. (Ojala 2008, 47.)

Osaaminen edustaa suorittamista, joka voi ilmentyä joko yksilöllisinä, ennalta odotettuina tuloksina tai yksilöllisenä tehokkuutena ja tapana toteuttaa kyseiset aktiviteetit. Koska osaaminen voidaan nähdä universaalina käsitteenä, voidaan näiden aktiviteettien suorittamisesta ja toteuttamisesta rakentaa organisaation yhteiset, osaamista kuvaavat mittarit, jotka kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ja voivat tulkita samalla tavalla useissa eri asiayhteyksissä. (Rankin 2004.)

Osaaminen on kapasiteetti joka johtaa yksilön toimintaa vaadittujen työtehtävien suorittamiseksi, ja tuottaa organisatorisessa ympäristössä odotetun tuloksen. Osaaminen muodostuu henkilön perimmäisistä ominaispiirteistä, joita ovat motiivit, luonteen ominaispiirteet, taidot, yksilön käsityksestä itsestään, sekä sosiaalisesta roolistaan sekä tietämyksestä, jota hän käyttää toiminnassaan. Yksilö toimii näiden piirteiden perusteella joko tiedostaen niiden olemassaolon tai tietämättään. (Boyatzis 1982.)

Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2007, 287.) Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti opittu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuntuu organisaation osaamiseksi, yksilöiden jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamistaan yhdessä. Samalla organisaation osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 53.)



Kuvio 1. Osaamisen käsitteistöä ja yhteyksiä

Tässä tutkimuksessa jatkossa termillä kompetenssi (competence), tarkoitetaan yksilön kykyjä ja kyvykkyyttä ja termillä osaaminen (competency), tarkoitetaan yksilön osaamista, joka koostuu useista eri osaamisalueista. Osaamisen käsitteistöä kuvataan kuviossa 1.

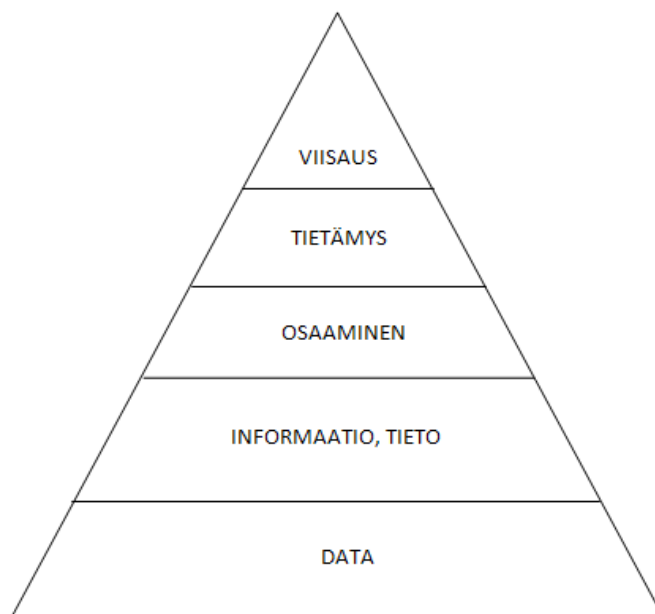
2.1.1 Tieto – Tietämys

Koska yksilön osaamisen taustalla yksi keskeinen tekijä on tieto ja tietämys, käydään seuraavassa läpi lyhyesti tietoon ja tietämykseen liittyvät perusteoriat, sekä termistö ja käsitteet.

Joissakin asiayhteyksissä englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään myös termiä "knowledge" osaamisen yhteydessä, jolloin termiä "knowledge" käytetään osaamisen synonyyminä tarkoittamassa osaamista. Termi "knowledge" tarkoittaa tietämystä, joka on edellisten määritelmien mukaisesti yksi kokonaisuuden osa, joista muodostuu kokonaisuudessaan yksilön osaaminen. Osaaminen syntyy tiedon soveltamisen kautta ja näkyy toiminnassa. (Ojala 2008, 48.)

Tieto (knowledge) on yksilön osaamisen tärkeä perusta, jolla tarkoitetaan kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten kautta kertynyttä tietämystä. Informaatio (Information) on viesti, johon liittyy jokin merkitys tai yksilön tulkinta. Informaatio muuttuu tiedoksi yksilön prosessoidessa vastaanottamaansa informaatiota ja yhdistellessään informaatiota aikaisempiin kokemuksiin tai informaatioon ja näin yhdistelemällä synnyttää uutta tietämystä aikaisemman informaation rinnalle. (Lönnqvist, Kujansivu, Antola 2005, 36.)

Tietoon liittyviä käsitteitä voidaan havainnollistaa kuvion 2. esittämällä tietopyramidilla. Pyramidissa alimmalla tasolla oleva data, joka on tietoa ilman asiayhteyttä, jalostuu kohti arvokkaampaa sisältöä, edetessä pyramidissa seuraaville tasoille. Pyramidin alimmalla tasolla oleva data muuttuu informaatioksi tai tiedoksi, kun data liitetään johonkin asiayhteyteen, jolloin data saa merkityksen. Edelleen kun tietoa tai informaatiota sovelletaan tekemisen kautta käytäntöön, syntyy osaamista. Tietämys muodostuu, kun tietoa analysoidaan ja suhteutetaan isommissa asiayhteyksissä ja kokonaisuuksissa osaamisen avulla. Pyramidin huippua edustava viisaus käsittää kokonaisvaltaista ja tasapainoista maailmankatsomusta, johon kuuluu näkemyksiä asioiden laajoista yhteyksistä ja merkityksistä. Samoin tiedon hankintatapojen ja luotettavuuden arviointi liittyy pyramidin ylimmän tason, viisauden kontekstiin. (Ojala 2008, 49 - 50.)

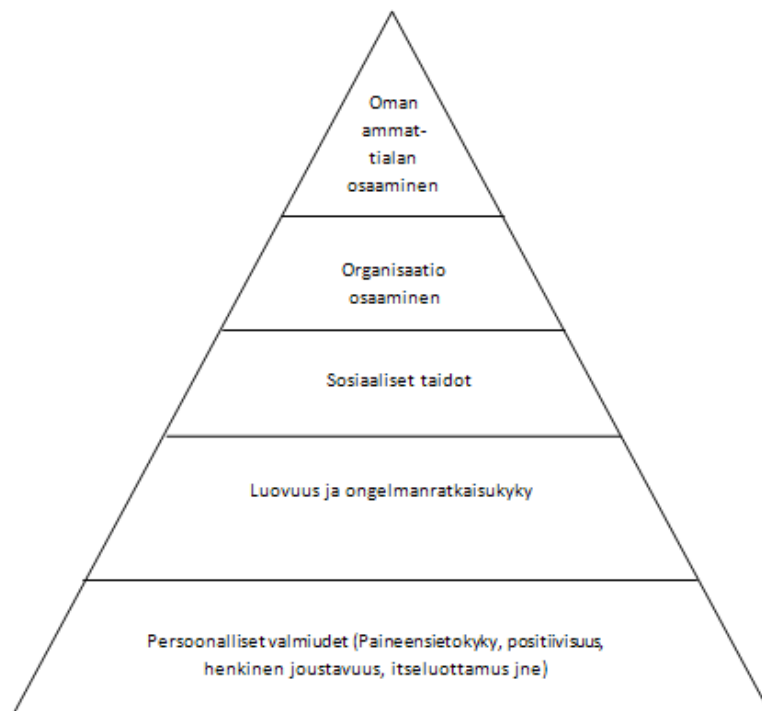


KUVIO 2. Tietopyramidi (Ojala 2008)

2.1.2 Yksilön osaaminen

Kuten aikaisemmin todettiin, muodostuu yksilön osaaminen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä suoritus (Ojala 2008, 50). Edellä mainituista ominaisuuksista, tiedot ja taidot kertyvät yksilöllä koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Myös kokemus muodostuu ja liittyy tekemiseen ja tekemisen kautta opittuihin asioihin. Kokemukseen liittyy myös yksilön hiljaista tietoa, joka kertyy ajan kanssa oppimisen ja kokemuksen kautta, joka ei ole kaikille julkista tietoa. Hiljaista tietoa käsitellään tarkemmin edempänä.

Viitala kuvaa yksilön osaamista kuviossa 3. esitetyn pyramidin avulla, jossa kukin pyramidin kerros edustaa erityyppisiä osaamisalueita. Pyramidin alakerrokset ovat persoonallisiin ominaisuuksiin pohjautuvia osaamisen alueita ja pyramidin huippua kohden osaamisen alue liittyy tehtävän suorittamiseen ja yksilön ammattialan osaamiseen. (Viitala 2008.)



KUVIO 3. Osaamispyramidi (Viitala 2008, 116.)

Tieto tai tietämys (knowledge) on yksi oleellisimmista perusosista määriteltäessä yksilön osaamista. Tiedolla tai tietämyksellä tarkoitetaan kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten yhdistelmää. Kuitenkin tietämys yksinään ei tuo osaamista, vaan tietämys muuttuu näkyväksi toiminnaksi vasta, kun yksilö soveltaa omaamaansa tietämystä käytäntöön, eli yhdistää taidon tietoon. Myös tietämyksen laadulla on merkitystä osaamiselle ja osaamis pohjalle, jota tieto tarjoaa ammattitaidolle. (Viitala 2008. 126.)

2.1.3 Hiljainen tieto

Osa yksilön osaamiseen liittyvästä tiedosta voidaan ilmaista kirjoitettuin raporteina, matemaattisina kaavoina tai muilla konkreettisilla ilmaisun välineillä. Tämä tieto on dokumentoitavissa ja siirrettävissä. (Ojala 2008, 52.) Kyseinen, siirrettävissä, dokumentoitavissa ja arvioitavissa oleva tieto, on tiedon toinen laji, jota kutsutaan näkyväksi, eli eksplisiittiseksi tiedoksi (explicit knowledge). (Viitala 2008.)

Hiljaisen tiedon uranuurtaja Michael Polanyi toteaa, että ihminen tietää aina enemmän, kuin pystyy sanomaan ja pystyy sanomaan enemmän, kuin pistämään paperille. (Polanyi 1983.) Kokemuksen myötä yksilölle kertyy osaamista, jota on vaikea, tai jopa mahdoton kuvata sanoina, joka on ns. hiljaista, tai ääneen lausumatonta tietoa. Tämä tieto on henkilökohtaista, tiukasti toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen sidoksissa olevaa tietoa, jota on vaikea välittää muille. (Ojala 2008.)

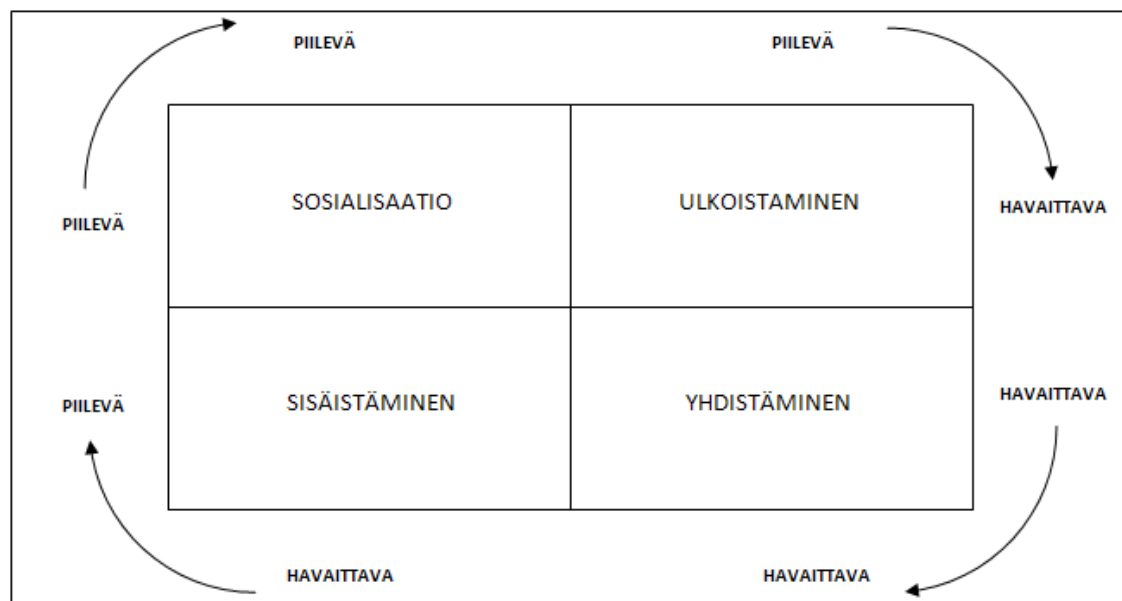
Hiljaisella tiedolla (tacit knowledge) tarkoitetaan tietoa, joka vaikuttaa yksilössä koko ajan, vaikka tietoa ei ole ilmaistu, eikä muotoiltu (Viitala 2008, 131). Yksilön hiljainen tieto sisältää henkilökohtaisen ja persoonallisen tiedon lisäksi paljon kollektiivista hiljaista tietoa, joka kertyy yksilöllä kokemuksen ja tekemisen kautta (Koi-vunen 2000). Hiljaisen tiedon merkitys yksilön osaamisessa, korostuu ammattitaidossa tekemisen ja erilaisiin tilanteisiin sopeutumisen yhteydessä (Ojala 2008).

Hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksena syntyy uutta tietoa, neljän eri prosessiin kautta. Näitä prosesseja ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja

sisäistäminen. Socialisaatiolla tarkoitetaan kahden, tai useamman yksilön välistä vuorovaikutusta, jossa hiljaista tietoa vaihdetaan yksilöiden kesken. Tiedonvaihdon mekanismeja voivat olla sanalliset ohjeet, havainnoinnit ja jäljittely. Socialisaatiossa ei vaihdeta pelkkiä tietoja ja taitoja, vaan tilanteeseen ja tekemiseen liittyviä toimintamalleja, normeja ja arvoja. Samalla yksilöstä, joka on socialisaatiossa tiedon vastaanottajana, tulee oman ymmärryksensä kautta opitun tiedon muokkaaja ja täydentäjä. (Sydänmaanlakka 2007.)

Ulkoistamisessa muuntuu hiljainen, piilevä, tieto havaittavaksi ja näkyväksi tiedoksi, määrittelemällä hiljainen tieto käsitteellisesti mahdollisimman konkreettisesti. Tällöin hiljainen tieto muuttuu siirrettävään ja dokumentoitavaan muotoon. Yhdistämisprosessissa kahden näkyvän tiedon käsitteitä yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistelemällä tuotetaan uutta tietoa, joka samalla jalostuu entistä merkitsevämmäksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2007.)

Sisäistämisprosessissa näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi yksilön ottaessa uuden, sisäistetyn tiedon, käyttöön toiminnassaan ja näin muuttaa käyttäytymistään. Samalla yksilö muuttaa toimintaansa uuden tiedon varassa, joka perustuu yhdistämisvaiheessa jalostettuun tietoon, joka muuntuu sisäistämisprosessissa uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. (Viitala 2005, 71.) Uuden tiedon syntymisen prosessit ja niiden keskinäinen riippuvuus on kuvattu Sydänmaanlakan mukaan kuviossa 4.



KUVIO 4. Tiedon syntymisprosessit (mukaillen Sydänmaanlakka 2007.)

Yksilön läpikäymä koulutus on yksi osaamisen peruselementti, joka määrää pitkälle yksilön substanssiosaamista. Koulutus ei kuitenkaan yksinään kehitä yksilön osaamista, koska myös käytännössä opitut asiat voivat merkitä osaamisen kehittymisen kannalta enemmän, kuin koulutuksessa opitut teoriat. Lisäksi koulutuksen kautta hankittu muodollinen pätevyys ei aina takaa osaamista ja onnistumista työtehtävien suorittamisessa. (Lönqvist ym. 2005, 37.)

Osaamiseen liittyvistä ominaisuuksista henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu, asenteet ja persoonallisuus, sekä tunneälykyys. Persoonalliset ominaisuudet auttavat yksilöä kehittymään ja selviytymään muuttuvassa ympäristössä ja muuttuvien vaatimusten ja odotusten vaikutuksessa. Tunneälykyys muodostuu joukosta henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden yksilöiden kanssa. Lisäksi tunneälykkyyteen kuuluu kyky luoda ja tuottaa mielikuvia ja hahmotelmia, sekä nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää niiden hyödyntämismahdollisuuksia. Myös yksilön motiivit kuuluvat osaamiseen kuuluviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 51.)

2.1.4 Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat luovuus, motivoituneisuus, proaktiivisuus, oma-aloitteisuus ja luottamus omaan pysyvyyteen työyhteisössä. Luovuus osana yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia tarkoittaa yksilön kykyä ratkaista entuudestaan tuntemattomia ongelmia, ennestään tuntemattomissa olosuhteissa. Eli toisin sanottuna, miten idearikas ja innovatiivinen yksilö on. (Lönqvist ym. 2005, 34.)

Motivoituneisuus on yksilön tietoista pyrkimystä tavoitteisiin ja toteuttamista käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoituneisuus voi ilmentyä myös erikoisen isolla sietokyvyllä työhön ja tehtäviin liittyviä muutoksia kohtaan, sekä yksilön henkisen kuormituksen yksilöllistä kestäkykyä ja innokkuudella kehittää omaa työtään ja työ-olojaan. (Lönqvist ym. 2005, 34.)

Proaktiivisuus tarkoittaa yksilön tapaa kontrolloida vallitsevaa tilannetta vaikuttamalla tilanteen etenemiseen omilla reaktioillaan, kuitenkin tuntien vastuun omien reaktioiden seurauksista. Proaktiivisuus ja oma-aloitteisuus ovat yksilön ominaisuuksia, jotka liittyvät toisiinsa. Oma-aloitteisuus ilmenee yksilön kykynä tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja päätöksiä, jotka liittyvät yksilön työhön tai sen edistymiseen. Oma-aloitteisuus voi ilmentyä myös innokkuutena, aloitteellisuutena ja halukkuutena kehittää ja vaikuttaa omaa työympäristöä ja työympäristön toimintatapoja. Oma-aloitteinen yksilö kykenee suoriutumaan työtehtävistään ilman esimiehen jatkuvaa ohjausta. (Lönnqvist ym. 2005, 35.)

Asenne (attitude) kuvaa ihmisen taipumuksia arvioida muita, ihmisiä, ryhmiä, sosiaalisia asioita tai yleensä ympäristön tapahtumia, kielteisyys – myönteisyysulottuvuudella. Asenne ei kehity perintötekijän, vaan yleensä ympäristön ja kasvatuksen vaikutteina. Samalla yksilön asenne on pysyvä, hitaasti muutettavissa oleva reaktiovalmius, mutta toisaalta yksilön asenne voi muuttua tilanteiden mukaan. Asenteet voivat joko helpottaa, tai hankaloittaa yksilön vuorovaikutusta, lisäksi asenteet kuvaavat yksilön arvomaailmaa. (Lönnqvist ym. 2005, 35 - 36.)

Tunneälykyys (Emotional Intelligence) on yksilön henkilökohtainen ominaisuus, joka muodostuu joukosta henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat yksilön tapaan toimia muitten ihmisten kanssa eri tilanteissa. Samalla tunneälykyyteen kuuluu kyky luoda ja muodostaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten niitä voi hyödyntää. (Ojala 2008, 51.)

Golemanin mukaan tunneälykyys muodostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat:

- Itsehillintä (Self management)
- Itsetietoisuus
- Sosiaalinen tietoisuus
- Sosiaaliset taidot. (Goleman 1995.)

Itsehillintä on ominaisuus hallita ja uudelleen ohjata haitallisia hetken mielijohotteita ja mielialoja, sekä säädellä omaa tekemistään yhdistäen ja tietäen omat taipumukset ja voimat. Itsetietoisuus on ominaisuus tunnistaa ja ymmärtää mielialojaan ja asemiaan, sekä niiden vaikutusta muihin yksilöihin. Sosiaalinen tietoisuus on ominaisuus ymmärtää muiden yksilöiden tunteita ja niiden muodostumista, sekä tun-

nereaktioita. Sosiaaliset taidot ovat taitoja hallita ja rakentaa sosiaalisia verkostoja saavuttaakseen haluttuja tuloksia. (Goleman 1995.)

Yksilön tiedoista ja taidoista, sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista hieman irrallaan on yksilön verkostot ja kontaktit. Näillä tarkoitetaan yksilön suhteita muihin verkostoihin tai toimijoihin, kuten asiantuntijoihin tai asiakkaisiin. (Ojala 2008, 51.)

Osaaminen voidaan nähdä moniulotteisena, abstraktina, käsitteenä, joka sisältää henkilökohtaisia ja yleisiä osa-alueita. Keskeistä on kuitenkin huomata, että osaaminen on edellytys onnistuneelle ja sujuvalle asioiden suorittamiselle.

2.2 Oppiminen

Oppiminen on muuntumista ja kehittymistä, sekä kasvua ja kypsymistä, jota tapahtuu yksilössä koko ajan. Osa oppimisesta on tavoitteellista, suunniteltua oppimista ja osa sattumanvaraista. Keskeistä oppimiselle on uusien tietojen arviointi, reflektointi, edellisten kokemusten ja tietojen kanssa, sekä yhdistely laajempiin kokonaisuuksiin ja näin muodostaen uutta tietoa. Oppiminen näkyy uutena toimintana tai toimintamallina aikaisempaan toimintaan verrattuna. Oppimisprosessin edellytyksenä on halu ja motivaatio, oppia uutta olemassa olevista kokemuksista. (Sydänmaanlakka 2007.)

Konstruktiiivisen oppimiskäsityksen mukaan, ihminen, yksilö on oppimisessaan tietoinen ja tavoitteellinen aktiivinen toimija, joka ympäristöstä tekemiensä havaintojen perusteella rakentaa ilmiöitä kuvaavia sisäisiä malleja. Konstruktiiivisessa oppimisprosessissa oppiminen tapahtuu prosesseina, jossa yksilö tulkitsee havaintojaan ja muokkaa uutta tietoa kokemuksiansa pohjalta. (Viitala 2008, 137.) Oppiminen tapahtuu tällöin muokkaamalla kokemuksia ja keräämällä uutta tietoa, liittämällä tieto käytännön kokemuksiin, sekä arvioimalla omaa ja muiden toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007.)

Kolbin mallissa yksilön oppiminen tapahtuu kokemusten arvioinnin, reflektion, avulla, jossa yksilö hankkii uutta tietoa havainnoimalla kokemaansa. Kokemusten

perusteella yksilö muodostaa itselleen kokemusta yleisellä tasolla selittävän mallin, jota yksilö seuraavaksi soveltaa käytäntöön. (Kolb 1984.) Tällöin syntyy ymmärrystä, kokemuksille, miksi kyseinen ilmiö tai asia tapahtui tai tapahtuu. Lisäksi ymmärryksen kasvaessa syntyy uutta tietoa, joka syventyy ja kasvaa edelleen, tietoa sovellettaessa käytäntöön.

Oppiminen voidaan edellisten määrittelyjen perusteella todeta olevan tekemisen ja ymmärryksen, sekä tiedon hankinnan ja tiedon laajentamisen kautta tapahtuva prosessi ja johon liittyy vahvistavia tekijöitä, joiden avulla oppimisprosessista saadaan mahdollisimman tehokas ja onnistunut.

Oppiminen prosessina sisältää useita eri vaiheita joissa yksilö hankkii uusia tietoja ja taitoja, sekä muuntaa omia asenteita, kokemusten ja uusien kontaktien kautta. Oppimisprosessiin vaikuttavat kognitiiviset, eli älylliset alueet ja affektiiviset, eli tunnealueet, sekä psykomotoriset alueet. Kognitiivisiin alueisiin liittyvään oppimiseen ja tiedonkeräykseen vaikuttaa yksilön tulkinta kerätylle tiedolle, eli minkä merkityksen yksilö luo kerätylle tiedolle. Samoin tiedon keräykseen vaikuttaa yksilön taidot, asenteet ja tunteet, sekä arvot. (Sydänmaanlakka 2007.)

Oppiminen on prosessina monimuotoinen luova prosessi, jossa oppimiseen vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset ja asenteet. Todellinen oppiminen tapahtuu oppimisprosessissa, kun yksilö soveltaa kerättyä tietoa ja opittua asiaa käytäntöön, samalla luoden uutta osaamista, muuttamalla käyttäytymistään, ajattelua, tunne- tai käyttäytymismallia.

Oppiminen tapahtuu uuden tiedon keräämisen lisäksi assosioitumalla yksilön vanhojen kokemusten kanssa, jolloin uusi tieto akkumuloituu. Uusi tieto assimiloituu yksilön ajatusmaailman, viitekehyksen kautta, joka vaikuttaa yksilön tulkintaan uuden tiedon osalta. (Sydänmaanlakka 2007.)

Oppimisprosessin alussa tarvitaan motivaatio oppia uutta, joka on oppimisprosessin käynnistymisen edellytys. Oppimisprosessia vahvistaa halu, motivaatio, oppia uutta, yksilön kokemat ahaa – elämykset oppimisprosessin aikana, sekä opitun asian kokeilu käytäntöön. Motivaatioon vaikuttaa myös yksilön tarve tulla arvostetuksi ja riippumattomaksi omassa osaamisessaan. (Viitala 2008.)

Yksilön oppimiseen liittyy oppimisen eri tasot. Oppimisen alin taso, ennen tietämistä jakautuu kahteen osaan, joista alemmassa yksilö luulee tietävänsä ja seuraavassa tasossa tiedostaa osaamattomuutensa tai tiedottomuutensa. Ennen asian varsinaista oppimista, yksilön täytyy tiedostaa tietämättömyytensä, jolloin syntyy tarve uuden oppimiselle ja oppimisprosessi voi siirtyä seuraavalle tasolle, jossa yksilö kerää tietoa asiasta. (Sydänmaanlakka 2007.)

Varsinainen tiedon kerääminen ei kuitenkaan synnytä uutta osaamista, vaan yksilön pitää ymmärtää keräämäänsä tietoa. Kerätyn tiedon ymmärtämiseen liittyy reflektioaika, eli aikaa jossa kerätyn tiedon ymmärtäminen tapahtuu. Tiedon ymmärtämisen jälkeen yksilö voi alkaa soveltaa tietoa käytäntöön, tällöin oppimisen onnistuneisuutta voidaan mitata menestyksekkään soveltamisen kautta. Uuden tiedon soveltamisen kautta voidaan edelleen siirtyä kehittämisen tasolle, jolloin yksilö kehittää edelleen oppimaansa tietoa ja näin luo edelleen uutta osaamista. (Sydänmaanlakka 2007.)

Yksilöiden oppimisprosessi voidaan Kolbin mukaan jakaa neljään eri oppimistyyppiin, joita ovatideoijat, pohtijat, ratkaisijat ja toimijat. Oppimistyyliä voidaan erottaa oppimista edistävän tekijän mukaan: edistääkö oppijan oppimista konkreettinen kokemus, reflektiivinen havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen vai aktiivinen kokeilu. (Kolb 1984.)

Yksilön oppiminen voidaan jakaa oppimistyylien mukaan neljään perustyyppiin Honey & Mumfordin mukaan, joita ovat käytännön toteuttaja, harkitseva pohtija, looginen ajattelija ja aktiivinen osallistuja. Oppimistyypeistä käytännön toteuttaja oppii käytännön tekemisen ja kokeilemisen kautta. Harkitseva pohtija oppii keräämällä ja arvioimalla tietoa. Loogisen ajattelijan oppimisprosessi tapahtuu loogisella ajattelun kautta, analysoimalla tietoa. Aktiivinen osallistuja oppii kokeilemalla ja nopeatempoisella toiminnalla. (Honey & Mumford 1992.)

Konkreettisen kokemukseen perustuvaan oppimiseen tyypillistä on kokemus ja reflektiivinen havainnointi, miten opittava asia liittyy kokemuksiin, kiinnostuksen kohteisiin ja tulevaisuuteen. Konkreettisen kokemuksen omaava oppija asettaa kysymyksen ”Miksi?” oppimisprosessin yhteydessä. Toisin sanoen uuden tiedon kohtaaminen aiheuttaa reaktion, johon yksilö reagoi tietyllä tavalla. Samalla reagoi-

nista seuraa tulos, jonka vaikutusta arvioimalla syntyy uusia ajattelu- tai toimintatapoja, joka on oppimisen tulos.

Kolbin mallissa toinen oppimistyyli on abstrakti käsitteellistäminen ja reflektiivinen havainnointi. Tämän oppimistyylin mukaisen oppijan tyypillinen kysymys on ”Mitä?” Tällaista oppimistyyliä käyttävä oppija hyötyy jos tieto on hyvin järjestettyä, se esitetään loogisesti ja jos oppijalle annetaan aikaa omaan reflektointiin.

Kolmantena oppimistyylinä Kolbin mallissa on abstrakti käsitteellistäminen, eli aktiivinen kokeilu. Tällainen oppija työskentelee mielellään aktiivisesti yritys-erehdysmenetelmällä, hyvin suunniteltujen tehtävien parissa. Tyypillinen kysymys tämän oppimistyylin mukaiselle oppijalle on ”Miten?”

Neljäs ja viimeinen oppimistyyli Kolbin mallissa on konkreettinen kokemus ja aktiivinen kokeilu. Tämän oppimistyylin mukainen oppija mielellään kysyy ”Entä jos?” Tämän oppimistyylin oppija soveltaa oppimateriaalia uusiin tilanteisiin ongelmia ratkaistakseen. (Kolb 1984.)

Sydänmaanlakan mukaan yksilöiden oppimisprosessi voidaan jaotella neljään eri oppimistyyppiin, joita ovat reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen. Oppimistyypeistä reagoivassa oppimisessä oppiminen tapahtuu oppimisen tapahtuvan kokemusten ja kokemusten arviointien kautta. (Sydänmaanlakka 2007.) Sydänmaanlakan reagoiva oppimistyyppi voidaan rinnastaa suoraan Kolbin mallin konkreettisen kokemuksen kautta tapahtuvaan oppimiseen.

Oppimistyypeistä toisella, ennakoivalla oppimisella tarkoitetaan yksilön tapaa ennakoida tulevaisuutta ja valita sen pohjalta toimintamalleja. Tällöin oppimiseen tarvitaan jokin visio, jota varten pyritään ennakoimaan ja ennalta arvioimaan ja suunnittelemaan. Ennakoidun lopputuloksen perusteella yksilö arvioi omaa onnistumistaan jolloin oppiminen tapahtuu. (Sydänmaanlakka 2007.)

Kolmas oppimistyyppi on Sydänmaanlakan mukaan toimintaoppiminen, joka on kehitetty Reg Revansin toimesta 1950 – luvulla. (Sydänmaanlakka 2007, 35.) Toimintaoppimisessa lähestytään oppimista toiminnan kannalta, käytännön ongelmien avulla. Toimintaoppimisessa arvioidaan käytännön ongelmaa ja hankitaan siihen liittyvää tietoa joiden pohjalta esitetään ratkaisuehdotuksia. Ratkaisuehdo-

tukset viedään käytäntöön ja niiden lopputulosten perusteella arvioidaan onnistumista jolloin oppimistapahtuma syntyy. Lisäksi toimintaoppimisessa oppimista tapahtuu, kun tehdään ongelman ratkaisuehdotuksia. (Sydänmaanlakka 2007.)

Neljäs oppimistyyppi, kyseenalaistava oppiminen, perustuu koko toimintamallin kyseenalaistamiseen, eli mitä, miksi ja miten tehdään. Kyseenalaistamisen ja arvioinnin perusteella saatetaan muuttaa koko toimintamalli tai osia vanhasta toimintamallista, sekä toiminnan taustalla olevista ajatusmalleista. (Sydänmaanlakka 2007.)

2.3 Organisaation osaaminen ja oppiminen

Kuten aikaisemmin todettiin, muodostuu organisaation osaaminen prosesseista, toimintatavoista ja organisaatiokulttuurista. (Sydänmaanlakka 2007.) Organisaation osaaminen on organisaation jäsenten yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti opittu toimintatapa organisaation toiminnassa. (Ojala 2008.)

Organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisesta, sekä organisaation muusta osaamisesta. Ydinosaaminen, on osaamista joka pitää organisaation kilpailukykyisenä ja ylipäätään luo olemassa olon edellytykset organisaatiolle. Organisaation muu osaaminen on ydinosaamisten rinnalla yhtä välttämätöntä organisaation toiminnan kannalta. Muu osaaminen ei ole ainutlaatuista organisaation kannalta, mutta ilman sitä organisaatio ei tule toimeen. (Sydänmaanlakka 2007, 146.)

Organisaation ydinosaaminen on yleensä teknologioiden ja prosessien abstrakti yhdistelmä ja kokonaisuus, joka jakautuu useampiin osaamisalueisiin. Osaamisalueet koostuvat pienemmistä kokonaisuuksista työkaluja, menettelytapoja ja alaprosesseja. Samalla osaamisalueet jakautuvat konkreettisiin osaamisiin yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2007.)

Organisaation muu osaaminen muodostuu erityyppisistä tukiosaamisista, joita tarvitaan tukemaan organisaatioiden strategista ydinosaamista ja sen käyttöä. Tukiosaamisia voivat yleisesti olla yleinen liiketoiminta- ja talousosaaminen, henkilöstöosaaminen, sekä tapa johtaa ja kehittää organisaatiota ja henkilöstöä. (Ojala 2008, 54.)

Yksilöiden osaaminen muuntuu organisaation osaamiseksi yksilöiden jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamistaan yhdessä. Samalla organisaation osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaation osaamisen keskeinen tekijä ovat organisaation rakenteet, sekä tapa millä rakenteita ja prosesseja johdetaan ja näin edistetään yksilöiden ja ryhmien välistä tiedon jakamista, sekä yhdistämis- ja kehittämisprosesseja. (Ojala 2008.)

Organisaation sisällä pienemmissä toimintayksiköissä, kuten tiimeissä, osaaminen koostuu tiimin jäsenten yksilöllisistä osaamisista, sekä näiden osaamisten yhdistelmistä. Mitä isompien toimintayksiköiden osaamista tarkastellaan, muuntuu osaaminen yleisemmälle tasolle, jonka kytkeminen yksilötason osaamiseen monimutkaistuu. Samalla osaaminen muodostuu abstraktimmaksi ydinosaamiseksi, joiden avulla organisaatio kykenee tuottamaan lisäarvoa toimintaverkostoissaan. (Sydänmaanlakka 2007.)

Organisaatiossa on yksilöiden tapaan hiljaista ja tietoista, näkyvää tietoa. Tietoista tietoa ovat organisaation ohjeet, kuten laatukäsikirja, toimintaohjeet ja prosessikuvaukset. Hiljaista tietoa organisaatiossa edustaa ns. rinnakkaisorganisaatio ja rinnakkaisorganisaation toiminta, kirjoittamattomat säännöt, tarinat, sekä organisaation piilevät asenteet ja arvot. (Ojala 2008, 53.)

2.3.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio määritellään seuraavasti: Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti, se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Samalla

organisaation oppimisen kyky määritellään kykynä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. (Sydänmaanlakka 2007, 55.) Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia; jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä. (Senge 1990.) Oppiva yritys on organisaatio, joka auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja joka tietoisesti uudistaa itseään ja ympäristöään. (Pedler, Burgoyne & Boydell 1997.)

Oppiva organisaatio toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja organisaatiossa ja osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen, samalla jatkuvasti arvioiden ja ohjaten omaa toimintaansa arvioinnin tulosten perusteella. Oppivassa organisaatiossa organisaation rakenteet tukee ja mahdollistaa jatkuvan oppimisen. Oppiva organisaatio tukeutuu toiminnassaan jatkuvasti tulevaisuuteen, keräämällä tietoa ja ennusteita, jonka perusteella selviää minkälaista osaamista ja osaamistarpeita tulevaisuuden muutokset aiheuttavat organisaatiolle. Lisäksi oppiva organisaatio kykenee hyödyntämään kaikkea osaamistaan tekemisessä. (Ojala 2008, 78.)

Oppivan organisaatio tunnuspiirteisiin kuuluu jatkuva uusiutuminen ja sopeutuminen, muuttuvan toimintaympäristön tarpeiden mukaisesti, hankkimalla itselleen tarvittavat osaamiset. Samalla oppiva organisaatio kykenee muuttamaan menestystekijöitään toimintaympäristön muuttuessa. Oppiva organisaatio omaa kyvyn hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja tarjoaa mahdollisuudet kaikille jäsenille osallistua menestyksen luomiseen. (Ojala 2008, 78.)

Yleisesti oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat seuraavat tunnuspiirteet:

- Organisaatiolla on selkeä tehtävä tai/ja tavoite, joka on jokaisen jäsenen tiedossa.
- Yhteisesti sovitut arvot ja toimintatavat, joka takaa resurssien tehokkaan hyödyntämisen.
- Asiakkaan läheisyys ja asiakkaan toimintaympäristön ymmärtäminen, jolloin kyetään ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita.
- Yhteisön yhteiset toimintatavat ja organisaation oppiminen on yksilöiden oppimista tärkeämmällä sijalla.
- Jatkuva oman toimintaympäristön seuraaminen ja ennakointi.

- Kyky oppia omasta ja toisten toiminnasta, sekä epäonnistumisten analysointi ja ennaltaehkäiseminen.
 - Jatkuvan parantamisen kulttuuri.
 - Jokaisen organisaation jäsenen osaamisen varmentaminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.
 - Kekseliäisyyteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen.
 - Salliminen kyseenalaistamiseen ja kysymiseen kannustaminen.
 - Monipuolisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen
 - Osaamisen ja osaamisen jakamiseen kannustaminen ja palkitseminen.
- (Ojala 2008.)

Oppivan organisaation tunnuspiirteisiin kuuluvat organisaation kyky luoda tulevaisuuttaan ja organisaation kilpailijoitaan nopeampi oppiminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Oppimisessa on kysymys tiedon sisäistämisestä ja käytäntöön panosta, soveltamalla opittua tietoa.

Organisaation oppimistaidot ovat organisaation toimintatapoja, prosesseja ja arvoja, jotka vaikuttavat organisaation oppimisen tehokkuuteen. Näitä oppimisen tehokkuuteen vaikuttavia arvoja tulisi organisaatiossa kehittää jatkuvasti, tuettaessa organisaation oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 58.)

Senge määrittelee viisi oppivan organisaation osatekijää tai taitoa, jotka hän näkee tärkeinä oppivan organisaation kannalta. Näitä ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. (Senge 1990.)

Itsehallinta, itsensä johtaminen tai sisäinen mestaruus, tarkoittaa yksilöiden ammatillisen pätevyyden lisäksi yksilöiden henkistä kasvua ja oppimista. Itsehallinnalla tarkoitetaan yksilöiden kykyä lisätä kapasiteettiaan ja käyttää kapasiteettiaan tehokkaasti, saavuttaakseen asettamansa tavoitteet elämässään. Itsehallinnassa pitkälle edenneet yksilöt kykenevät näkemään asettamiensa tavoitteiden taustalla isompia merkityksiä ja tarkoituksia tekemiselleen, sekä osaavat työskennellä muutosten kanssa tehokkaasti. Lisäksi yksilöt ovat ikään kuin jatkuvassa oppimismoodissa, ollen tietoisia omista kyvyistään ja kehittymisalueistaan. (Viitala 2008, 40 – 41.)

Yhteiset ajatusmallit, tai sisäiset mallit, tarkoittavat mallia miten yksilöt näkevät minkälainen maailma on, millaisia siinä havaittavat asiat ovat ja miten ne toimivat. Näiden asioiden harjoittaminen on Sengen mukaan ratkaiseva askel, organisaation oppimiskyvyn kehittämisessä, koska ajatusmallit määrittelevät, miten toimitaan ja kuinka ihminen havainnoi ja havaitsee ympärillään tapahtuvia ilmiöitä ja asioita. (Senge 1990.)

Yhteiset ajatusmallit muodostavat organisaation jaetun viitekehyksen, jossa organisaation kulttuuri ja arvot ovat osa viitekehystä. Nämä mallit ovat tehtävä näkyviksi, koska epämääräiset sisäiset mallit estävät organisaation uudistumista ja oppimista. (Sydänmaanlakka 2007.)

Jaettu tai yhteinen visio tarkoittaa organisaation vision esittämisen lisäksi jatkuvaa prosessia, jossa organisaation jäsenten käsitystä organisaation tulevaisuudesta muokataan ja selkiytetään. Jaettu visio tarkoittaa organisaation jäsenten saatavilla olevaa, konkreettista karttaa, eikä abstraktia asiaa organisaation tulevaisuudesta. (Viitala 2008, 43.) Yhteinen visio varmistaa, että organisaation jäsenet ovat menossa samaan suuntaan pitäen sisällään myös tunnelatauksen, joka pitää jakaa koko organisaation kanssa. Samalla yhteisen vision tulee olla riittävän selkeä, että se ohjaa organisaation oppimista ja kehittämistä, myös osaamisen kehittämisen suhteen. (Sydänmaanlakka 2007, 61.)

Tiimioppiminen tarkoittaa Sengen mukaan asioiden oppimista ja saavuttamista ryhmässä ja ryhmänä tasolla, johon yksilöt eivät yksinään kykene. Tiimioppimisen tiimillä ei tarkoiteta pelkästään tiimin tunnusmerkit täyttävää ryhmää, vaan mitä tahansa organisaation sisällä toimivaa ihmisten muodostamaa yhteisöä, jolla on yhteinen tavoite tai tehtävä. Tiimioppimisen onnistumiseen ja tehokkuuteen liittyy Sengen mukaan kolme kriteeriä, ensimmäisenä on saavutettava ymmärrystä monimutkaisista ongelmista tavalla, joka on älykkäämpi, kuin yhdenkään jäsenen kyky ymmärtää ongelmaa yksinään. Toiseksi ryhmän tai tiimin pitää kyetä toimimaan koordinoitusti, kuitenkin säilyttäen joustavuuden ja spontaanisuuden. Koordinoitu toiminta mahdollistuu tiimin jäsenten tuntiessaan toisensa ja luottaessaan toisiinsa, luottaen että tiimin jäsenet täydentävät toistensa osaamista ja ovat yhteisen tavoitteen takana. Kolmas kriteeri on tiimien tukeminen muiden tiimien toimintaa ja olla kykeneviä yhteistyöhön muiden tiimien kanssa. (Senge 1990.)

Oppivan organisaation viides tekijä Sengen määritelmän mukaan on systeemiajattelu. Ilman systeemiajattelua, ei Sengen mukaa kyetä luomaan visiota, ei saavuttamaan itsehallintaa, ei muodostamaan yhteisiä ajatusmalleja, eikä saavuttamaan tehokasta tiimioppimista. (Senge 1990.)

Systeemiajattelu määrittellään olevan kokonaisuuksien ja asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden ja keskinäisten riippuvuussuhteiden näkemistä ja hahmottamista. Yleensä yksilöt ovat tottuneet näkemään asiat lineaarisina pysyvästä perspektiivistä. Todellisuudessa asiat liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa monimutkaisina prosesseina, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tällöin systeemiajattelulla tarkoitetaan kykyä hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia. (Sydänmaanlakka 2007.)

Systeemiajattelu on oppivan organisaation tapa hahmottaa toimintaansa ja toimintaympäristönsä monimutkaisuutta. Toimintaympäristön monimutkaisuus voidaan jakaa kahtia, yksityiskohtien monimutkaisuuteen ja dynaamiseen monimutkaisuuteen. Yksityiskohtien monimutkaisuus on syy-seuraus – suhteista monimutkaisuutta. Dynaaminen monimutkaisuudessa syy- seuraus – suhteiden väliset yhteydet ovat hienovaraisempia ja epävarmempia ajan suhteen. (Viitala 2008, 45.)

Marquardt on myöhemmin lisännyt Sengen määrittelemään listaan dialogin, jolla tarkoitetaan aktiivista vuoropuhelua jossa pohditaan erilaisia ongelmia ja kysymyksiä, kuunnellaan yksilöiden ajatuksia, sekä kyseenalaistetaan omia ajatuksia. Dialogiin osallistujat kykenevät tuomaan esille erilaisia näkemyksiään ja puolustamaan niitä, samalla pyrkien yhdessä löytämään paras mahdollinen ratkaisu. Todellinen dialogi vaatii toteutuakseen avointa organisaatiokulttuuria ja sallimista organisaatiossa asioiden kyseenalaistamiseen ja eriäviin mielipiteisiin. (Marquardt 1996.)

Edellä esitettyjen oppivan organisaation kriteerien lisäksi Sydänmaanlakka lisää neljä kriteeriä lisää, joita ovat strateginen oppiminen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen kulttuurin. Strateginen oppiminen tarkoittaa yksilöiden kyvykkyyttä tulkita maailmaa ja kyseenalaistaa omia ajatusmalleja, sekä hahmottaa uusia ajatusmalleja, samalla kehittäen ja uudistaen strategisesti organisaation strategiaa. Strategisessa oppimisessa on olennaista lisäksi reagoida nopeasti toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin, sekä lukemaan ja tulkitsemaan heikkoja signaaleita toimintaympäristöstä. Toimintaympäristöstä saatavien signaalien pe-

rusteella strategisessa oppimisessa, pitäisi kyetä toimimaan tehokkaasti signaaleista luotujen analyysien ja johtopäätösten mukaisesti luodun strategian mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2007.)

Sydänmaanlakan mukaan palautejärjestelmien rakentaminen on olennainen osa organisaation tehokkaan oppimiskyvyn kehittämistä. Palautejärjestelmiä on rakennettava koko organisaation kattavasti kaikille tasoille, yksilötasolta ryhmätasolle ja edelleen koko organisaation kattavalle tasolle. Oikea-aikaisen palautteen antaminen ehkäisee ongelmien syntymistä ja mahdollistaa ongelmien nopean ratkaisun, samalla ollen kasvun ja kehittämisen perusedellytys. (Sydänmaanlakka 2007, 60.)

Nykyaikaisten tietojärjestelmien hyödyntäminen ja käyttötaito antaa mahdollisuuksia tehostaa organisaation oppimista. Tietojärjestelmien käyttö- ja hyödyntämistaidot ovat keskeinen osa organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2007, 61.)

Tiedon jakamisen kulttuuri on kriittinen tekijä organisaation tehokkaassa oppimisessa, jolloin varmistetaan, että kaikki tarvittava tieto on organisaatiossa saatavilla tarvittaessa. Tiedon jakamisen kulttuuri vaatii organisaatiolta sisäistä luottamusta ja tiedon jakamista pitää kannustaa ja arvostaa organisaatiokulttuurissa. (Sydänmaanlakka 2007, 62.)

2.3.2 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen näkyy sen kyvyissä havainnoida ympäristöään ja uudistaa toimintaansa ympäristössä tapahtuvien muutosten edellyttämällä tavalla. Organisaation oppimisen määritellään olevan tietojen ja taitojen kasvamista organisaatiossa, sekä organisaatiota itseään ja sen toimintaympäristöä, sekä näiden keskinäistä suhdetta koskevan ymmärryksen lisääntymisenä. (Viitala 2008, 52.)

Organisaation oppiminen on jatkuvaa etenemistä aiempaa kehittyneemmälle tasolle, kohti entistä parempaa, tai tehokkaampaa tilaa. Oppimisprosessissa organisaatio tulkitsee omaa toimintaympäristöään ja arvioi omaa tilaansa suhteessa toiminta

ympäristöön. Arvioinnin pohjalta organisaatio päättelee ja toteuttaa uusia kehitysaskeleitaan. Vaikka puhutaan organisaation oppimisesta, todellisuudessa organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta, kuitenkin organisaation toiminnan ja kehittämisen vaikutuspiirissä. (Viitala 2008, 52.)

Organisaation oppiminen voi tapahtua olemassa olevien ajatus- ja toimintamallien sisällä, tai kyseenalaistamalla ja uudelleen arvioimalla toimintaa ohjaavat ajatus- ja toimintamallit. Argyris esitti mallien sisäistä oppimista yksisilmukkaiseksi (single-loop) oppimiseksi ja toimintaa kyseenalaistavaa ja arvioivaa oppimista kaksisilmukkaiseksi (double-loop) oppimiseksi. (Argyris 1977.) Samoista asioista voidaan puhua myös nimillä rutiini- ja uudistava oppiminen, tai pinta- ja syväoppimisena. (Viitala 2008, 52.)

Yksisilmukkaista oppimista tapahtuu silloin, kun organisaatiossa kehitetään ja uudistetaan vallitsevia toimintamalleja sisäisen toiminnan tulosten arviointitietojen perusteella. Kaksisilmukkaista oppimista taas tapahtuu silloin, kun toimintamalleja kehitetään ja uudistetaan sen perusteella, minkälaisia havainnoiteja ympäristöstä ja organisaation omasta toiminnasta tehdään ja miten näiden keskinäinen riippuvuussuhde määritellään, kehittämisen lähtökohdaksi. Kaksisilmukkaiseen oppimiseen vaikuttaa organisaation yksilöiden reflektiivisyys, joka käsitetään henkisenä joustona, sekä kykynä jatkuvasti arvioida omaa toimintaansa ja tuloksia, sekä taustalla vaikuttavia oletuksia. (Viitala 2008.)

Yksi- ja kaksisilmukkaisen oppimisen yläpuolella on kolmas oppimisen taso, jonka Argyris nimeää oppimaan oppimiseksi (deutero-loop learning). Oppimaan oppiva organisaatio kykenee arvioimaan kykyään uudistaa ajatusmallejaan ja toimintaansa niiden varassa. Oppimaan oppimisessa kyetään tiedostamaan omat oppimisen heikkoudet, vahvuudet, sekä kehittämistarpeet. Lisäksi kyetään valitsemaan tilanteeseen parhaiten soveltuva oppimisstrategia ja näin säätelemään omaa oppimisprosessia. (Viitala 2008.)

Organisaation oppimiseen, toiminnan siirtyessä kehittyneemmälle tasolle, liittyy aina muutosprosessi, jonka organisaation on käytävä läpi oppiakseen. Muutos on yleensä oppimisprosessin käynnistäjä ja ylläpitäjä, mutta toisaalta organisaation oppiminen mahdollistaa muutoksen. Muutosprosessiin liittyy olennaisesti sen vaiheet, miten organisaatio suhtautuu ja toimii muutosprosessissa.

Muutosprosessi voidaan jakaa neljään eri päävaiheeseen, joita ovat kriisi, muutos, siirtymävaihe, sekä vakiinnuttaminen ja kehitys. Kriisi syntyy ja tarkoittaa tilannetta, jolloin muutoksen tiedetään tapahtuvan lyhyen tai pidemmän ajan sisällä, mutta muutoksen sisältöä ei tunneta kovin tarkasti. Tällöin käyttäytyminen on muutosta vähättelevää, kieltävää ja välttelevää. Kuitenkin muutosprosessin edetessä, hyväksyntä muutoksen tarpeellisuudesta kasvaa ja uusien mahdollisuuksien konkretisoituminen, sekä toimintamallien kehittäminen lisääntyy. (Levy & Merry 1986.)

Siirtymävaiheessa suunniteltuja muutoksia toteutetaan käytäntöön ja yksilöitä autetaan sopeutumaan uusiin toimintamalleihin, sekä omaksumaan uusia käytäntöjä kouluttamalla, ohjaamalla ja keskustelemalla. Samalla muutosprosessi siirtyy epävakaa vaiheesta vakaaseen vaiheeseen, uusien toimintamallien ja käytäntöjen muuttuessa luonnolliseksi toiminnaksi. Lopulta organisaatio ryhtyy jälleen uudistamaan toimintamallejaan ja käytäntöjään uudelleen, jolloin muutosprosessi siirtyy uudelleen kohti uutta kriisivaihetta. (Levy & Merry 1986.) Samalla organisaatio on edennyt kehittyneemmälle tasolle toiminnassaan ja tietämyksessään.

Organisaation oppimista voidaan jäsentää myös tarkastelemalla oppimisprosessia yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Lisäksi voidaan lisätä tarkasteluun makrotason tarkastelu, jossa tarkastellaan organisaation lisäksi organisaation toimintaympäristöön vaikuttavan verkoston oppimista. Yksilöiden oppiminen on koko organisaation oppimisen kannalta kriittisin tekijä. Kuitenkaan yksilöiden erillinen oppiminen ei takaa organisaation kollektiivista oppimista. Organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden kollektiivisena oppimisena, jossa olennaista on sekä yksittäisten yksilöiden kyvykkyys ja tiedot, että näiden tietojen ja kyvykkyyksien jakaminen, yhdistely, rikastaminen, sekä suuntaaminen ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ryhmätason oppimisesta muodostuu koko organisaation oppimista, ryhmien jakaessa tietojään ja taitojaan toistensa kanssa. Samalla tapahtuu toimintamalleja, järjestelmiä ja muuta infrastruktuuria koskevia muutoksia, jotka tarkoittavat koko organisaation oppimista. Organisaation oppimisen taso näkyy toimintana, joka säilyy ihmisten vaihtuessa, kuten toimintamallit, kulttuurit, johtamisjärjestelmät, sekä fyysinen ympäristö ja verkostot. (Viitala 2008.)

2.4 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen

Osaamisen kehittäminen nähdään nykypäivän liiketoiminnassa, kilpailuilla, globalisoituvilla markkinoilla entistä tärkeämmäksi strategiseksi toimenpiteeksi organisaatiossa halutessaan säilyttää ja parantaa kilpailukykyä liiketoimintaympäristössä. Organisaation osaamisen kehittäminen tulee kytkeä yhteen organisaation strategiaproessin kanssa, jolloin osaamista pyritään kehittämään organisaation strategian kanssa käsi kädessä. Osaamisen kehittäminen tulee sitoa organisaation strategiaan tulevaisuuden tavoitteisiin ja kehittämistoimenpiteiden tulee tukea organisaation päämääriä. (Wills 1994, 6.)

Organisaation osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan toteudu pelkästään liiketoiminnan ohessa suoritettavina täsmäkoulutuksina ja osaamislistojen ylläpitämisenä, vaan osaamisen kehittäminen on suunnitelmallinen, monivaiheinen, pitkäjänteinen prosessi, johon organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstöhallinnon, sekä organisaation koko henkilöstön on sitouduttava, parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Organisaation kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, tärkeiksi tekijöiksi ovat muodostuneen henkilöstön osaamisen, sen kehittämisen ja hiljaisen tiedon hyödyntämisen kytkentä organisaation strategiaan ja liiketoiminnan suunniteluun. Osaamisen on vastattava nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita organisaation strategian mukaisesti. (Lankinen ym. 2004.)

Osaamisen hallinnan tavoitteena on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen tason nostaminen, siitä huolehtiminen, sekä sen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2008.) Osaamisen kehittämisprosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. (Sydänmaanlakka 2007, 131.)

2.4.1 Organisaation strategian merkitys osaamisen kehittämisessä

Organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pitää olla kaikille organisaation toimijoilla riittävän selkeitä kun aloitetaan organisaation osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen aloitetaan määrittelemällä organisaation strateginen ydinosaminen, eli se osaaminen, joka erottaa organisaation muista kilpailijoistaan parempana tai tehokkaampana toimijana markkinoilla.

Organisaation strateginen osaaminen, eli ydinosaminen, on liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, joka varmistaa pitkällä aikavälillä liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen. (Lankinen, ym. 2004.) Organisaation osaamistarpeet ovat osaamista, jota tarvitaan kilpailukuvun parantamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Kun nykyhetkellä olevaa osaamista verrataan tulevaisuuden osaamistarpeisiin organisaatiossa, saadaan selville osaamisvaje tai osaamispuutteet. (Ojala 2008.)

Organisaation osaamistarpeet voidaan jaotella eri aikajaksoille, nykyhetken osaamistarpeet, organisaation strategian määrittelemä osaamistarve ja pitkän tähtäimen osaamistarve. Osaamistarpeet ja strategia kulkevat käsi kädessä siinä mielessä, että muutos strategiaan vaikuttaa strategisiin osaamistarpeisiin. Lähtökohta osaamistarpeen selvittämiseksi, liittyy muutokseen organisaation toimintaan, toimintaympäristöön tai toimintatapoihin lyhyellä, tai pitkällä aikavälillä. Lisäksi osaamistarpeen selvittämiseen voi liittyä organisaation menestystekijöiden selvittäminen, asiakkaan tarpeet ja odotukset, sekä organisaation strategiset tavoitteet. (Ojala 2008.)

Ydinosaminen on osaamisten teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun (Sydänmaanlakka 2007, 144). Ydinosaminen on siis organisaation osaamista, joka kertyy kumulatiivisesti ja jota organisaatio kykenee hyödyntämään nykyisessä ja tulevassa liiketoiminnassa. Samalla kun puhutaan organisaation osaamisen kehittämisestä, voidaan huomata edellisen perusteella, että osaamisen kehittäminen on yksilöiden kehittämisen lisäksi järjestelmien ja toimintaprosessien kehittämistä.

Liiketoimintastrategia määrittelee organisaation yleisen suunnan ja tavoitteet. Henkilöstöstrategia määrittelee minkälaisilla henkilöstöresursseilla organisaatio saavuttaa strategian määrittelemät tavoitteet. Henkilöstöstrategia pitää täten olla suoraan sidoksissa koko organisaation strategiaan, mutta lisäksi vaikuttaa riittävän ennakoiden henkilöstön osaamisen kehitystarpeisiin ja täten ennakoiden myös koko organisaation strategiaan. (Sydänmaanlakka 2007, 138.)

Osaaminen ja tieto määrittellään organisaation kannalta kriittisiksi menestystekijöiksi, koska näiden avulla organisaatio kykenee saavuttamaan kilpailuetua toimintaympäristössään. Osaamista ja tietoa pyritään kehittämään organisaatioissa osaamisstrategiaan pohjautuen, jossa perinteisen strategian lisäksi huomioidaan organisaation kyvykkyys ja osaaminen. Osaamisstrategian perusteella analysoidaan ja kehitetään osaamista systemaattisesti yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Organisaatiossa ydinosamisten määrittelyn kautta organisaatio kykenee ymmärtämään ja systemaattisesti hyödyntämään osaamistaan, ydinosamisten toimiessa tällöin osaamisen kehittämisen perustana. (Sydänmaanlakka 2007.)

2.4.2 Osaamisen kehittämisprosessi

Organisaation osaamisen kehittämisprosessissa vaikuttavia tekijöitä edellisen mukaan on siis organisaation visio, missio, strategia ja tavoitteet, jotka pitää olla yhteydessä organisaation henkilöstöstrategiaan ja edelleen laajemmin henkilöstöä ja organisaatiota käsittelevään osaamisstrategiaan. Samalla organisaatiossa pitää löytää ne kriittiset osaamisen menestystekijät, eli ydinosamiset, joiden vuoksi organisaatio erottuu kilpailijoistaan toimintaympäristössään. Osaamisen kehittämisen toinen vaihe strategiaprosessiin yhdistämisen jälkeen on osaamisen kartoittaminen, eli mitä osaamista organisaatiosta löytyy nykyhetkellä.

Strategisessa osaamisen kehittämisessä tarkastellaan organisaation visioon liittyviä tulevaisuuden osaamistarpeita, sekä kartoitettua organisaatiossa nykyhetkellä olemassa olevaa osaamista. Näiden kahden tekijän erotuksena syntyy osaamisen

kehittämisen tarve, eli paljonko ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, sekä mitä ja minkälaista osaamista organisaatiossa nykyhetkellä löytyy. Lisäksi erotuksena syntyy tietoa, miten nykyosaamista on kehitettävä saavuttaakseen tulevaisuuteen asetetut mission, vision, strategian ja tavoitteet.

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle yksilön osaamisen kehittämisestä. Yksilö oppii uusia asioita ja soveltaa näitä käytäntöön ja jakaa organisaatiossa, jolloin yksilön oppima tieto on koko organisaation hyödynnettävissä. Oppiminen pitää kuitenkin dokumentoida, varmistaakseen yksilön oppiman tiedon myöhemmän laajemman hyödyntämisen. Käytännössä dokumentointi voi olla toimintaohjeen laatiminen, opittu toimintatapa joka voidaan ottaa käyttöön organisaatiossa. Samalla yksilön hiljaista tietoa ja osaamista siirretään ja jalostetaan koko organisaatioon havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2007.)

Otalan määrittelemät osaamistarpeet, jotka ovat strategian ja edelleen henkilöstöstrategian pohjalta määritellyt osaamispuutteet, muodostavat osaamishaasteita, tai haasteita osaamisen kehittämiseksi kuten, minkälaisia ihmisiä tarvitaan jatkossa ja kuinka paljon tarvitaan tiettyä huippuosaamista. Ovatko käytössä oikeat osaamisen kehittämisjärjestelmät ja ovatko ne ajan tasalla. Käytetäänkö olemassa olevaa osaamista riittävän tehokkaasti? Onko organisaatiossa tunnistamatonta osaamista, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa? (Ojala 2008.)

Osaamistarpeet tai osaamishaasteet voivat liittyä organisaatioon, koko yritykseen, yksikköön, osastoon, tiimiin tai yksittäisten yksilöiden tehtäviin tai työrooliin. Organisaation osaamistarpeet kuvaavat, mitä osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa menestyäkseen kilpailussa markkinoilla. Yksittäisten yksilöiden osaamistarpeet liittyvät siihen, mitä heidän tulee osata suorittaakseen annetut työtehtävät onnistuneesti ja hoitaakseen tehtävänsä menestyksekkäästi. (Ojala 2008.)

Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen perusta ja ratkaiseva tekijä, toisin sanoen ilman yksilöitä ei organisaatiossa ole mitään osaamista. Osaamisen kehittämisen ydin on yksilöiden osaamisen kehittämisessä ja yksilöiden oppimisen ymmärtämisessä. Yksilöt oppivat ja rakentavat osaamistaan omista lähtökohdistaan, omasta sosiaalisesta ympäristöstään ja kokemuksestaan. Tällöin osaamisen kehittäminen organisaation tasolla vaatii strategista johtamista organi-

saation kulttuurin ja strategian kautta, pyrkien motivoimaan ja kannustamaan yksilöitä oppimaan ja kehittämään osaamistaan. (Viitala 2008.)

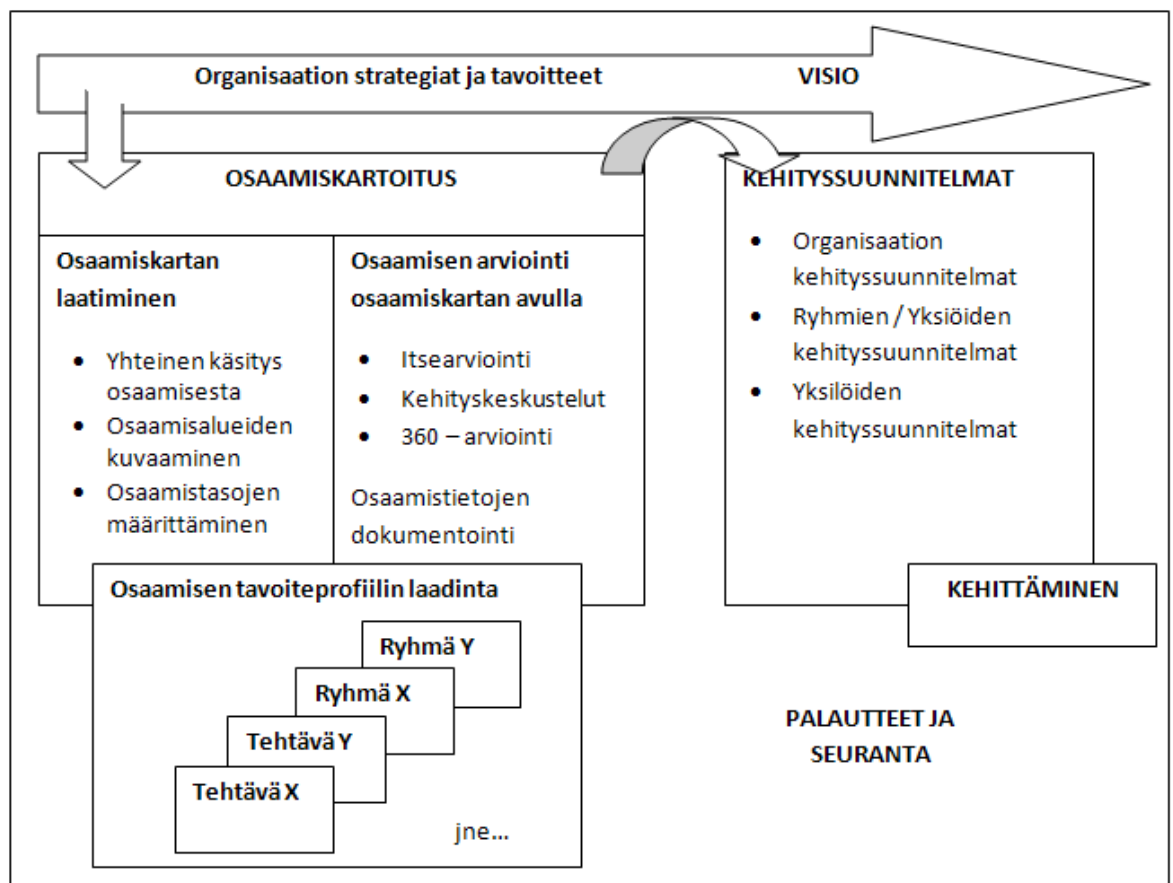
Osaamistarpeet voidaan selvittää useasta eri lähtökohdasta ja usealla eri tavalla. Selvityksessä onkin oleellista valita juuri oikea menetelmä, joka sopii parhaiten organisaation tilanteeseen ja lähtökohtaan. Strategiaan liittyvä selvittäminen saa aikaan keskusteluja organisaation tulevaisuudesta ja luo yhteisiä näkemyksiä tulevaisuuden tarpeista organisaatiossa laajalla joukolla. Toisaalta osaamistarpeiden selvittäminen toimii työkaluna viedä strategia käytäntöön organisaatiossa, lisäten kommunikaatiota ja konkreettista strategian ymmärrystä organisaatiossa. (Ojala 2008.)

Osaamistarpeita voidaan selvittää toiminnan tehostamisen, asiakkaiden odotusten, toimintaympäristön muutosten, strategian edellyttämän, tai täsmätarpeiden näkökulmasta. Jokaiseen näkökulmaan liittyy oma erityispiirteensä, joka pitää ottaa huomioon tarpeiden määrittelyssä. Jos osaamistarpeita tutkitaan toiminnan tehostamisen kannalta, on tärkeää selvittää mitkä ovat ne kriittiset tekijät joilla toimintaa tehostetaan, sekä mitkä ovat nykyiset menestystekijät, joiden toimintaa voidaan tehostaa. Asiakkaiden odotusten kannalta tutkittaessa on kiinnitettävä huomiota siihen mitä asiakkaat odottavat ja miten voidaan palvella asiakasta entistä paremmin, sekä millaisia muutoksia asiakkaiden toimintaympäristössä on tapahtumassa ja miten näihin muutoksiin pitää varautua organisaatiossa osaamisen näkökulmasta. (Ojala 2008.)

Osaamistarpeita voidaan tarkastella edellisten lisäksi myös oman toimintaympäristön muutosten kannalta, jolloin on tärkeää eritellä pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet. Pitkän tähtäimen tavoitteissa pitää keskittyä tulevaisuuden tarpeisiin riittävän etäisesti nykytilasta, pyrkien huomioimaan mitä muutoksia on odotettavissa toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä. Strategiaan pohjautuvat osaamistarpeet kytkeytyvät organisaation visioon ja sitä kautta strategiaan, eli mitä osaamista tarvitaan vision toteutumiseen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Täsmätarpeiden kannalta tarkasteltuna keskitytään yksittäisten, tällä hetkellä vallitsevien osaamistarpeiden tarkasteluun, joiden hyöty on nähtävissä nopeasti. Täsmätarpeet voivat liittyä myös erilaisten arvioiden aikaansaamiin parannustarpeisiin. (Ojala 2008.)

Organisaation ja organisaatiossa olevien tehtävien osaamistarpeet yhdistyvät osaamiskartoituksessa, jossa selvitetään miten tällä hetkellä tarvittavia osaamisia hallitaan, sekä mikä on osaamisen kehittämistarve lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. (Ojala 2008.)

Osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen lähtökohtana on selvittää mitä osaamista tulevaisuudessa organisaatiossa tarvitaan ja mitä osaamista organisaatiossa nykyhetkellä on jo olemassa. Seuraavassa vaiheessa pitää organisaatiossa yhtenäistää osaamiskäsitykset ja pyrkiä kuvaamaan osaamiset näkyvään muotoon, joiden perusteella voidaan suunnitella yksilö, ryhmä ja organisaatiokohtaisia osaamisen kehittämissuunnitelmia. Samalla yksilöt voivat ylläpitää henkilökohtaista osaamiskarttaa, joka toimii henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen perustana. (Hätönen 2003.)



KUVIO 5. Osaamisen kehittämissuunnitelman kuvaus (Hätönen 2003)

Osaamiskäsityksen yhtenäistäminen tarkoittaa yhteisen käsitteistön ja ajattelumallien luomista osaamisen määrittämiseksi ja kehittämiseksi. Samalla sovitaan miten

osaamiset valitaan mukaan osaamiskarttaan ja mihin tarkoitukseen osaamiskartta laaditaan. Osaamiskäsitysten yhtenäistämässä tulee myös pitää tulevaisuuden osaamistarpeet riittävän vahvasti mukana, että osaamiset voidaan identifioida riittävän tarkasti osaamisen kehittämistä ajatellen. (Hätönen 2003.)

Osaamiskäsitysten yhtenäistämistä seuraa osaamisalueiden kuvaaminen, Hätösen osaamisen kehittämisen mallin mukaan, joka on esitetty kuviossa 5. Osaamisalueiden kuvaamisella tarkoitetaan organisaation strategian ja vision pohjalta laadittavaa kuvausta, jossa kuvataan tulevaisuuden tarvittava osaaminen mahdollisimman konkreettisesti ja arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Osaamiskuvauksen tulisi kattaa sekä nykyhetken, että tulevaisuuden, osaaminen koko organisaation kattavasti, jolloin voidaan tehokkaasti arvioida mitä osaamisalueita tulee edelleen kehittää ja mitkä osaamisalueet ovat väistyviä tulevaisuudessa. (Hätönen 2003.)

2.4.3 Osaamistasojen, vaatimusten ja tavoiteprofiilien määrittely

Osaamisen kuvaaminen voidaan suorittaa monella eri tapaa ja useasta eri lähtökohdasta. Osaamista voidaan kuvata henkilöstöllä nykyhetkellä olevan osaamisen kannalta, eli kuvataan esimerkiksi kyselyjen avulla henkilöstön olemassa oleva osaaminen. Nykyhetken osaaminen halutaan useimmiten kartoittaa silloin kun halutaan tutkia nykyinen osaaminen ja selvittää mahdollisuudet nykyhetken osaamisen uuteen käyttöön. (Hätönen 2003.)

Eri lähtökohdista selvitettyt osaamistarpeet voidaan esittää kokoamalla tarpeet yhteen, graafiseen osaamiskarttaan, jossa kuvataan tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset ja niiden keskinäinen riippuvuus. Osaamiset voidaan jaotella avainosaamisiin, strategisiin osaamisiin ja tulevaisuuden strategisiin osaamisiin. (Ojala 2008.)

Osaamistarpeet liittyvät haasteisiin ja tarpeisiin kehittää organisaation osaamis-pääomaa, rakennepääomaa ja suhddepääomaa. Osaamis-pääoman kehittämistarpeet liittyvät osaajien määrään ja siihen, minkä tyyppistä ja tasoista osaamista tar-

vitaan. Rakennepääoman kehittämistarpeet kohdistuvat organisaation osaamisen hallinta- ja kehittämisjärjestelmiin ja ohjelmiin, sekä oppimista tukevaan ilmapiiriin ja johtamiseen. Suhdepääoman kehittämishaasteet liittyvät siihen, minkälaisia kumppaneita osaamisen kehittämiseen tarvitaan ja onko vuorovaikutus olemassa olevien kumppaneiden kanssa riittävällä tasolla. (Ojala 2008.)

Toisaalta organisaation strategiaan kytkeytyvä uuden osaamisvalikoiman laatiminen tuo esiin mitä osaamista vaaditaan tulevaisuudessa strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaan pohjautuvassa osaamisen kuvaamisessa määritellään ja tunnistetaan organisaation osaamisen kriittiset menestystekijät, joiden avulla pystytään edelleen määrittelemään tarvittava osaaminen. Strategialähtöistä kuvaamista voidaan käyttää hyväksi silloin kun halutaan selvittää mitä strategian ja tavoitteiden vaatimaa osaamista organisaatiossa löytyy, sekä mitä pitää kehittää ja hankkia organisaation ulkopuolelta. (Hätönen 2003.)

Osaamisalueiden kuvaamisen jälkeen osaamiskartoitusprosessissa seuraa osaamistasojen määrittäminen, joiden tarkoituksena on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Osaamistasoja voidaan arvioida joko sovitun arviointiasteikon pohjalta tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta. Arviointiasteikkoa käytettäessä pitäisi asteikon olla riittävän laaja, jolloin perusosaaminen ja huippuosaaminen saadaan eroteltua. Arviointiasteikossa alin taso tarkoittaa jo perusosaamista joka useimmiten riittää, samalla huippuosaamisen tarkoittaessa osaamisen tasoa joka on harvinaista ja esiintyy yksilötasolla harvemmallalla. Lisäksi osaamistasojen arviointiasteikkoon kuuluu ns. 0- taso, joka tarkoittaa, että kyseistä osaamista ei ole tarkasteltavalla yksilöllä olemassa ollenkaan, vaikka osaaminen kuuluisi kyseiselle yksilölle. (Hätönen 2003.)

Osaamistasojen arviointiin voidaan käyttää yleisluonnehtivaa arviointiasteikkoa, ammatillisen koulutuksen arviointikriteereitä tai osaamisalueittain tehtävää osaamistasojen määritystä. Yleisluonnehtiva arviointiasteikko kuvaa osaamista esimerkiksi termien, kuten perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen ja huippuosaaminen, avulla. Yleiskuvauksellinen arviointi soveltuu kaikentyypin osaamisen arviointiin, mutta todellinen osaamistasojen arviointi jää ylimalkaiseksi ja täten ei anna osaamisen kehittämiseksi kovin tarkkoja lähtötietoja osaamisen

tasoista. Tällöin yleisluonnehtivan arvioinnin lisäksi voidaan käyttää osaamisalueista tarkentavia, yksityiskohtaisia, tasokuvauksia. (Hätönen 2003.)

Osaamistasot voidaan Räsänen mukaan jaotella oppimisen ja työorientaation avulla tasoiksi, kuten aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä ja asiantuntija. Räsänen määrittelemistä tasoista aloittelija on alin, joka on luonteeltaan arkitietoon ja yksittäisiin havaintoihin perustuvaa osaamista joka on riippuvaista esimiehen tai työympäristön ohjauksesta. Kehittyneen aloittelijan tunnuspiirteisiin kuuluu aloittelijan tason lisäksi ammatillisen perusosaamisen, joka on kuitenkin riippuvaista ohjauksesta ja tilannesidonnaista. Pätevä suoriutuja kykenee hallitsemaan osoitetut tehtäväkokonaisuudet ja hallitsee ammatin käsitteistön, sekä niiden laajemmat merkitykset ja yhteydet. Etevä tekijä hallitsee kokonaisia tehtäväalueita ja työskentely on luonteeltaan itsenäistä ja tavoiteorientoitunutta. Räsänen mallissa ylimpänä oleva asiantuntija hahmottaa tehtäväkentän kokonaistoinnina ja pystyy yhdistämään organisaation vision ja strategian omiin tehtäviinsä. Samalla oman ammattialan käsitteistö ja työn laajemmat merkitykset ja yhteydet ovat korkealla tasolla. (Räsänen 1996.)

Osaamistasojen määrittämisessä voidaan käyttää yleisluonnehtivan arviointiaskeikon lisäksi ammatillisen koulutuksen arviointikriteerejä, joissa osaaminen määritellään kriteereillä tyydyttävä, hyvä ja kiitettävä (Hätönen 2003). Käytettäessä kyseistä arviointiaskeikkoa täytyy määritellä lisäksi, mitä edellä mainitut kriteerit tarkoittavat. Eli mitä todella tarkoitetaan, kun puhutaan esimerkiksi kiitettävästä osaamisesta, organisaation yksilöiden osaamista arvioitaessa.

Yleisluonnehtivan ja ammatillisen koulutuksen arviointikriteerien lisäksi osaamista voidaan arvioida määrittämällä osaamistasot osaamisalueittain. Osaamisalueittain määritellyssä osaamisen arvioinnissa määritellään kullekin osaamisalueelle omat osaamistasot arviointikriteerien osalta. Käytännössä laaditaan kullekin osaamisalueelle tasokuvaukset, joihin osaamista verrataan arvioitaessa osaamista. (Hätönen 2003.)

Osaamisen arviointikriteerin valinnassa pitäisi pystyä valitsemaan parhaiten soveltuva osaamistasojen määrittämistapa. Joka tapauksessa osaamistasojen määrittämisessä käytettävä kuvaus tulee olla mahdollisimman konkreettinen ja täten viitettävissä ja peilattavissa käytäntöön mahdollisimman helposti. Samalla osaamisten

kuvausten tarkoituksena on yhdenmukaistaa osaamistasojen arviointia eri osaamisalueilla, jolloin osaamistasojen kuvausten tulisi olla mahdollisimman harmonisia keskenään. Osaamistasojen kuvaukset ovat voimakkaasti organisaation toimintaan mukautuvia, jolloin luonteeltaan yleisiä kuvauksia on vaikea käyttää ja siksi osaamisten arvioinnissa käytettävien kuvausten laatimiseen pitää pystyä peilaamaan organisaation toiminta mahdollisimman tarkasti, onnistuneen osaamisen arvioinnin takaamiseksi.

2.4.4 Tavoiteprofiilien laadinta

Osaamisen tavoiteprofiilit laaditaan osaamiskartassa kuvattujen osaamisten perusteella. Tavoiteprofiilit voidaan laatia joko ennen tai jälkeen osaamistasojen arviointia, riippuen halutaanko kohdentaa osaamiskartoitus nykyisten osaamisten kartoittamiseen, vai olemassa olevan osaamisen kehittämiseen tulevaisuuden tavoitteiden asettamien vaatimusten saavuttamiseksi.

Osaamisprofiili tarkoittaa osaamiskartan perusteella muodostettua tavoitetasojen yhdistelmää joka on määritetty joko yksilölle, ryhmälle tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiilien avulla voidaan osoittaa eri osaamisalueiden nykytasot, sekä tavoitetasot ja mitä osaamisalueita tulee arvioida ja kehittää. Tavoiteprofiilien laadinta ennen täytyy osaamisen kehittämisprosessissa valita tarkasteltavat osaamisalueet ja osaamisen tasot. (Hätönen 2003.)

Osaamisen tavoiteprofiilit voidaan laatia kolmella eri tasolla, johdon toimesta, ryhmän sisällä tai yksilöittäin. Johdon toimesta laaditussa osaamisen tavoiteprofiilissa määritellään johdon ja avainhenkilöiden yleinen näkemys organisaation osaamisesta eri tehtävissä toimiville henkilöille ja ryhmille. Johdon toimesta laaditut tavoiteprofiilit konkretisoidaan ryhmissä kyseisen ryhmän tarvitsemiksi osaamisiksi ja edelleen henkilötasolla, tarkennetuiksi, yksilökohtaisiksi osaamisprofiileiksi. Osaamisprofiilit voidaan määrittää myös yksilön tasolla kehityskeskustelujen pe-

rusteella, josta muodostetaan yksilötason osaamisprofiili, jonka perusteella osaamista arvioidaan ja kehitetään. (Hätönen 2003.)

2.4.5 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnin tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa henkilöille itselleen tietoa, miten ulkopuoliset näkevät hänen toimintansa. Osaamisen arviointi on osaamisen kehittämisen perusta, mutta osaamisen arviointia voidaan käyttää myös yksilöiden urasuunnittelussa tai palkitsemisessa. (Viitala 2008.)

Osaamiskartan laatimisen ja tavoiteprofiilien luominen toimivat esivalmisteluina varsinaiselle osaamisen arvioinnille ja kehittämiselle. Osaamiskartan ja tavoiteprofiilien avulla voidaan suorittaa tulkinallista analyysiä, eli arviointia eri osaamisalueilla, niiden merkittävyyden asemasta organisaatiossa. Arvioinnissa muodostuvat johtopäätökset ja lopputulokset pohjautuvat aikaisemmin luotuihin osaamisprofiileihin ja näin luovat perustan osaamisen tilan heikkouksien ja vahvuuksien arvioinnille. Osaamisen arvioinnilla tarkoitetaan nykyhetken toiminnan tai osaamisen vertaamista osaamisprofiileissa määritettyyn tavoitetilan toimintaan tai osaamiseen. (Hätönen 2003.) Osaamiskartoituksen avulla selvitetään miten organisaation henkilöstön pitäisi kehittyä, että koko organisaation osaaminen vastaisi strategian määrittelemiä tavoiteprofiileja, niin yksilö, kuin koko organisaation tasolla.

Osaamisen arvioinnissa voidaan työkaluina käyttää joko itsearviointia, kehityskeskusteluja tai 360- arviointia. Itsearvioinnilla tarkoitetaan arviointia jossa yksilö arvioi omaa tai oman työyksikkönsä toimintaa ja osaamista. Itsearvioinnissa yksilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan, ottaen kantaa omiin suorituksiin, oppimiseen ja niihin prosesseihin, jotka ovat olleet mukana vaikuttamassa saavutettuihin tuloksiin. (Hätönen 2003, 40.)

Osaamista voidaan arvioida itsearvioinnin, 360 – asteen arvioinnin ja kehityskeskustelujen lisäksi erilaisilla testeillä, joissa asiantuntijat arvioivat testattavien yksilöiden tietoja ja taitoja, eli pätevyyttä kyseiseen tehtävään erilaisilla menetelmillä.

Pätevyyden arvioinnissa voidaan käyttää menetelminä haastattelua, kykytestejä, persoonallisuustestejä, esiintymisharjoituksia tai kirjallisia tehtäviä. (Viitala 2008.)

Itsearviointin onnistumisen edellytyksenä on kriittinen ajattelu ja tarkastelu, sekä osaamiseen ja suoritukseen liittyvien odotusten tunnistaminen ja valmius arvioida toteutuneita suoritteita. Suorituksiin ja osaamiseen liittyvät odotukset pitää tuoda riittävän selkeästi esille, että itsearvioinnissa yksilö kykenee vertaamaan omia vaatimuksiaan yhteisiin odotuksiin. Tällöin itsearvioinnista tulee tarkempi, samalla yksilö tarkastelee omia tehtäviään ja omaa työyhteisöään, sekä niissä vaadittavaa osaamista tietoisesti ja lisää täten ymmärrystä koko työyhteisön toiminnasta ja oman työn linkittymisestä, sekä merkityksellisyyttä osana koko työyhteisön toimintaa.

Yksilön tekemä itsearviointi on osa arviointiprosessia ja yksi käsitys osaamisesta, oppimisesta ja toiminnasta. Yksilön tekemää itsearviointia voidaan tarvittaessa täydentää muiden tekemillä arvioinneilla. Koska jokainen yksilö katsoo asioita omasta persoonallisesta näkökulmastaan, on arvioinnin lopputuloksena käytettävä yksilöiden tekemien itsearviointien yhdistelmää, jossa itsearviointit täydentävät toinen toisiaan. Samalla itsearviointeja voidaan täydentää kehityskeskusteluissa esimiehen arvioilla. Kehityskeskustelut ovat yksi väline osaamisen systemaattiselle arvioinnille. Kehityskeskusteluilla voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Kehityskeskustelu on organisoitu, vuorovaikutteinen tilanne, jossa yksilöt voivat ilmaista käsityksiään ja ideoita, sekä keskustella omasta asemasta ja kehittymisestä organisaatiossa. (Hätönen 2003.)

Kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista, suunnitellaan yksilön ja ryhmän kehitystä, asetetaan kehitystavoitteita ja määritellään keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Samalla kehityskeskustelut ovat palautteenantokanava, jossa alainen voi antaa luottamuksellisesti palautetta ja mielipiteitään julki, koskien esimiestä ja koko organisaatiota. Kehityskeskustelut voidaan käydä myös ryhmässä, jolloin voidaan antaa palautetta ja arvioida ryhmän osaamista ja saavutuksia, sekä samalla ryhmän jäsenet voivat antaa palautetta toisistaan. (Hätönen 2003.)

Kehityskeskustelut ovat strategisen osaamisen kehittämisen ja johtamisen väline, jonka avulla on mahdollista kartoittaa organisaation sen hetkisen osaamisen tila ja taso. Lisäksi kehityskeskusteluissa saadaan muuta informaatiota, liittyen henkilös-

tön suunnitelmiin ja tavoitteisiin, sekä motivaatioon ja sitoutumiseen organisaatioon. (Hätönen 2003.)

360 – asteen arvioinnilla tarkoitetaan arviointia, jossa kerätään palautetta yksilöltä itseltään, esimieheltä, sekä alaisilta, sekä lisäksi mahdollisesti muilta sidosryhmiltä, kuten asiakkailta tai muilta yhteistyökumppaneilta. 360 – asteen arviointi on luotettava tapa saada palautetta henkilöstön toiminnasta, osaamisesta ja kehitystarpeista, sekä yksilönä, osana työryhmää, että osana koko organisaatiota. Erityisesti asiantuntijatehtävissä ainoastaan esimies ei ole yksin pätevä arvioimaan osaamisia vaan tarvitaan laajempaa palautetta sidosryhmiltä. (Hätönen 2003.)

Yksilön henkilökohtaiset tiedot ja taidot ovat organisaation hyödynnettävissä vain jos yksilön asenteet, arvot ja motivaatio ovat organisaatiolle myönteiset. Tämän perusteella osaamisen arvioinnissa osaamisen henkilökohtaiset ominaisuudet tulisi huomioida teknisten substanssiosaamisten lisäksi, että osaamiskartoituksesta tulee riittävän laaja ja kattaa kaikki yksilön osaamisalueet joita organisaation toiminnassa voidaan hyödyntää. (Viitala 2008.)

Osaamisen arvioinnissa on huomioitava arvioinnin luotettavuus ja mahdolliset virheet arvioinnin sisällössä. Itsearviointeihin tulisi liittää mukaan muiden, esimerkiksi esimiehen, antamaa palautetta. Arviointiin liittyy usein ennakkoluuloja, epäilyksiä ja pelkoja, jotka estävät yksilöitä antamasta täydellistä palautetta ja arviointeja. Näitä epäluuloja voidaan kuitenkin poistaa riittävän tehokkaalla ja avoimella tiedottamisella. Arviointien mahdollisia virhelähteitä ovat itsearvioinnin yli- tai aliarviointi, arvioitavan tuttuus ja / tai ystävyys, sukupuoli, arvioijien erilainen tulkinta arviointikriteereistä, sekä arviointiasteikkojen vaikutus arvioinnin tarkkuuteen. (Hätönen 2003.)

2.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa keskeisenä aspektina on osaamisen jatkuva kehittäminen, toimintaympäristön muutosten vaatimusten mukaisesti. Osaamisen kehittä-

minen perustuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Osaamisen johtamisessa osaamistarpeet määritellään vision, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen johtamisen prosessissa keskeistä on määritellä ja kirkastaa ensimmäisenä organisaation visio, strategia ja tavoitteet, sekä tämän jälkeen määritellä minkälaista osaamista tarvitaan saavuttaakseen edellä mainitut tavoitteet ja visio. Osaamisen johtaminen on strategista henkilöstöjohtamista, jolla pyritään takaamaan että yrityksellä on riittävästi oikeanlaista osaamista liiketoimintastrategian saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007.)

Osaamisen johtamisen tehtävänä on saattaa organisaatiossa oleva osaaminen yhteen, organisaation hyödynnettäväksi ja kehittää osaamista strategian edellyttämään suuntaan. Osaamisen johtamisen tehtäväkenttään kuuluvat osaamisen kehittämistä ja hallitsemista tukevien järjestelmien ylläpitäminen, joiden avulla osaamista voidaan jakaa ja välittää tietoa, sekä jotka tukevat yksilöiden ja organisaation oppimista ja ammattitaidon ylläpitämistä. (Ojala 2008.)

Organisaatiossa on määriteltävä se kriittinen osaaminen, mitä strategia, visio ja tavoitteet edellyttävät ja pyrkiä karsimaan kehittämisen piiristä pois ne osaamisen alueet, jotka eivät ole organisaation tulevaisuuden kannalta olennaisia. On siis määriteltävä mitä osaamista organisaatiossa on nykyhetkellä, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mistä osaamisesta voidaan mahdollisesti luopua. (Sydänmaanlakka 2007.) Osaamisen johtamisen prosessissa on organisaatiossa ensin selvitettävä mitä on se osaaminen, mitä tulisi johtaa ja keskittyä niihin osaamisiin, joiden varassa organisaatiossa uskotaan pystyttävän vision saavuttamiseen ja strategioiden toteutumiseen. (Viitala 2008.)

Osaamista on tarkasteltava siis lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä, eli mitä osaamista tarvitaan lähitulevaisuudessa ja mitä osaamista pidemmällä, muutaman vuoden, aikajänteellä. Näin voidaan luoda lyhyen- ja pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmat luodaan ensin organisaatio tasolle, josta se viedään edelleen yksilötasolle.

Osaamisen johtamisessa on huomioitava myös, missä toimintaympäristössä kehittäminen tapahtuu, sekä määriteltävä osaamisen kysyntä ja tarjonta. Tällöin voidaan laatia osaamisstrategia, jossa määritellään miten organisaatio aikoo hankkia ja kehittää tarvittavaa osaamista. Toisin sanoen osaamisen johtamisessa pyritään

kehittämään koko organisaation, sekä sen jäsenten osaamista strategian edellyttämään suuntaan vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisstrategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla tähdätään kilpailuedun saavuttamiseen kehittämällä organisaation osaamista ja toimintaa. Osaamista kehitetään ja analysoidaan, niin yksilön, tiimin tai työryhmän kuin koko organisaation tasolla.

Osaamisen johtamisessa keskeinen merkitys on keskittyä organisaation ydinosaamisten kehittämiseen. Ydinosaaminen määritellään olevan osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa organisaation menestyksekkään kilpailun. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista jota organisaatio kykenee hyödyntämään liiketoiminnassaan, tuottaen lisäarvoa itselleen ja asiakkailleen. Lisäksi ydinosaaminen on osaamista, jota on vaikea jäljitellä ja kopioida. (Sydänmaanlakka 2007.)

Osaamisen johtamisella saavutetaan sitä parempia tuloksia, mitä paremmin osaamisen johtamisprosessi pystytään kytkemään strategiseen johtamiseen. Tällöin pystytään ennakoimaan tulevia osaamistarpeita ja hankkia tarvittavaa osaamista, sekä hyödyntää olemassa olevaa osaamista. Erityisen tärkeää on, että organisaatiossa kyetään valitsemaan strategian kannalta oikeat osaamiset, oikeat resurssit ja oikeat kehitystoimet, niin että ne tukevat mahdollisimman hyvin organisaation tavoitteita. (Ojala 2008.)

Organisaatiossa tarvitaan muutakin osaamista ydinosaamisten lisäksi toimiakseen. Tällaisia osaamisia ovat organisaation toiminnan tukemiseen liittyvät osaamiset. Olennaista on kehittämisen kannalta keskittyä organisaation ydinosaamiseen. Kehittämisen kannalta on siis kyettävä rajaamaan, mitkä osaamisen alueet ovat ydinosaamisia ja mitkä organisaation toimintaa tukevia osaamisia. (Sydänmaanlakka 2007.) Organisaation ydinosaamiset koostuvat prosesseista ja teknologioista. Toimintaprosessit jakaantuvat alaprosesseihin, näin koostuen pienemmistä kokonaisuuksista ja kompetensseista.

3 KANSAINVÄLINEN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Organisaation kansainvälisyydellä tarkoitetaan kykyä toimia erilaisissa olosuhteissa ja ympäristöissä, joita eivät rajaa yksittäiset valtiolliset olosuhteet tai ominaispiirteet. Organisaation kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritys kehittää valmiuksiaan ja edellytyksiään toimia erilaisissa kansallisesti tai kulttuurillisesti rajamattomissa toimintaympäristöissä. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Kansainvälistymisen taustalla on yleisesti tuotantovolyymien kasvattaminen, verkostoituminen, tai keskittyminen tiettyihin asiakasryhmiin. Kansainvälistymisellä tavoitellaan logistisia, jakelu- tai toimitusketjun tuomia etuja, sekä toiminnan tehokkuuden parantamista. Yrityksen kansainvälistymisstrategia voi perustua joko markkinoilla ylivoimaiseen tuotteeseen tai kansainvälisten operaatioiden tehokkaaseen hallintaan, joilla voidaan saavuttaa lisäetua yrityksen toiminnalle. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Yritysten kansainvälistyminen on osa niiden luonnollista kasvu- ja kehitymisprosessia. Yrityksen pyrkivät laajentamaan toimintaansa ulkomaille, kun kotimaan kasvupotentiaali on käytetty loppuun tai kun kasvupotentiaali ulkomailla näyttää paremmalta. (Äijö 2001.) Yritysten kansainvälistymisprosessi alkaa Johanssonin ja Vahlneen mukaan tutuilta lähimarkkinoilta yksinkertaisen operaatiomuodon ja kokemuksen karttuessa kansainvälisestä toiminnasta siirtyvät vähitellen kohti kaukaisempia ja vieraampia markkinoita. Samalla yritykset siirtyvät harjoittamaan vaativampia operaatiomuotoja. (Johansson & Vahlne 1997.)

Organisaation kansainvälistyminen voi konkreettisesti tarkoittaa viennin tai tuonnin aloittamista ulkomailta, ulkomaisten työntekijöiden rekrytointia, työkielen vaihtoa organisaatiossa, tai yhteistyön aloittamista ulkomaisen yrityksen tai partnerin kanssa. Osana organisaation kansainvälistymistä tarvitaan organisaatiossa osaamista kansainvälistymisprosessin aloittamiseksi ja menestyksekkään kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiseksi. Tällaisia osaamisia ovat esimerkiksi valuutta-kaupan osaaminen, vienti- ja tuontitoiminnan aloittaminen, sekä kielitaidon osaaminen. Yleisesti organisaation kansainvälistyminen aiheuttaa muutospaineita organisaation toimintaprosesseihin, sekä tietämyksen kasvattamiseen kohdemaiden

kulttuureihin, sekä mahdollisiin liiketoimintaan vaikuttaviin lakeihin ja asetuksiin, esimerkiksi työskentelyyn ja vienti- ja tuontitoimintaan liittyviin tullilakeihin ja asetuksiin. Lisäksi organisaation päivittäinen toiminta muuttuu kansainvälisessä toiminnasta aiheutuvien aikaerojen, sekä mahdollisesti organisaatiokielen ja organisaatiokulttuurin muuttumisen myötä.

Kansainvälistymistä pitää tarkastella operaatiomuodon valinnan, uusien, tuotteille, tai palveluille, markkinoille, organisaation rakenteelle, henkilöstölle, rahoitukselle tai organisaation kyvykkyydelle asetettujen vaatimusten kannalta. Organisaation kansainvälistyminen voi alkaa vähittäin sitoutuvalla yhteistyöllä kansainvälisiin operaatioihin tai ulkomaisiin yhteistyökumppaneihin. Kansainvälistyminen voi alkaa myös yritysostojen kautta, jolloin isompi, kansainvälisesti toimiva yritys ostaa pienen paikallisen toimijan, jolloin yritysoston kohteena olevassa organisaatiossa alkaa kansainvälistymisprosessi. On huomattavaa, että yritysosto voi tapahtua myös siten, että paikallisesti toimiva yritys aloittaa kansainvälistymisprosessin ostamalla ulkomaalaisen tytäryhtiön.

Termillä *monikansallinen* tarkoitetaan organisaatiota, jolla on toimintaa useassa maassa ja jonka liikevaihdosta merkittävä osa muodostuu ulkomailla. Globaali tarkoittaa organisaatiota, jonka liiketoimintaympäristö ja liiketoimintastrategiat ovat suunniteltu kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. *Born Global* – termillä tarkoitetaan organisaatiota, joka on perustamisestaan asti toiminut kansainvälisillä markkinoilla ja organisaation liiketoiminta on alusta alkaen ollut suunnattu kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 17.)

Organisaation kansainvälistymisessä voidaan johtamistapaa lähestyä kotimarkkinakeskeisesti, markkinakeskeisesti tai aluekeskeisesti. Olennaisesti nämä eroavat siten, että kotimarkkinakeskeisessä johtamisessa hyödynnetään kotimarkkinoilta saatuja kokemuksia ja päätöksenteko pohjautuu kotimarkkinoiden logiikkaan. Markkinakeskeisessä johtamisessa huomioidaan kohdemarkkinoiden, eli kussakin maassa jossa toimitaan vallitseva markkinalogiikka ja toimitaan niistä kerätyn tiedon perusteella. Aluekeskeisessä johtamisavassa kohdistetaan päätöksenteko globaaliin markkinakenttään tai alueittain ryhmitellen, kuitenkin toimien alueittain samalla strategialla. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Kansainväistymisprosessin alussa yritykset voivat kohdata monenlaisia haasteita, jotka voivat olla markkinoille pääsyn esteitä. Näitä esteitä voivat olla esimerkiksi kuljetuskustannukset, kaupan ja investointien esteet, markkinoita koskevan kokemuksen ja tiedon puuttuminen, sekä alhaisesta alkuvolyymistä johtuvat korkeat yksikkökustannukset, yrityksen tai tuotteen tuntemattomuus ja ulkomaisen imagon puuttuminen. (Äijö 2001.)

Edellisen perusteella kansainvälisen yrityksen tulisi keräämään mahdollisimman tarkkaa ja oleellista informaatiota kohdemaasta päätöksenteon tueksi ja kehittämään toimintaansa entistä joustavammaksi toimiakseen kansainvälisillä markkinoilla.

3.1 Kansainväliset operaatiomuodot

Organisaation kansainvälistä toimintaa voidaan tarkastella eri operaatiomuotojen kautta, joita ovat sisäänpäin kansainvälistyminen, epäsuora vienti, suora vienti, oma vienti, tytäryhtiöoperaatiot tai erityyppiset yhteistyöoperaatiot. Yleensä yksi yksittäinen operaatiomuoto ei kuvaa täysin yksittäisen organisaation kansainvälistä toimintamallia, vaan organisaatioiden toiminta on sekoitus edellä mainituista operaatiomuodoista. (Ahokangas & Pihkala 2002.) Yritysten kansainvälistymisprosessi sisältää yleensä seuraavat vaiheet: ei säännöllistä vientiä, epäsuora vienti itsenäisten edustajien (agenttien) välityksellä, ulkomaisen myyntiyrityksen perustaminen ja ulkomaisen tuotantoyrityksen perustaminen (Johansson & Wiederheim-Paul 1975.)

Operaatiomuodon valinnalla on merkitys organisaation kansainvälistymisprosessin suunnitteluun ja johtamiseen. Yksinkertaisin operaatiomuoto, eli epäsuora vienti, sisältää pienimmät riskit ja vaatii vähiten perehtymistä kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvistä seikoista. Tytäryhtiöoperaatiot ja tuotannon aloittaminen sisältää suurimmat riskit, sekä lisäksi vaatii organisaatiolta mittavaa panostusta operaation aloittamiseksi. (Äijö 2001.)

Operaatiomuotojen välillä on eroja johtamisen kannalta, eli mitä vaatimuksia kyseinen operaatiomuoto asettaa organisaation osaamiselle. Organisaatiomuotojen välillä voidaan tehdä tarkasteluja osaamisen lisäksi strategisista näkökohdista, jolloin riskit, kontrolloitavuus, voittopotentiali tai tarvittavat panostukset ja investoinnit ovat pääasiallisia arviointikriteerejä. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Sopimusvalmistus ja alihankinta ovat myös sopimukseen perustuvia operaatiomuotoja. Niissä kotimainen yritys etsii ulkomailta yhteistyöyrityksen, joka toimii alihankkijana tai sopimusvalmistajana. Ulkomainen yhteistyöyritys sitoutuu valmistamaan yrityksen tuotteita korvausta vastaan; se siis suorittaa työtä päämiehen lukuun. Ulkomaisen yrityksen korvaus koostuu usein suorista tuotantokustannuksista ja tuottomarginaalista. (Äijö 2001, 102.)

Sisäänpäin kansainvälistymisellä tarkoitetaan organisaation harjoittamaa ostotoimintaa, jossa raaka-aineita tai palveluita ostetaan ulkomailta suoraan, eikä kotimaisen välikäden, kuten toimittajan paikallisen edustajan välityksellä. Muut edellä mainitut operaatiomuodot voidaan nähdä organisaation kansainvälistymisenä ulospäin. Tällöin käytännössä tarkoitetaan vientioperaatioita, jotka voivat olla tyyppiltä epäsuoria, suoria tai omia vientioperaatioita. Näiden eri vientioperaatioiden keskeisenä erona on, mikä osa toimitusketjun osasta toimii kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Epäsuora vientioperaatio perustuu kotimaisen yhteistyökumppanin, vientiagentin, käyttämiseen, joka tekee kauppaa kotimaasta käsin. Operaatiomuodossa laskutus, tullaus ja kuljetukset kuuluvat vientiagentin hoidettaviksi. Lisäksi agentin vastuulla on uusasiakashankinta, sekä olemassa olevien asiakassuhteiden hoitaminen ja tuotteiden markkinointi. (Nykänen 2001.)

Epäsuorissa vientioperaatioissa kauppaa käydään organisaation kotivaluutassa ja varsinainen kansainvälinen liiketoiminta tapahtuu toisen kotimaisen organisaation kautta. Suorissa vientioperaatioissa organisaatio toimii toisen kansainvälisen organisaation kautta, joka hoitaa jakelun loppuasiakkaalle kohdemaassa. Omissa vientioperaatioissa organisaatio toimittaa itse tuotteen tai palvelun loppuasiakkaalle, eli organisaatio itse hallitsee koko logistisen ketjun eri vaiheineen. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Tytäryhtiöoperaatiolla tarkoitetaan organisaation suoralla investoinnilla hankittua omistusoikeutta ulkomailla sijaitsevaan organisaatioon. Tytäryhtiö on oma juridinen yksikkö tai organisaatio, joka toimii paikallisen, kohdemaan, lainsäädännön alaisena. Tytäryhtiö toimii omistavan organisaation kontrollissa kun omistavalla organisaatiolla on yli puolet tytäryhtiön osakkeista tai äänivallasta. Tytäryhtiön rooli organisaation kansainvälisissä operaatioissa voi olla hyvin monipuolinen ja sisältää monipuolisesti vastuita ja velvollisuuksia organisaation toimintaprosesseissa. Omistava organisaation on kuitenkin vastuussa sopimuksellisesti tytäryhtiön toiminnasta. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Tytär- ja yhteisyritykset ovat vaativimpia operaatiomuotoja, jotka vaativat pääorganisaatiolla suuria panostuksia ja erityistä suunnittelua ja johtamista. Tytäryritys tarkoittaa ulkomailla sijaitsevaa emoyhtiön yksikköä, jossa emoyhtiöllä on vähintään 10 % omistusosuus, ja jonka hallinnointiin ja johtamiseen emoyhtiö osallistuu aktiivisesti. Tytäryritys perustetaan usein siksi, että sen avulla saadaan parempaa tuottoa kuin muilla operaatiomuodoilla. Lisäksi tytäryrityksestä käsin on parempi kontrolloida muita toimijoita sekä ainakin periaatteessa saada paremmin tietoa yrityksen markkinoista ja sidosryhmistä, kuin sopimus pohjaisilla operaatiomuodoilla. (Äijö 2001, 114.)

Tytäryhtiöoperaatio voidaan aloittaa perustamalla itse uusi yritys kohdemaahan, tai ostamalla olemassa oleva yritys kohdemaasta. Lisäksi tytäryhtiöoperaation voidaan aloittaa perustamalla yhteinen ”*Joint Venture*” yritys kotimaisen tai ulkomaisen yhteistyöyrityksen kanssa. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Tytäryhtiön ja omistavan organisaation keskinäiseen toimintaan vaikuttaa tytäryhtiön toiminta kohdemaan lainsäädännön alaisena. Tällöin organisaatioiden toiminnassa pitää huomioida paikalliset verotussäännöt, jotka vaikuttaa siihen, miten voitot voidaan kotiuttaa ja miten määritellään omistavan organisaation ja tytäryhtiöiden väliset siirtohinnoittelut. Samoin henkilöstöön liittyvät työturvallisuus ja sosiaali- ja eläketurvajärjestelmät pitää huomioida omistavan organisaation ja tytäryhtiöiden välisissä toimintaprosesseissa, jos omistavan organisaation henkilökuntaa lähetetään ulkomaiseen tytäryhtiöön työntekijäksi. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Tytäryhtiöllä on oma rooli konsernin kokonaisuudessa, joka voi olla toiminnallinen kopio omistavan organisaation toiminnasta, omistavan organisaation toiminnalli-

nen jatke, tai tytäryhtiö voi suorittaa omaa erillistä tai erityistä tehtävää, jota omistava organisaatio ei pysty suorittamaan kotimaastaan käsin. Tyypillinen toiminnallisen kopion omistajastaan omaava tytäryhtiö toimittaa ja tuottaa samoja tuotteita ja palveluita, kuin omistava emoyhtiönsä, hoitamalla esimerkiksi markkinoinnin tuotannon ja palvelun itse, omalla rajatulla toiminta-alueellaan. Emoyhtiön toiminnallisena jatkeena toimiva tytäryhtiö suorittaa yleensä myyntiin, markkinointiin ja tekniseen tukeen, sekä jälkimarkkinointiin liittyviä toimintoja, emoyhtiön toimittaessa ja valmistaessa itse tuotteet tai palvelut. Omia erityisiä tehtäviään suorittavat tytäryhtiöt ovat yleensä tyypiltään erikoistuneita tuotekehitys- tai tutkimusyksiköitä. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Allianssi tarkoittaa kahden tai useamman itsenäisen yrityksen löyhää liittoumaa, joka perustuu sopimukseen. Allianssi voi olla jopa kilpailijoiden välinen liittouma, jos sen avulla eri osapuolet kokevat saavansa yhdessä enemmän aikaan kuin yksin toimiessaan. (Seristö 2002, 128.)

Organisaation kansainvälisiä operaatiomuotoja voivat olla vienti-, ja tytäryhtiöoperaatioiden lisäksi erityyppiset yhteistyöoperaatiot. Yhteistyöoperaation muotoja voivat olla erilaiset allianssit, projektioperaatiot tai johtamis- tai teknologian siirtooperaatiot. Yhteistyöoperaatioiden ominaispiirteitä ovat toiminnan yhteiset tavoitteet, osapuolien oma identiteetti operaatiossa, osapuolten kesken mahdollisesti jaettava tai siirrettävä omistusoikeus, yhteinen johtaminen ja kontrolli, sekä yhteistyön kannattavuuden riippuvuus kaikkien osapuolten toiminnasta. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Projektioperaatiolla tarkoitetaan kertaluontoista tai yksittäistä operaatiota, jossa organisaatio toimittaa yksittäisen kokonaisuuden asiakkaalle. Projektioperaatiossa on usein kertaluontoisuuden ja ainutlaatuisuuden myötä kansainvälisiä toimijoita, joiden kanssa yhteistyötä harjoitetaan vain kyseisen projektitoimituksen puitteissa. Projektioperaatio voi sinänsä olla tyypiltään tuonti- tai vientiprojekti kansainvälisyysnäkökulmasta katsottuna. Projektioperaatioiden keskeisinä tunnuspiirteinä ovat ulkomaiset toimijat, kansainvälinen yhteistyö, sekä sitoutuminen ja osapuolten väliset keskinäiset sopimukset ja velvoitteet.

3.2 Kansainvälistymisstrategia osana johtamisprosessia

Kansainväliset strategiat voidaan luokitella kansainväliseen strategiaan, Monikansalliseen strategiaan, Globaaliin strategiaan ja ylikansalliseen strategiaan. Kansainvälisessä strategiassa organisaatio kilpailee kansainvälisellä tasolla muiden kansainvälisten yritysten kanssa. Osaamisen siirtäminen ja oppiminen markkinoiden vaatimusten mukaan on tärkeää organisaation kilpailukyvyn kannalta. Monikansallisessa strategiassa kansalliset ja alueelliset toiminnot ovat itsenäisiä, jolloin nopea reagointi paikallisten markkinoiden vaatimuksiin on mahdollista. Globaalissa strategiassa organisaation johto sijaitsee keskitetysti yhdessä paikassa, mutta organisaatiolla on operaatioita useissa maissa ja alueilla. Globaalin strategian omaavat organisaatiot hyödyntävät mittakaavaetuaan, sekä organisaation tehokkuutta ja hyötyjä. Ylikansallisessa strategiassa organisaation toiminnot on sijoitettu toteutuksen kannalta parhaaseen paikkaan. Tällöin organisaation tehokkuus, oppiminen, herkkyys ja reagointikyky paikallisten markkinoiden vaatimuksiin yhdistyvät, edellä mainittuihin strategioihin verrattuna. (Boudreau, Loch, Robey & Straud, 1998.)

Globaalissa toiminnassa on olennaista että, organisaatio kykene sopeutumaan paikallisiin eroihin, kykenee käyttämään hyväkseen globaalin toiminnan mittakaava, sekä osaamis- ja fokuoitumisetuja. Lisäksi organisaation pitää sijoittaa toiminnot ja osaamiset parhaille sijaintipaikoille, sekä maksimoida osaamisen siirto eri operaatiopaikkakuntien välillä. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Edellä mainitut kriteerit vaikuttavat organisaation kansainväliseen strategiaan ja sen valintaan. Koska jokaisella organisaatiolla on oma historia, toimintaympäristö, osaaminen ja tavoitteet, on jokaisen kansainvälisen organisaation strategia uniikki, kuitenkin seuraillen Boudreau, Loch, Robey & Straud:n strategiamalleja.

Kansainväliseen strategiaan ja sen johtamiseen liittyy osaamisen hallinta, johtaminen ja hyödyntäminen. Kochin mukaan kansainvälisesti toimivan organisaation henkilöstön kielitaidon pitäisi olla riittävällä tasolla ja henkilöstön tulisi olla kykenevää neuvottelemaan ja synnyttämään ratkaisuja liiketoiminnan ongelmiin sekä pysyvä nostamaan korkeaa ammatillista osaamista ja itseluottamusta. Lisäksi henki-

löstön pitäisi tuntea empatiaa vieraita kulttuureja kohtaan ja tuntea vieraita kulttuureja riittävästi, että kansainväliset ja paikalliset käyttäytymisetiketit, tabut ja eettiset normit tulisivat riittävästi otetuiksi huomioon ja kunnioitetuksi sopivalla tavalla. (Koch, 1995.)

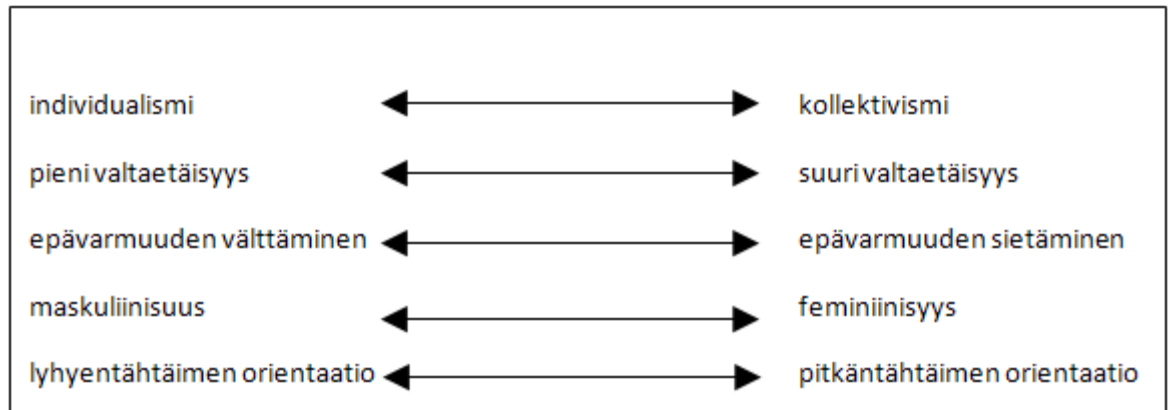
3.3 Kulttuurierojen merkitys johtamisessa

Kulttuurien johtaminen on koko organisaation yhtenäisyyttä koskeva johtamistehtävä, osana organisaation johtamista. Kulttuurien johtamisessa pitää ottaa huomioon organisaatiossa vallitseva kulttuuri, sekä kussakin kohdemaassa vallitsevat, paikalliset, kulttuurikäsitteet. Organisaation toimiessa useissa kohdemaissa ja useiden eri kulttuureiden vaikutuksen alaisena, aiheutuu organisaation sisällä divergenssiä, eli eriytymistä. Eriytyminen johtaa tehottomuuteen jonka eliminoimiseksi tarvitaan kulttuurierojen huomioivaa työn uudelleen järjestelyä, eli johtamista. Kulttuurierojen väliset väärinymmärrykset aiheuttavat konflikteja, päällekkäisyyksiä ja turhautumista työympäristössä. (Ahokangas & Pihkala, 2002.)

Kulttuurierojen välisiä väärinymmärryksiä voidaan sopeuttaa analysoimalla eri kulttuurien välisiä etäisyyksiä, sekä niiden perustavan laatueroja. Näitä eroavaisuuksia voidaan analysoida Hofsteden mallilla, joka jakaa kulttuurien väliset eroavaisuudet viiteen ulottuvuuteen kuvion 6. mukaisesti. Hofsteden mallissa kulttuurien välisiä ulottuvuuksia ovat individualismi – kollektivismi, pieni valtaetäisyys – suuri valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen – epävarmuuden sietäminen, maskuliinisuus – feminiinisyys, sekä lyhyen tai pitkäkätäimen orientaatio. (Hofsted 1984.)

Kulttuurierojen analysoinnin perusteella voidaan hyödyntää monikulttuurisuuden etuja, kyvyllä ymmärtää eri tilanteissa organisaation eri osapuolten kulttuurieroista johtuvia erilaisia lähtökohtia ja tapoja ratkaista ongelmia. Samalla kulttuurieroista johtuvien erilaisuuksien ymmärtäminen antaa mahdollisuuksia organisaation te-

hokkaaseen johtamiseen ja kulttuurierojen hyödyntämiseen organisaation toiminnassa.



KUVIO 6. Kulttuurien väliset etäisyydet (Hofsted 1984.)

Hofsteden mukaan kollektiivisuus – individualismi tarkoittaa yksilön yhteisöllisyyttä, eli miten tärkeänä yksilö kokee yhteisöllisyyden ja miten yksilö asettaa omat edut yhteisön etujen edelle. Samoin luottamus toisiin toimijoihin on merkityksellistä kollektiivisessa kulttuurissa. Individuaalinen kulttuuri on kollektiivisen kulttuurin vastakohta, eli yksilölliset vapaudet ja sitoutumattomuus korostuu yksilön arvoissa.

Valtaetäisyyksien dimensiolla tarkoitetaan yksilön suhtautumista auktoriteetteihin. Pienen valtaetäisyyden omaavissa kulttuureissa yksilöt eivät ole riippuvaisia organisaation esimiehistä ja kykenevät itsenäiseen työskentelyyn suurten valtaetäisyyksien kulttuureita paremmin. Samalla pienissä valtaetäisyyksissä on alaisen ja esimiehen suhde emotionaalinen ja alaisen on helpompi lähestyä esimiestä. Suuressa valtaetäisyydessä yksilöt arvostavat esimiehiä ja ovat enemmän riippuvaisia esimiehistä ja esimiesten saamassa arvostuksesta organisaatiossa.

Epävarmuuden välttäminen tarkoittaa kulttuurissa yksilöiden reagoitua epävarmoissa tilanteissa. Epävarmuutta välttävässä kulttuureissa muuttuvat tilanteet koetaan uhkaavina tilanteina. Feminiinisyys – Maskuliinisuus määrittelee kulttuurilliset sosiaaliset sukupuoliroolit. Maskuliinisessa kulttuurissa arvostetaan työntekoa, tuloja, työstä saatua arvostusta, etenemisen mahdollisuuksia ja haasteita. Hofsteden mukaan feministinen kulttuuri arvostaa hyviä sosiaalisia suhteita ja varmuutta työn jatkuvuudesta. Maskuliinisessa kulttuurissa arvostetaan voimakkaita esimies- ja johtamisrooleja ja feminiinisessä näkymättömämpää, sosiaalista johtamiskult-

tuuria. Samoin kokous- ja neuvottelutilanteissa maskuliinisessa kulttuurissa yksilöt tuovat voimakkaasti omia näkemyksiään esiin, kun feminiinisessä kulttuurissa pyritään yhdessä toimien löytämään ratkaisuja ja tekemään päätöksiä. (Hofsted 1984.)

Lyhyen – ja pitkäntähtäimen orientaatio vaikuttaa kulttuureissa yksilön sitoutumiseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Lyhyen tähtäimen orientaatiossa yksilöt tekevät suunnitelmia ja toimenpiteitä lähitulevaisuuteen, kun taas pitkäntähtäimen orientaatiossa yksilöt suunnittelevat tulevaisuuttaan pitkälle eteenpäin. Nämä erot vaikuttavat yksilöiden motivaation kehittämiseen ja kouluttamiseen itseään, sekä sitoutumiseen työhön ja organisaation tavoitteisiin. (Hofsted 1984.)

3.3.1 Aikakäsitys kulttuureissa

Johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyy olennaisesti käsitys ajasta. Aikakäsitys ja käsitys ajan kulusta ovat eri kulttuureissa erilainen ja aikakäsitys saa eri merkityksen eri kulttuureissa. Hall esittelee kaksi erilaista aikajärjestelmää: monokronisen ja polykronisen. Monokronisessa aikakäsityksessä käsitellään yhtä asiaa kerrallaan ja polykronisessa aikakäsityksessä useaa asiaa kerrallaan. Monokronisessa aikakäsityksessä arvostetaan aikatauluja ja niiden pitävyyttä, kun taas polykronisessa aikakäsityksessä arvostetaan ihmisten sitoutuneisuutta ja tavoitteiden toteutumista. (Hall 1983.)

Monokronisessa aikakäsityksessä aika on lineaarista, mennyttä ja tulevaa ja sitä käsitellään konkreettisenä, jota voi hukata, säästää, käyttää ja tuhjata. Monokronisessa aikakäsityksessä ajankäytön suunnittelu on koko elämää ja toimintaa ohjaava tekijä ja aikasuunnittelussa määritellään milloinkin hoidettavien asioiden prioriteetit. (Hall 1983.)

Länsimaiset kulttuurit käsittävät ajan lineaarisena, monokronisena, jatkumona, jonka toisessa päässä on tulevaisuus ja toisessa päässä menneisyys. Lineaariseen aikakäsitykseen liittyy tulos- ja tulevaisuussuuntautuneisuus. Aikakäsitys voi-

daan nähdä myös syklisenä, luonnon havainnoimisena, jossa aikaa seurataan esimerkiksi auringonnoususta auringonlaskuun, vuodenaikojen mukaan tai sukupolvien mukaan. (Dahl 1995.)

Tapahtumiin sidottu aikakäsitys perustuu tapahtumasta vaikuttavaan kokemukseen ja sitä seuraaviin tekoihin. Tapahtumiin sidottu aikakäsitys korostaa ihmisten osallistumista ja asioiden loppuunsaattamista, aikataulujen noudattamista enemmän (Dahl 1995.) Tapahtumiin sidottua aikakäsitystä voidaan verrata Hallin edellä määrittelemään polykroniseen aikakäsitykseen.

Tapahtumiin sidottu aikakäsitys näkyy esimerkiksi työelämässä työnteon aloittamisajankohtana. Tapahtumiin sidotussa aikakäsityksessä työt aloitetaan kun henkilöt ovat saapuneet paikalle, eikä sovittuna ajankohtana. Samalla tapahtumakeskeisessä aikakäsityksessä toiminta on nykyisyyspainotteista, tulevaisuuden ollessa tuntematon ja tulevaisuuden suunnittelu ja määräajat ovat kulttuurissa tuntemattomia käsitteitä. (Dahl 1995.)

3.3.2 Viestintä kulttuureissa

Hofstedin mukaan kulttuurienvälinen viestintä koostuu kolmesta osatekijästä: tiedostamisesta, tiedoista ja taidoista. Tiedostaminen on kaiken perusta, on ymmärrettävä omat sekä muiden kulttuurien edustajien toimintatavat kulttuurisidonnaisina. Tieto seuraa tiedostamista, se auttaa toimimaan vuorovaikutuksessa muiden kulttuurien kanssa. Taidot perustuvat tiedostamiseen, tietoon ja käytäntöön. (Hofsted 1993, 330 - 331.)

Hall jaottelee kulttuurit erilaisten viestintätyylien mukaan korkeakontekstuaalisiin eli sana- ja asiakeskeisiin sekä matalakontekstuaalisiin eli ihmissuhdekeskeisiin ja kontekstiin tukeutuviin kulttuureihin. (Hall 1976, 91.) Gudykunst ja Ting-Toomey puolestaan jakaa viestintätyylit neljään eri vastakohtapariin: 1. suora – epäsuora 2. runsassanainen - ytimekäs 3. persoonakeskeinen – kontekstikeskeinen 4. tu-

losorientoitunut – prosessorientoitunut. (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 100 - 116.)

Suora viestintätyyli ilmentää puhujan todelliset aikomukset, tarpeet ja toiveet, sekä odottaa vastapuolen myös toimivan samoin. Suora viestintä on tyypillistä, yksilöllisissä, matalakontekstuaalisissa kulttuureissa, kun taas epäsuora tyyli on yleisempää kollektiivisissa, korkeakontekstisissa kulttuureissa. Epäsuora tyyli kätkee sisäänsä vihjeitä, aiheet esitetään peitellysti. Epäsuoralla viestinnällä pyritään säilyttämään keskinäinen harmonia, joka on tärkeitä ihmisten keskinäistä riippuvuutta korostavissa kollektiivisissa kulttuureissa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Laadullinen toimintatutkimus

Kehittämistehtävä on piirteiltään laadullinen toimintatutkimus, jossa pyritään kehittämään kohdeorganisaation osaamista ja kehittämään kohdeorganisaatiolle toimivaa ja soveltuvaa teoriaa. Laadullinen toimintatutkimus on tutkimus jossa tavoitellaan ja etsitään tietoa, tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Kehittämistehtävä tähtää tutkittavan kohteen toiminnan paranemiseen ja muutokseen käytännössä, tavoitteena tulosten vaikutusten ulottuvan tutkimuskohteen toimintaan jatkossa.

Toimintatutkimuksen piirteitä ovat ihmisen toiminnan tutkiminen. Toimintatutkimus on kehittämishankemainen, joka etenee spiraalimaisesti, jossa kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena syntyy lopputulos. Toimintatutkimus on muutokseen tähtäävä ja jossa tutkimuskohteen tarkastelu tapahtuu sisältäpäin osallistumalla. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007.)

Laadullisen, kvalitatiivisen, tutkimusstrategian tyypillisiä piirteitä Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran mukaan ovat aineiston kerääminen todellisissa tilanteissa, ensisijaisesti omiin havaintoihin ja keskusteluihin luottaminen, havaintojen avulla päättelyminen, teemahaastattelujen käyttö, tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valinta satunnaisotoksen sijasta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edessä, sekä tapauksen ja aineiston tulkitseminen ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta, sekä harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään. Yleisesti sanon laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 2005.)

Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto, tapahtumasarja tai historia. Samalla tapaus voi olla toimialatasoinen, organisaatiotasoinen, osasto- tai ryhmätasoinen tai yksilötasoinen. Tapaustutkimuksen aineisto valitaan siten, että aineisto on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistoja ovat haastattelu ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksessa tutkimuksellinen ydin ja metodologinen ongelma liittyvät käsitteeseen tapaus. Tämä tarkoittaa käytännössä keskittymistä tutkimuksen asetelmaan ja tapaan rakentaa johtopäätökset. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimuksen kohteena ovat osittain yrityksen prosessit ja toiminnot, joten tutkimusongelma voidaan kuvata myös tapaustutkimuksena. Haastattelun viides kysymys keskittyy haastateltavien kokemuksiin päättyneistä toimitusprojekteista, joita voidaan kuvata tapauksina, jonka sisältö kattaa koko kehittämistehtävän tutkimusongelman.

Luvussa viisi tarkastellaan haastattelujen avulla kerättyä aineistoa myös tapaustutkimuksen valossa.

4.2 Aineiston keräys teemahaastattelun avulla

Kehittämistehtävän empiriaosuuden aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Haastattelut käytiin kohdeyrityksen sisällä valittujen henkilöiden kanssa, puoli-strukturoidusti ja vapaamuotoisesti. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004).

Haastattelun teema ja kysymysten asettelu on tehty tutkimusongelman mukaisesti, deduktiivisesti edeten, yleisestä tutkimusongelmasta edeten yksityiskohtaisempiin aiheisiin. Haastattelun kysymykset ovat esitetty rakenteeltaan aihepiireittäin puoli-strukturoidusti ja antaa näin vastaajalle vapauden muotoilla vastausta esitetyn teeman puitteissa.

Haastelun kysymysten tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimusongelmaan, miten organisaation sisältä olevat vastaajat näkevät eri aihealueiden merkityksen. Kysymykset liittyvät toimintaan kansainvälisessä toimintaympäristössä, edelleen tarkentuen projektitoimitukseen ja lopulta projektitoimitukseen sisältyvään loppukokoonpanoon ja loppukokoonpanossa käytettävien resurssien osaamisen hallintaan.

Haastattelun ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on johdattaa haastateltava henkilö tutkimusongelmaan yleisellä tasolla.

”Mitä haasteita näet mielestäsi toiminnassa ja sen johtamisessa toimittaessa vierassa kulttuurissa kansainvälisten sidosryhmien ja osaamisresurssien kanssa verrattuna kotimaiseen toimintaympäristöön käytettäessä kotimaisia osaamisresursseja?”

Haastattelun toinen kysymys antaa vastauksia kansainväliseen liiketoimintaympäristöön liittyviin kulttuurillisiin erityispiirteisiin. Miten tärkeänä ennakkotietoja kohdemaassa vallitsevasta kulttuurista ja sen erityispiirteistä liittyy vastaajien mielestä vientiprojektin läpiviennin onnistumiseen, sekä mitä tietoja vastaajat pitävät merkityksellisenä projektin onnistumisen kannalta,

”Mistä osa-alueista on merkityksellistä saada ennakkotietoja vientiprojektin kohdemaasta ja paikallisesta tytäryhtiöstä tai edustajasta projektin johtamisen ja läpiviennin kannalta?”

Kolmas kysymys liittyy johtamisen viitekehykseen:

”Mitä käytännön toiminteita pitää suorittaa ja sopia toiminnassa ja mitä erityistä pitää huomioida kulttuurierojen kannalta tytäryhtiön tai edustajan kanssa vientiprojektissa?”

Mitä johtamisen tulee huomioida kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa, kuten tavoitteet, kommunikointimalli, vastuut ja mitä kulttuurieroihin liittyviä asioita tulee huomioida johtamisen näkökannalta katsottuna.

Neljäs aihe käsittelee osaamista yleisesti, mitä osaamisen osa-alueita, kuten henkilökohtaisia ominaisuuksia tai teknisiä perusosaamisia haastateltavat näkevät tarpeelliseksi loppukokoonpanoon osallistuvilta resursseilta ja loppukokoonpanoa kohdemaassa johtavalta työmaapäälliköltä.

Viides kysymys haastattelussa käsittelee osaamisen kehittämistä ja hallitsemista loppukokoonpanoprosessissa, sekä miten vientiprojektin loppukokoonpanon

osaamisresurssien hankinnassa pitäisi huomioida. Samalla peilataan kokemuksia toteutuneisiin vientiprojekteihin yleisellä tasolla.

Viides kysymysaihe keskittyy osaamisen hallintaan kohdeyrityksen loppukokoonpanoprosessissa, yleisesti ja haastateltavan lähihistorian toimitusprojektitasoisesti:

”Mitä huomioitava loppuasennuksen resurssien osaamisessa

- *Projektin kannalta*
- *Tuotteen kannalta*

”Edelliset projektit, loppuasennusresurssit”

- *Onnistumiset*
- *Kehitettävää.*

Haastattelun viimeisenä, kuudentena, aihealueena on osaamisen kehittäminen loppukokoonpanossa, mitä käytännön toimenpiteitä pitäisi huomioida ja miten varautua kulttuurieroista aiheutuviin väärinkäsityksiin ja konflikteihin.

Kuudes kysymys keskittyy haastateltavan kokemuksiin toimitusprojektien loppukokoonpanoissa kulttuurierojen aiheuttamien erityispiirteiden osalta:

”Miten kulttuurierot näkyvät loppukokoonpanoissa mielestäsi kansainvälisissä projekteissa ja miten niitä voidaan huomioida osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa?”

- *Sitoutuminen*
- *Valtasuhteet*
- *Aikakäsitys*
- *Viestintä.*

Haastattelujen tulokset kirjattiin ylös pääkohdittain ja haastattelujen aineiston tulkinta on suoritettu kehittämistehtävän luvussa 6.1.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa, kvalitatiivisessa, tutkimuksessa joutuu tutkija pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja samalla ottamaan kantaa tutkimuksen analyysin kattavuuteen ja työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 2008.)

Tuomi ja Sarajärvi täydentävät tätä ajatusta perustelemalla, että ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt laatimaan teemahaastattelujen kysymykset mahdollisimman avoimesti, peilaten teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneisiin teorioihin. Jokaisen kysymyksen aihepiiriin liittyen olen haastatteluissa esitellyt kysymyksen taustalla vaikuttavaa teoreettista viitekehystä vastaajalle, että yhteiset käsitteet selkiytyvät ja vastaaja tuntee aihealueen teoriaa, jolloin kysymyksen oikeinymmärtämisen mahdollisuus paranee.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimustulosten olevan toistettavissa ja eivät sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi toistamalla tutkimus ja kun kaksi eri arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää reliaabeleina. (Hirsjärvi ym. 2004.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksessa käytettävän mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä ja soveltuvuutta mitata juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä sen on tarkoituskin. Kvalitatiivisessa toimintatutkimuksessa on vaikeata todentaa mittareiden ja tutkimusmenetelmien validiteettia, koska haastatteluissa vastaajat voivat tulkita kysymykset eri tavalla, kuin mitä tutkija on ajatellut. Samalla tutkijan ajattelumalli vaikuttaa haastatteluiden vastausten tulkintaan, joka aiheuttaa virhettä laadituilla mittareilla ja tutkimusmenetelmälle. (Hirsjärvi ym. 2004.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt haastattelemaan henkilöitä, joilla on paras mahdollinen kokemus loppukokoonpanoprosessin johtamisesta ja vientiprojektin johtamisesta. Kaikilla vastaajille on esitetty samat kysymykset riippumatta siitä, onko kyseinen henkilö tekemisissä loppukokoonpanon johtamisen vai vientiprojektien johtamisen ammattilainen. Kaikkien vastaajien vastaukset ovat aihepiiristä riippumatta, samansuuntaisia ja tukevat toisiaan, joka kertoo siitä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Samalla tutkimuksen kannalta kaikissa haastatteluissa keskeisimmät asiat tulivat esiin, mikä viittaa siihen, että tulokset pystytään toistamaan riippumattomasti, joka todistaa tutkimuksen relibiaalisuudesta.

Tämän tutkimuksen validiteettia olen pyrkinyt tarkentamaan valitsemalla haastateltavat henkilöt mahdollisimman laajasti aihealueen ympäriltä, riippumatta siitä missä vientiprojektin toiminnossa haastateltavat henkilöt toimivat. Lisäksi henkilöiden kokemuksen laajuuden erityyppisistä kulttuureista olen jättänyt pois haastateltavien valintakriteereistä, huomioiden kuitenkin haastateltavien henkilöiden valmiudet vastata tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin.

Haastattelujen analysoinnin olen pyrkinyt tekemään puolueettomasti, omien ajatusmallien vaikutuksen ulkopuolella, kiteyttämällä analyysissä vastaajien haastatteluissa antamat vastauksen mahdollisimman suoraan siten, miten vastaajat ovat haastatteluissa kysymyksiin vastanneet.

Ongelmalliseksi tutkimuksessa koen käsitteiden abstraktiuden ja monitulkintaisuuden. Lisäksi tutkimuksen aihepiiri on abstrakti ja asiat vaikeasti ja moniselkoisesti mitattavissa. Vaikka olen pyrkinyt määrittelemään mitä itse tässä tutkimuksessa eri käsitteillä tarkoitan, niitä on voitu käyttää eri vivahteissaan eri lähteissä.

5 TUTKIMUSTULOKSET, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma, joka on esitelty johdantoluvussa 1.2, on miten kartoitetaan ja hallitaan osaamisresursseja vieraassa kohdemaassa, toimittaessa kansainvälisessä liiketoiminta verkostossa. Lisäksi tutkimus pyrkii löytämään vastauksia alatutkimusongelmiin, miten osaamiskartoitus suoritetaan, mitä haasteita monikansallinen liiketoimintaverkosto tuo osaamisen hallintaan, sekä miten hallitaan ja kehitetään osaamista kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa.

Tässä osiossa käydään läpi tutkimustulokset, pohdinta ja johtopäätökset. Tutkimuksessa käydyt haastattelut on analysoitu luvussa 5.1 yhtenä kokonaisuutena, eritellen teemoittain, jotka haastatteluissa on ollut käytössä. Haastatteluista on muodostettu analyysin avulla yksi yksittäinen analyysi, jossa pohditaan haastattelujen sisältö.

Alaluvussa 5.2 on käyty pohdintaa teoreettisen viitekehyksen pohjalta osaamisen, osaamisen kehittämisen ja kohdeorganisaation vientiprojektin loppukokoonpanon osalta. Kohdeorganisaation kansainvälistä liiketoimintastrategiaa ja monikulttuurisesta toimintaympäristöstä johtuvia erityispiirteitä on pohdittu alaluvussa 5.3.

Teoreettisen viitekehyksen, osaamisen ja osaamisen kehittämisen, sekä kohdeorganisaation kansainvälisen toimintaympäristöjen ja haastattelujen analyysien perusteella on tehty tutkimuksen yhteenveto, jotka esittelevät tämän toimintatutkimuksen tulokset ja tulosten vertaamisen työssä esitettyjen teorioiden kanssa.

5.1 Haastattelujen analyysi

Kehittämistehtävän empiiriseen osioon liittyvät haastattelut suoritettiin kohdeorganisaation vientiprojektien projektipäälliköiden ja loppukokoonpanosta vastaavien asennuspäälliköiden kanssa, sekä muiden loppukokoonpanoprosessin kanssa tekemisissä olevan henkilöstön kanssa. Kaikkiaan haastateltavia henkilöitä oli viisi.

Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä ja kartoittaa em. henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä kansainvälisessä verkostossa toimimisen haasteista ja ongelmista, sekä kerätä henkilöiden kokemuksen kautta karttunutta tietoa, miten toimintaa pitäisi kehittää etenkin loppukokoonpanossa käytettävien resurssienhallinnan osalta. Lisäksi haastatteluissa oli tarkoitus kerätä tietoa ja näkemyksiä, mitä haasteita kulttuurierot ja toiminta kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa tuo toimintaan yhteistyökumppaneiden kanssa, joiden kotimaa sijaitsee muualla kuin Suomessa. Haastattelun kysymysaiheet on kuvattu raportin luvussa 5.2.

Haastattelun ensimmäisen kysymyksen analyysinä vastaajan 1 (V1) vastauksesta nousee esiin luottamuksen saavuttaminen, sekä yhteistyökumppanin sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, sekä vastaajan 3 (V3) vastauksesta toiminnan rajoittuneisuus ongelmatilanteissa, vieraan kulttuurin edustajan pelätessään menettävänsä kunniansa, paikallisten kulttuurisidonnaisten käyttäytymisroolien takia.

”Mitä haasteita näet mielestäsi toiminnassa ja sen johtamisessa toimittaessa vieraassa kulttuurissa kansainvälisten sidosryhmien ja osaamisresurssien kanssa verrattuna kotimaiseen toimintaympäristöön käytettäessä kotimaisia osaamisresursseja?”

Yhteenvedon kaikkien haastateltavien vastausten perusteella voidaan kiteyttää haasteet seuraaviin asiakokonaisuuksiin:

Toimittaessa kansainvälisten sidosryhmien kanssa haasteina on yhteinen käsitys aikatauluista ja sitoutuminen noudattamaan yhdessä sovittuja aikatauluja. Samoin kulttuurisidonnaisuuksiin liittyvät käyttäytymis- ja kommunikointityylit, sekä toiminnan eettisyys. Yhteistyötä voi rajoittaa käyttäytymis- ja kommunikointityyliin lisäksi paineet yhteistyökumppanin pelosta kunnian menettämiseen. Samoin luottamuksen saavuttaminen ja yhteiset käsitykset kustannuksista, sekä sitoutuminen seuraamaan kustannusten pysymistä sovittulla tasolla esiintyi keskeisinä haasteina vastaajien keskuudessa.

Haastattelun toisen kysymyksen perusteella vastaajat totesivat oleellisimpia seikkoja olevan, informaation saaminen vientiprojektin kohdemaan kulttuurin erityispiirteistä, paikallisesta lainsäädännöstä, sekä sen soveltamisesta, jonka katsotaan olevan merkityksellistä projektin suorittamisen kannalta.

”Mistä osa-alueista on merkityksellistä saada ennakkotietoja vientiprojektin kohdemaasta ja paikallisesta tytäryhtiöstä tai edustajasta projektin johtamisen ja läpiviennin kannalta?”

Erityisesti tässä korostui vastaajan 2 (V2) esiintuoma, paikallisen työlainsäädännön tiedostaminen loppukokoonpanossa. Lisäksi vastaajat totesivat merkitykselliseksi informaatioksi saada yleistä informaation kohdemaan yleisestä osaamistasosta ja edelleen tytäryhtiön tai muun yhteistyökumppanin osaamistasosta ja referensseistä, viitaten mahdollisiin loppukokoonpanossa käytettäviin asennusresursseihin.

Osaamistason selvittämiseen vastaajat esittivät vaihtoehtona luoda universaalit mittarit osoittamaan tytäryhtiön tai muun yhteistyökumppanin teknistä osaamisen tasoa. Vastaaja 1 (V1), korosti mittariston testattavuutta, eli vastaajan 1 näkemyksen mukaan mittaristo pitäisi kyetä laatimaan siten, että samaa mittaristoa voitaisiin hyödyntää yleisesti kaikissa tulevaisuuden vientiprojektien kohdemaissa.

Haastattelun kolmas kysymys paneutuu projektin johtamisen toiminteisiin kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa tytäryhtiön tai muun paikallisen edustajan tai yhteistyökumppanin kanssa.

”Mitä käytännön toiminteita pitää suorittaa ja sopia toiminnassa ja mitä erityistä pitää huomioida kulttuurierojen kannalta tytäryhtiön tai edustajan kanssa vientiprojektissa?”

Vastaajien 2 (V2) ja 4 (V4), korostivat vastauksissaan yhteisten toimintamallien, vastuiden, sekä kommunikointi- ja raportointi vastuiden määrittämistä, projektin alkuvaiheessa.

Haastattelujen vastaukset sisältävät lisäksi seuraavia huomioita, mitä liittyy projektin johtamisen toiminteisiin, kansainvälisen tytäryhtiön, edustajan tai muun yhteistyökumppanin kanssa toimittaessa. Tärkeimpinä toimintaina mainittiin projektin aloituspalaveri, jossa teroitetaan osapuolille projektin yhteiset tavoitteet ja projektin toimittamiseen liittyvät vastuukysymykset, sekä yhteinen käsitys aikatauluista ja sitoutumisesta noudattamaan sovittuja aikatauluja. Projektin johtamisen kannalta tärkeää on myös tiedostaa tytäryhtiön tai edustajan paikallinen organisaatiokulttuuri ja kustannusrakenne, joka vaikuttaa osaltaan projektin kustannusten hallintaan.

Haasteina, sekä riskeinä vastaajat kokevat yhteistyökumppanin motivoitumattomuuden yhteiseen tavoitteisiin ja yhteistyökumppanin omien intressien poikkeamisen yhteisistä intresseistä, joka voi ohjata yhteistyökumppanin toimintaa ei-toivottuun suuntaan. Vastaaja 3 (V3) toi esiin haasteina yhteistyökumppanin yliaktiivisen toiminnan, yhteistyökumppanin omien intressien vaikuttaessa taustalla, joka voi aiheuttaa vaikeuksia vientiprojektin kokonaisuutta ajatellen.

Tärkeänä piirteenä yhteistyökumppanin toiminnassa vastaajat näkevät toiminnan tulevaisuusorientoituneisuuden, jossa huomioidaan osaamisen hallintaa ajatellen myös mahdolliset, uudet tulevaisuuden yhteistyöprojektit, sekä muut organisaatioita palvelevat liiketoimintamahdollisuudet, kuten huoltopalvelut joissa voidaan hyödyntää loppukokoonpanoprosessin asennusresursseina toimimisesta kertynyttä osaamista päämiehen tuotteista ja teknologioista.

Työkaluina vastaajat toteavat parhaiten toimivan aloituspalaverit, sekä tiiviin kommunikoinnin ja tehokkaan, yksiselitteisen, raportoinnin projektin johdon ja yhteistyökumppanin välillä. Kommunikointimallit ja raportointivastuut pitää edellisten lisäksi sopia ja kirkastaa kaikille projektiin osallistuville osapuolille ennen vientiprojektin loppukokoonpanoprosessin aloittamista ja ennen mahdollisten urakka- tai vuosisopimusten tekoa.

Haastattelun neljäs kysymys liittyy osaamisen hallinnan ja kehittämisen aihepiiriin, miten vastaajat kokevat osaamisen eri aihealueiden tärkeyden ja mitä pitää huomioida loppukokoonpanoprosessissa käytettävien resurssien osaamisen hallinnassa. Osaamista käsittelevää kysymystä ei ole erikseen muotoilta, vaan keskustelun pohjana on käytetty luvussa 2. esitettyä kuviota osaamisen käsitteestä ja osakokonaisuuksista. (Kuvio 1.)

Haastattelujen vastausten perusteella loppukokoonpanon resurssien osaamisessa nousee yleisesti tärkeimmäksi ominaispiirteeksi motivaatio, sekä tekniset perusosaamiset, joita voidaan hyödyntää loppukokoonpanoprosessissa. Motivaatiota erityisesti korostivat vastaaja 1 (V1) ja vastaaja 4 (V4).

Kun kohdennetaan kysymystä, koskettamaan loppukokoonpanoa, sekä paikan päällä, kohdemaassa, loppukokoonpanoa johtavaa työmaapäällikköä, korostuvat motivaation lisäksi tärkeiksi osaamisen alueiksi sosiaaliset taidot ja tunneäly.

Työmaapääällikön tulisi haastattelujen perusteella omata henkilökohtaisista ominaisuuksista hyvät sosiaaliset kyvyt ja tunneälyn, joka auttaa toimimaan erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa, etenkin huomioimaan kulttuurieroista aiheutuvia tekijöitä, jolloin voidaan välttää ristiriitoja ja väärin ymmärtämisiiä, viestintä- ja aikakäsityserojen takia. Sosiaaliset taidot korostuivat vastaajan 5 (V5) vastauksissa. Samalla työmaapääällikön pitäisi olla motivoitunut ja sitoutunut vientiprojektin tavoitteisiin, sekä omata riittävä tekninen tuntemus toimitettavista teknologiatuotteista ja asiakkaan toimintaympäristöstä.

Viides kysymys haastattelussa käsittelee osaamisen kehittämistä ja hallitsemista loppukokoonpanoprosessissa, sekä mitä vientiprojektin loppukokoonpanon osaamisresursseiden hankinnassa pitäisi huomioida. Samalla peilataan kokemuksia toteutuneisiin vientiprojekteihin yleisellä tasolla.

Vastaajien mukaan kun kysymyksessä on laaja vientiprojekti, jossa toimitettavia teknologiatuotteita, tai järjestelmiä on useampia ja loppukokoonpanoprosessi kestää useita kuukausia tai kohdemaassa on mahdollisesti tulevaisuudessa tulossa useita eri vientiprojekteja, tulisivat resurssit rekrytoida tai yhteistyökumppanin valinta suorittaa riittävän aikaisin. Tällä pyritään varmistamaan, että vientiprojektin loppukokoonpanoon pystytään valikoimaan riittävän teknisen perusosaamisen omaavia yksilöitä. Ennen rekrytointeja tai yhteistyökumppanin valintaa pitää organisaatiossa tehdä riittävän tarkat kuvaukset tarvittavista resursseista tehtäväkohtaisesti jaoteltuna.

Vastaajan 3 (V3) mukaan yhteistyökumppanin valinnassa pitää huomioida potentiaalisen kumppanin aikaisemmat referenssit ja niiden soveltuvuus kohdeorganisaation loppukokoonpanoon. Samoin Vastaaja 5 (V5), korostaa yhteistyökumppanin resurssien omaaman osaamisen kartoittamista ennen varsinaista valintaa.

Valittavalta yhteistyökumppanilta tai tytäryhtiön loppukokoonpanoon toimittamilta resursseilla odotetaan vastaajien mukaan olevan tekniset perusosaamiset hallinnassa valmiiksi ennen loppukokoonpanoprosessin aloittamista. Teknisillä perusosaamisilla tarkoitetaan tässä tapauksessa mekaanisen koneenasennuksen tai sähköasentamisen perusosaamista, joka käsittää kyvyn ymmärtää teknistä dokumentaatiota, liittyen teknologiatuotteiden kokoonpanon dokumentaatioon.

Tuotespesifisen osaamisen kehittäminen on vastaajien näkemyksen mukaan vientiprojektin vastuullisen toimijan, eli tässä tapauksessa kohdeorganisaation vastuulla, jolloin perehdyttäminen valituille resursseille tapahtuu joko ennen loppukokoonpanon aloittamista tai prosessin aikana, työn ohessa.

Vastaaja 2 (V2) painottaa hiljaisen tiedon merkitystä osaamisen kehittämisessä ja työn ohessa oppimisessa. Vastaaja 2 (V2):n mukaan hiljaisen tiedon siirtymiseen pitää panostaa osaamisen kehittämisessä ja työn ohessa oppimisessa, luomalla oppimista varten suunniteltu systemaattinen järjestelmä, joka huomioi yksilöiden oppimiskyvyt ja seuraa yksilöiden oppimisen etenemistä.

Työn ohessa oppimiseen pitää vastaajien mukaan järjestää systemaattinen järjestelmä, jonka avulla voidaan valvoa ja mitata oppimisprosessiin etenemistä yksilötasolla. Myös hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, työn ohessa oppiminen kokeneilta asentajilta nähdään hyödylliseksi menetelmäksi. Työn ohessa oppimisessa pitää kuitenkin määritellä vastuut, eli kenelle kuuluu koordinoida ja valvoa, että oppiminen ja tekeminen ovat tehokasta, sekä etenee haluttuun suuntaan ja tavoitteiden mukaisesti. Samalla työssä oppimisessa pitäisi kyetä huomioimaan yksilöiden henkilökohtaiset oppimistyyliä ja pyrkiä tukemaan oppimista työssä oppimisen lisäksi teknisellä oheismateriaalilla ja työhöjeillä.

Haastattelun viimeisenä, kuudentena, aihealueena on osaamisen kehittäminen loppukokoonpanossa, mitä käytännön toimenpiteitä pitäisi huomioida ja miten varautua kulttuurieroista aiheutuviin väärinkäsityksiin ja konflikteihin.

Vastaajien mukaan loppukokoonpanossa käytettävien resurssien osaamisen kehittämisessä pitäisi pyrkiä pitkäjänteisyyteen ja korostamaan sitoutumista, pitkäntähtäimen suunnitelmissa ja tulevaisuuden projekteissa, nykyhetken vientiprojektin lisäksi. Tuotekoulutus pitää olla systemaattista ja samoin pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä, loppukokoonpanon osaaminen syntyy toistoista, joka on huomioitava resurssien suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Vastaaja 3 (V3) esittää projektista toiseen tietoa keräävän osaamispankki – järjestelmän luomista, josta voidaan suoraan saada informaatiota, kunkin kohdemaan saatavilla olevista resursseista, sekä resurssien osaamistasosta ja aikaisemmista kokemuksista.

Mahdollisten kulttuurierojen aiheuttamien konfliktien syntymistä voidaan vastaajien mukaan välttää jakamalla lähetettävälle työntekijöillä ennakkotietoa kohdemaan kulttuurien erityispiirteistä. Samalla lähetettävien työntekijöiden sosiaaliset taidot ja tunneäly korostuu toimiessa vieraiden kulttuurien parissa. Yhtenä työkaluna tehokkaaseen yhteistyöhön vieraiden kulttuurien kanssa vastaajat näkevät loppukokoonpanotyömaan yhteisten sääntöjen laatimisen. Laaditut säännöt tulisi olla julkisia kaikille loppukokoonpanoprosessiin osallistuvilla resursseille ja mahdollisesti kirjoitettuna yleisillä eri kielillä, joita loppukokoonpanossa kussakin kohdemaassa on käytössä. Laadittavat säännöt tulisi olla riittävän tarkat määrittelemään toimintaohjeet, johtamis-, ohjaus-, raportointi- ja vastuuvollisuudet ja komentosuhteet.

Vastaaja 4 (V4) esittää loppukokoonpanotyömaille käytettäväksi niin sanottua työmaan käsikirjaa, jossa olisi esiteltynä työmaan yhteiset säännöt, yleiset työturvallisuusohjeet, sekä loppukokoonpanoprosessiin liittyvät vastuut ja velvollisuudet tehtävittäin. Lisäksi työmaan käsikirja pitäisi olla kaikkien loppukokoonpanoon osallistuvien yksilöiden luettavissa, englannin ja suomen kielen lisäksi, yleisimmillä kielillä, joita kohdeorganisaation loppukokoonpanotyömaille on käytössä.

5.2 Osaamisen kehittämiseen liittyvän teorian ja käytännön vertailu

Kuten teoreettista viitekehystä käsittelevässä osuudessa todettiin osaamisesta, tarkoitetaan osaamisella yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Otala määrittelee yksilön osaamisen muodostuvan yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, käytettävissä olevista verkostoista ja yksilön kyvystä toimia yhteistyössä muiden osaajien kanssa, sekä yksilön asenteista ja kyvystä oppia jatkuvasti uutta. (Otala 2008, 47.)

Boyatziksen mukaan osaaminen on kapasiteetti joka johtaa yksilön toimintaa vaadittujen työtehtävien suorittamiseksi, ja tuottaa organisatorisessa ympäristössä odotetun tuloksen. Boyatzis määrittelee osaamisen muodostuvan henkilön perimmäisistä ominaispiirteistä, joita ovat motiivit, luonteen ominaispiirteet, taidot,

yksilön käsityksestä itsestään, sekä sosiaalisesta roolistaan sekä tietämyksestä, jota hän käyttää toiminnassaan. Yksilö toimii näiden piirteiden perusteella joko tiedostaen niiden olemassaolon tai tietämättään. (Boyatzis 1982.)

Tutkimustulosten perusteella osaamisen osatekijöistä voidaan erottaa tiedot, taidot ja kokemus, tekijöiksi joihin voidaan vaikuttaa systemaattisella osaamisen kehittämisellä. Yksilön tietoja ja taitoja voidaan kehittää kouluttamalla, perehdyttävillä työtehtävillä ja näin kasvattaa kokemusta. Tiedoilla ja taidoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation loppukokoonpanoresurssien teknisiä osaamisasia ja tuoteosaamista. Lisäksi yksilöiden tietoina ja taitoina voidaan ajatella olevan kielitaito, kulttuurien tuntemus ja työmaan johtamistaidot.

Yksilön osaamisen osatekijät, jotka liittyvät perimmäisiin ominaispiirteisiin ja jotka ovat muodostuneet yksilön arvojen ja sosiaalisen varttumisen kautta ovat ominaispiirteitä, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa ja kykyä oppia ja omaksua uutta. Näihin ominaispiirteisiin ei tutkimustulosten perusteella pysty suoranaisesti osaamisen kehittämisellä vaikuttamaan, mutta ominaispiirteisiin liittyvät henkilökohtaiset ominaisuudet pitää huomioida yksilöiden henkilökohtaisia kehityssuunnitelmien suunniteltaessa. Etenkin yksilön sosiaaliset taidot ja tunneälyn merkitys korostuvat tutkimustuloksissa.

Motivaatio on merkittävä osatekijä yksilön osaamisessa, motivaatio vaikuttaa oleellisesti yksilön tahtotilaan kehittää osaamistaan, etenkin tietoja ja taitojaan. Motivaatio vaikuttaa yksilön sitoutumiseen organisaation strategiaan ja visioon ja täten vaikuttaa yksilön toiminnan laatuun organisaatiossa. Yksilön motivaatioon suorittaa organisaatiossa työtehtäviä, vaikuttaa Lehdon mukaan työnhaasteellisuus ja mielekkyys, työilmapiiri, työn monipuolisuus, esimiehen johtamistyyli ja palkkaus ja palkkiojärjestelmät. (Lehto 2009.)

Tutkimustulokset yhtyvät Lehdon näkemyksiin motivaation merkityksestä yksilön toimintaan ja kehittymiseen organisaatiossa. Samalla tutkimustulosten perusteella yksilön motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen organisaation strategiaan ja visioon. Haastattelujen perusteella loppukokoonpanossa käytettävien resurssien, yksilöiden, motivoitumiseen pitää kyetä panostamaan ja reagoimaan, loppukokoonpanoprosessin tehokaan ja tuloksekkaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Yksilön henkilökohtaiset tiedot ja taidot ovat organisaation hyödynnettävissä vain jos yksilön asenteet, arvot ja motivaatio ovat organisaatiolle myönteiset. Tämän perusteella osaamisen arvioinnissa, osaamisen henkilökohtaiset ominaisuudet tulisi huomioida teknisten substanssiosaamisten lisäksi, että osaamiskartoituksesta tulisi riittävän laaja ja kattaisi kaikki yksilön osaamisalueet, joita organisaation toiminnassa voidaan hyödyntää. (Viitala 2008.)

Tutkimustulosten perusteella henkilön arvoihin ja asenteisiin ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan, mutta nämä pitää huomioida valittaessa resursseja loppukokoonpanoprosessin resursseiksi, eri työtehtäviin. Yksilön arvoilla ja asenteilla on ratkaiseva merkitys, tulosten perusteella, menestyksekkääseen toimintaan monikansallisessa ympäristössä, jossa tulee huomioida kulttuurieroista aiheutuvia toiminnallisia eroja ja näin kyetä ennaltaehkäisemään mahdollisesti syntyviä konflikteja.

Yksilön hiljainen tieto sisältää henkilökohtaisen ja persoonallisen tiedon lisäksi paljon kollektiivista hiljaista tietoa, joka siirtyy yksilölle jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta. (Viitala 2008.) Osaamisen kehittämisessä ja hallinnassa kohdeorganisaation vientiprojektien loppukokoonpanossa on tutkimustulosten mukaan yhtenä keskeisenä tekijänä hiljaisen tiedot siirtäminen kokeneelta henkilöstöltä, kohdemaan yhteistyökumppaneiden resurssien käyttöön. Hiljainen tieto karttuu kokemuksen kautta ja usein ei ole ulkoisesti nähtävissä selkeästi. Hiljainen tieto näkyy yleisesti toiminnan sujuvuutena, mutta ei ole mitattavissa. Kohdeorganisaation olemassa olevat resurssit omaavat merkittävästi hiljaista tietoa, organisaation teknologiatuotteiden loppukokoonpanoon liittyvistä tiedoista ja taidoista. Tulosten mukaan, loppukokoonpanossa hiljaisen tiedon merkitys on toiminnan sujuvuuden kannalta merkittävä tekijä ja hiljaisen tiedon siirtymiseen, kokeneilta henkilöiltä uusille resursseille, olisi kehitettävä erikseen menetelmä, jonka avulla voidaan taata kokemuksen kautta hankitun hiljaisen tiedon siirtyminen uusille yhteistyökumppaneiden resursseille.

Hiljaisen tiedon siirtymiseen voidaan käyttää tutkimustulosten perusteella seuraavia menetelmiä:

- Toimiminen työpareina, joissa toinen on kokenut ja toinen työhön aloitteleva noviisi

- Tiedon keräämistä ja välittämistä tukeva järjestelmä, johon työn suorittajat voivat lisätä tietoja esimerkiksi ongelmatilanteista ja menetelmistä, joiden avulla kyseinen ongelma ratkaistiin
- Työnkierrolla, jossa henkilöiden työtehtävät ja vastuut vaihtuvat projekteittain.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen siirtyy myös riskejä jotka on kyettävä tunnistamaan ja tarvittaessa eliminoimaan. Mahdollisia riskejä tutkimustulosten mukaan ovat esimerkiksi väärän tai virheellisen tiedon siirtäminen, kokeneen työntekijän haluttomuus jakaa oppimaansa tietoja ja taitoja, sekä oppivan osapuolen tulkintavirheet tai asiakokonaisuuden vain osittainen sisäistäminen. Hiljaisen tiedon siirtämisen varmistamiseksi pitää laatia tutkimustulosten mukaan systemaattinen tapa ja seurantajärjestelmä, jonka avulla voidaan seurata ja korjata mahdolliset virheet ja epä johdonmukaisuudet. Systemaattisen tapana voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia menetelmiä:

- Listatut osiot asiakokonaisuuksista ja tavoitteista, mitä ja mihin asiayhteyksiin liittyviä tietoja halutaan siirtää
- Perehtymisen osapuolien ja asiayhteyksien määrittely
- Esimiehen tietoisuus alaisten työtehtävistä ja systemaattinen mittaus alaisten työtehtäviin liittyvien osaamisalueiden tasosta, miten hiljaisen tiedon siirtäminen edistyy toivottuun suuntaan.

Sydänmaanlakan mukaan oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti, se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Samalla Sydänmaanlakka määrittelee organisaation oppimisen kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. (Sydänmaanlakka 2007, 55.)

Tutkimuksen kohdeorganisaation tulisi kyetä hyödyntämään organisaation eri yksilöiden osaamista ja yhdistelemään näitä kokonaisuuksiksi, jolloin voidaan saada maksimaalinen hyöty organisaatiotasolla, sen yksilöiden omaamasta osaamisesta. Keskeistä kohdeorganisaation toiminnassa tulisi olla yksilöiden osaamisten yhdistely ja organisaation toiminnasta oppiminen, sekä jatkuvat toiminnan ja osaamisen kehittäminen. Kohdeorganisaation toiminnassa ja johtamisessa on oleellista huomioida hiljaisen tiedon merkitys organisaation toiminnassa. Organisaation yksilöi-

den tiedot ja taidot on helposti kartoitettavissa ja mitattavissa, mutta organisaation toimintaan vaikuttaa yksilöiden hiljainen tieto, joka ei ole mitattavissa, mutta näkyy organisaation toiminnan sujuvuutena ja tehokkuutena.

Kohdeorganisaation johtamisessa pitää huomioida tutkimustulosten mukaan yksilöiden erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet ja oppimiskyvyt. Organisaation yksilö voi olla teknisesti huippulahjakas ja omata laajat tiedot ja taidot, mutta henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat sosiaaliset taidot ja tunneäly voi olla kyseisellä yksilöllä heikolla tasolla. Samoin organisaatiossa voi olla tyyppiyksilö, joka on teknisten tietojen ja taitojen, sekä kokemuksen kannalta aloittelijan tasolla, mutta omaa vahvat sosiaaliset kyvyt ja kykenee edistämään organisaation toimintaa kommunikointi- ja yhteistyökyvyillään.

Kohdeorganisaation johtamisessa pitää kyetä luovasti yhdistelemään yksilöiden omaamia tietoja ja taitoja, sekä huomioida yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja pyrkiä hyödyntämään vahvuuksia ja kehittämään heikkouksia. Tehokkaasti hyödynnettynä nämä tekijät saavat aikaan tehokkaan toiminnan organisaatiossa, joka oppii tekemisestään ja virheistään, sekä on kykenevä kehittämään toimintaansa jatkuvasti tehokkaammaksi.

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation johtamisessa tiedonvälitys ja jakaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jolloin organisaation jäsenillä on selkeä käsitys organisaation strategiasta, tavoitteista ja visiosta. Johtamisessa tulee voimakkaasti korostaa strategian merkitystä ja pitää huoli, että strategia ja sen muutokset ovat kaikkien organisaation jäsenten tiedossa. Samalla johtamisessa pitää kyetä sitouttamaan ja motivoimaan organisaation jäsenet strategiaan ja sen aiheuttamiin muutoksiin.

Kohdeorganisaatiossa osaamisen kehittämis- ja kartoittamisprosessissa pitää koko prosessin ajan kyetä pitämään kytkentä organisaation strategiaan ja kehittämään osaamista strategian edellyttämään suuntaan. Osaamisen kehittämisprosessi kytkeytyy vain yksilöiden tietojen ja taitojen kehittämiseen ja prosessin johtamisessa pitää tällöin kyetä myös huomioimaan yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet osana osaamisen kehittämistä. Motivoitumattoman yksilön osaamisen kehittäminen ei todennäköisesti tuota toivottua lopputulosta, jos osaamisen kehittämisprosessissa ei kyetä samalla motivoimaan yksilöä kehittämään osaamistaan.

5.3 Kohdeorganisaation projektit teorian ja käytännön vertailussa

Kohdeorganisaation vientiprojektit noudattavat pääsääntöisesti suoran viennin teoreettista kansainvälistä operaatiomallia. Operaatiomallille on tyypillistä, että valmistava yritys hoitaa itse viennin kohdemarkkinoille ja käyttää paikallista agenttia apunaan. Omassa viennissä valmistaja hoitaa itse kaikki vientiin liittyvät toiminnot, kuten vienti- ja tullausasiakirjoihin, sekä valuuttakauppaan liittyvät toiminnot. Samalla vientikaupan juridinen vastuu kuuluu valmistajalle. (Seristö 2002.)

Kohdeorganisaation vientiprojekteissa organisaatio itsessään on Seristön kuvaa-
man kansainvälistymisstrategian mukaisesti vientikaupan vastuullinen toimija, joka omaa vientiprojektin juridisen kokonaisvastuun ja velvollisuudet. Kohdemaassa kuitenkin käytetään joko samaa konserniin kuuluvaa tytäryhtiötä tai juridisella sopimuksella velvoitettua agenttia hoitamaan osa vientiprojektin tehtävistä, kuten kommunikointi asiakasrajapinnassa, asiakkaan ja vientiprojektin vastuullisen toimijan, kohdeorganisaation, välillä.

Kohdeorganisaatio käyttää myös loppuasennusresursseina alihankittuja resursseja, joiden osalta organisaatio noudattaa kansainvälisessä liiketoiminnassa alihankintaoperaatiomuotoa. Äijö määrittelee alihankintaoperaatiossa kotimaisen valmistajan hankkivan ulkomaisen yhteistyöyrityksen, joka toimii alihankkijana. Tällöin yhteistyöyritys sitoutuu valmistamaan tuotteita tai toimittamaan resursseja päämiehen prosesseihin korvausta vastaan. (Äijö 2001.) Kohdeorganisaation strategiassa yhteistyöyrityksen vastuulla on hoitaa sovitut työtehtävät tai valmistaa sopimuksessa määritellyt osakomponentit, urakka-, tai projektisopimuksen velvoittamalla tavalla korvausta vastaan. Vientiprojektin kokonaisvastuu on kuitenkin projektin vastuullisella toimijalla, eli tässä tapauksessa kohdeorganisaatiolla.

Organisaation toimimista kansainvälisessä liiketoiminnassa alihankintaoperaatioiden avulla, voidaan tarkastella myös Ahokangas & Pihkalan mukaan sisäänpäin kansainvälistymisenä, jossa organisaatio harjoittaa ostotoimintaa, missä palveluita ostetaan ulkomailta suoraan, eikä kotimaisen välikäden välityksellä. (Ahokangas & Pihkala 2002.) Erona kohdeorganisaation kansainvälisen toiminnan ja Ahokangas & Pihkalan määrittelemän sisäänpäin kansainvälistymisen välillä on palveluiden

kohdemaata. Kohdeorganisaatio harjoittaa ostotoimintaa loppukokoonpanon resurssien hankinnassa suoraan ulkomaisilta yhteistyöyrittäjiltä, mutta ostotoiminnan kohteena olevat asennuspalvelut suoritetaan vierasmaassa kohdemaa, erona Ahokangas & Pihkalan määritelmään. Kohdemaata voi olla yhteistyöyrittäjien kotimaata, tai vierasmaata myös kohdeorganisaatiolle alihankintana palveluita toimittavalle yhteistyöyrittäjälle.

Kohdeorganisaation loppukokoonpanoon hankitut resurssit voidaan nähdä myös projektiopeeraationa, jossa tiettyyn yksittäiseen projektiin hankitaan loppukokoonpanoresurssit projektiluontoisesti vierasmaasta kohdemaa yhteistyöyrittäjältä, joka toimii projektikohtaisena alihankkijana. Loppukokoonpanon resursseja voidaan myös edellisten lisäksi hankkia samaan konserniin kuuluvalta tytäryhtiöltä tai tytäryhtiön välityksellä paikalliselta yhteistyöyrittäjältä. Tällöin voidaan tulkita vientiprojektin loppukokoonpanon noudattavan operaatiomalliltaan tytäryhtiöoperaatiota. Tytäryhtiöoperaatiossa voidaan vientiprojektin vastuu ja riskit jakaa kohdeorganisaation, vientiprojektin päätoimittajan ja paikallisen tytäryhtiön kesken. Tärkeää on huomioida kuitenkin teoriaan verrattuna, vastuiden ja riskien säilyvän konsernitasolla samassa yhtiössä, vaikka yksittäisen projektin kannalta vastuu ja riskit olisivatkin jaettu paikallisen tytäryhtiön ja vientiprojektin päätoimittajan kesken.

Tytäryhtiön ja omistavan organisaation keskinäiseen toimintaan vaikuttaa Ahokangas & Pihkalan mukaan tytäryhtiön toiminta kohdemaa lainsäädännön alaisena. Samoin henkilöstöön liittyvät työturvallisuus ja sosiaali- ja eläketurva järjestelmät pitää huomioida vientiprojekteissa, jos omistavan organisaation henkilökuntaa lähetetään ulkomaiseen tytäryhtiöön resurssiksi vientiprojektin loppukokoonpanoon. (Ahokangas & Pihkala, 2002.) Tällöin kohdeorganisaation vientiprojekteissa tulee huomioida paikalliset verotussäännöt, jotka vaikuttavat siihen, miten voitot voidaan kotiuttaa kohdeorganisaatiossa ja miten määritellään omistavan organisaation ja tytäryhtiöiden väliset siirtohinnoittelut.

Kohdeorganisaatio on strategisesti globaali organisaatio, jonka johto on keskitetty yhdessä paikassa, mutta organisaatiolla on operaatioita kotimaassa useilla paikkakunnilla, sekä useissa maissa ja kaikissa maanosissa. Globaalin strategian ajatuksena taustaorganisaatiossa on hyödyntää mittakaavaetuaan. Mittakaavaedulla pyritään tehokkaampaan toimitusketjun hallintaan ja osaamisen, sekä organisaati-

on rakenteen hyödyntämiseen globaalisti. Organisaation lupaus asiakkailleen on paikallinen palvelu ja globaali vaikuttavuus. Taustaorganisaation strategia mukaillee Boudreau, Loch, Robey & Straud määrittelemää globaalia organisaatiostrategiaa, joka perustuu keskitettyyn johtoon yhdessä maassa, mutta organisaation operoivan useissa maissa ja alueilla. Globaali organisaatiostrategia pyrkii hyödyntämään mittakaavaetuaan ja keskitetyn johdon mahdollistamaa organisaation tehokkuutta (Boudreau, Loch, Robey & Straud, 1998).

Kochin määrittelemän kansainvälisen strategian ja sen johtamisen kannalta olennaista on henkilöstön riittävä kielitaito ja henkilöstön tuntema empatia vieraita kulttuureja kohtaan kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sen johtamisessa (Koch 1995). Taustaorganisaation toiminnassa kielitaidon merkitys korostuu tutkimuksen mukaan kaikissa loppukokoonpanon ja vientiprojektien toiminnoissa. Henkilöstön empaattiset kyvyt vieraita kulttuureja kohtaan ja kohdemaan kulttuurien tuntemus korostuvat vientiprojektin loppukokoonpanossa paikallisten käyttäytymisetikettien, tabujen ja eettisten normien huomioon ottamisessa, tutkimustulosten mukaisesti.

Vientiprojektien ja niiden loppukokoonpanoprosessien johtamisessa kansainvälisessä toimintaympäristössä esiintyviä kulttuurieroja voidaan analysoida Hofsteden mallin avulla, jossa jaetaan kulttuurierot viiteen eri ulottuvuuteen. Hofsteden mallissa kulttuurien väliset ulottuvuudet ovat individualismi – kollektivismi, pieni valtaetäisyys – suuri valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen – epävarmuuden sietäminen, maskuliinisuus – feminiinisyys, sekä lyhyen tai pitkäkätähtäimen orientaatio. (Hofsted 1984.) Vientiprojektien kannalta tärkeimpinä Hofsteden ulottuvuuksina voidaan todeta olevan epävarmuuteen suhtautuminen, tulevaisuusorientaatio, sekä maskuliininen tai feminiininen johtamiskulttuuri kohdemaassa.

Kohdeorganisaation vientiprojektien loppukokoonpanon johtamiseen ja loppukokoonpanossa käytettävien resurssien osaamisen kehittämiseen liittyy tulosten mukaan useita haasteita moni- ja vieraskulttuurisesta toimintaympäristöstä. Monikulttuurisuudesta aiheutuvia haasteita varten voidaan soveltaa kohdeorganisaatiossa Lahden määrittelemää monimuotoista johtamistyyliä, jota kutsutaan kansainvälisessä kirjallisuudessa termillä: ”Diversity Management”. Monimuotoinen johtaminen tarkoittaa ajattelu- ja toimintatapojen kokonaisvaltaista uudistamista, sekä resurssien täysimittaista kehittämistä ja ennakkoluulotonta käyttämistä, huomioiden

monikulttuurinen toimintaympäristö ja sen kansalliset ja etnisen vaikutteet. Samalla monimuotoisessa johtamisessa huomioidaan resurssien sukupuoleen, ikään, kieliryhmiin, uskontoihin, sosiaaliluokkaan, kastijakoon ja enemmistö-vähemmistö suhteisiin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Lahti 2008.)

Monimuotoisen johtamisen kautta kohdeorganisaation vientiprojekteissa voidaan huomioida kohdemaan kulttuurista johtuvia erityispiirteitä, jotka määräävät paikallisten resurssien rajoitteita. Tällaisia rajoitteita voi olla esimerkiksi yksilön sukupuolesta tai kastista johtuvat rajoitteet toimia tietyissä tehtävissä tai muiden yksilöiden suhtautuminen ja sisäinen hierarkia, jonka taustalla vaikuttaa edellä mainittujen tekijöiden lisäksi uskonto tai sosiaaliluokka. Tutkimustulosten perusteella monimuotoisen johtamisen avulla voidaan huomioida edellä mainittuja erityispiirteitä ja sijoittaa kohdemaan resursseja oikeisiin tehtäviin, rikkomatta paikallisia kulttuurinormeja ja täten käyttää resursseja tehokkaasti oikeissa tehtävissä. Kohdeorganisaation loppukokoonpanoprosessin johtamisessa tulisi tutkimustulosten mukaan soveltaa monikulttuurisen johtamisen perusteita käytäntöön, tehokkaan toiminnan aikaansaamiseksi, monikulttuurisessa toimintaympäristössä.

Loppukokoonpanon johtamiseen vaikuttaa tutkimustulosten mukaan Hofsteden mallin ulottuvuuksista kulttuurilliset sosiaaliset sukupuoliroolit, joita ovat feminiinisyys-maskuliinisuus. Feminiinisessä kulttuurissa arvostetaan Hofsteden mukaan hyviä sosiaalisia suhteita ja työn jatkuvuutta, kun maskuliinisessä kulttuurissa arvostetaan voimakkaita esimies- ja johtamisrooleja. Samalla maskuliinisessä kulttuurissa tuodaan esiin voimakkaasti omia näkemyksiään, kun feminiinisessä kulttuurissa pyritään yhdessä toimien löytämään ratkaisuja ja tekemään päätöksiä. (Hofsted 1984.)

Kulttuurillisella sosiaalisella sukupuoliroolilla on merkitystä loppukokoonpanon resurssien johtamiseen. Feministisessä kulttuurissa tulisi toimia sosiaalisia arvoja korostaen ja pyrkiä laajaan sosiaaliseen yhteistyöhön. Maskuliinisessä kulttuurissa johtamisen tulisi olla näkyvää ja voimakasotteista.

Yleisesti organisaation toiminnassa on olennaista yhteinen aikakäsitys, jolloin voidaan pitää yhteisesti sovituista aikatauluista kiinni ja suorittaa tehtäviä ja tavoitteita yhteisesti. Jos monikulttuurisessa toimintaympäristössä ei ole yhteistä käsitystä

ajasta, aikatauluista ja niihin sitoutumisesta voi toiminnassa esiintyä erikulttuurien välisiä konflikteja, jotka liittyvät asioiden hoitamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sovittuna ajanhetkenä. Vientiprojektin tavoitteiden saavuttamiseksi on olennaista yhteisen aikakäsityksen huomioiminen, koska aikataulu ja siitä kiinni pitäminen on yksi vientiprojektien keskeisiä tavoitteita.

Kohdeorganisaation vientiprojekteihin liittyviin asioiden hoitamiseen ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa, liittyy vahvasti yhteinen käsitys ajasta ja sitoutuminen noudattamaan yhdessä sovittuja aikatauluja. Vientiprojektien johtamisessa tulisi huomioida ulkomaisen yhteistyökumppanin kulttuuritaustasta johtuva aikakäsitys. Tällöin voidaan paremmin ymmärtää yhteistyökumppanin käsitystä ajasta ja sitoutuneisuudesta aikaan. Kuten Dahl toteaa, lineaarisessa, monokronisen aikakäsityksen omaavassa kulttuurissa arvostetaan aikatauluja ja niiden noudattamista, sekä tavoite ja tuloshakuisuutta (Dahl 1995).

Yhteistyökumppanin omatessa kulttuuritaustaltaan monokrooninen käsitys ajasta, on yhteisten aikataulujen sopiminen ja noudattaminen helppoa, koska kulttuurisidonnainen käyttämistapa ohjaa toimintaa tähän suuntaan. Polykronisen, tapahtumiin sidotun kulttuurillisen aikakäsityksen omaavan yhteistyökumppanin kanssa absoluuttisten aikataulujen sopiminen ja noudattaminen on haasteellista. Toisaalta Hall toteaa, polykronisen aikakäsityksen omaavien yksilöiden arvostavan sitoutuneisuutta ja tavoitteiden toteutumista. Yhteinen aikakäsitys eri kulttuurien välillä on haasteellista saavuttaa ja vaatii empatiaa ja vieraan kulttuurin tuntemusta ja arvostamista yhteistyön kaikilta eri osapuolilta, kulttuuritaustasta riippumatta. Tämä asettaa haasteita vientiprojektin johtamiselle kansainvälisessä toimintaympäristössä, jolloin kulttuurien tuntemus ja huomioonottaminen korostuu, sekä on edellytyksenä tuloksekkaalle yhteistyölle eri osapuolten kesken.

5.4 Tutkimuksen yhteenveto

Osaamisen kehittämisen loppukokoonpanossa käytettävien resurssien osalta voidaan toteuttaa luvussa 2.4.2 esitellyn Hätösen (Hätönen 2003.) esittelemän osaamiskartoitusmallin mukaisesti, soveltaen mallia vientiprojektin loppukokoonpanoprosessiin soveltuvaksi. Mallissa osaamiskartoitus alkaa organisaation strategian määrittelemisellä, jonka perusteella laaditaan osaamisstrategia johon osaamisen kehittämisprosessi pohjautuu.

Kohdeorganisaation loppukokoonpanossa käytettävien resurssien osaamisen kehittäminen pitää pohjautua organisaation strategiaan, joka tässä tapauksessa on teknologiatuotteiden kustannustehokas ja laadukas loppukokoonpano kohde- maassa, hyväksikäyttäen paikallisen yhteistyökumppanin tai tytäryhtiön tarjoamia resursseja.

Hätösen mallin mukaan osaamisstrategian kirkastamisen jälkeen osaamisen kehittämisprosessissa pitää määritellä osaamistasot ja osaamiskuvaukset, eli mitä osaamista täytyy organisaatiosta löytyä, että organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan strategian mukaisesti. Kohdeorganisaation osaamisen kehittämisprosessissa täytyy osaamistasojen ja osaamiskuvausten perusteella määritellä, mitä osaamista tarvitaan loppukokoonpanossa, laatia tarvittaville osaamisille tarkat kuvaukset ja tasot, joiden perusteella voidaan laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat käytettävillä resursseilla. Lisäksi osaamisen kartoittamisen perusteella voidaan analysoida mitä jo olemassa olevaa, loppukokoonpanossa tarvittavaa, osaamista yhteistyökumppanin tarjoamilla resursseilla on jo entuudestaan olemassa, sekä mitä osaamista täytyy hankkia muualta organisaatiosta tai muilta yhteistyökumppaneilta.

Osaamiskuvausten laatimisessa voidaan jakaa tutkimuksen haastattelujen tulosten perusteella osaamiset seuraavasti:

- Tekniset perusosaamiset, kuten sähköinen perusosaaminen tai mekaaninen perusosaaminen
- Tuoteosaaminen ja tuotespesifinen asennusosaaminen
- Kielitaito

- Aikaisemmat referenssit

Teknisillä perusosaamisilla tarkoitetaan universaalia osaamista, joka liittyy loppukokoonpanossa suoritettavaan joko sähköiseen tai mekaaniseen asennukseen yleisesti. Tuoteosaamisella ja tuotespesifisellä asennusosaamisella tarkoitetaan aikaisempaa tuntemusta kohdeorganisaation teknologiatuotteista ja niiden asennukseen liittyvistä erityispiirteistä ja tekniikoista, sekä teknisen dokumentaation tulkintataidot. Olennaisena osana tuotespesifiseen asennusosaamiseen liittyvät työskentely korkeilla paikoilla ja kokemus raskaiden teräsrakenteiden asentamisesta korkeilla paikoilla. Samoin kokemus erilaisten työkoneiden käytöstä liittyy tuotespesifiseen osaamiseen.

Kielitaidolla tarkoitetaan lähinnä englanninkielen suullista ja kirjallista hallintaa. Englanninkielen taidolla tarkoitetaan perusasennusresurssin tapauksessa riittävää suullista kommunikointitaitoa, joka mahdollistaa yhteistyön loppukokoonpanoprosessissa. Loppukokoonpanon työmaapäällikkönä toimivilta resursseilta vaaditaan suullisen englanninkielen taidon lisäksi riittävää kirjallista kieliosaamista, joka mahdollistaa kirjallisen raportoinnin projektinjohdolle ja loppukokoonpanoprosessia johtaville asennuspäälliköille.

Osaamiskuvauksissa pitäisi tulla ilmi yhteistyökumppanin organisaationa suorittamat aikaisemmat referenssit. Lisäksi osaamiskuvauksissa pitää ilmetä yhteistyökumppanin tarjoamien, loppukokoonpanoprosessin avaintehtävissä, kuten työmaapäällikkönä, toimivien henkilöiden henkilökohtaiset, aikaisemmat referenssit.

Osaamistasojen määrittämisessä kullekin osaamisen osa-alueelle, tulisi tasonmäärittämisessä huomioida osaamista mittaavan mittarin todennettavuus. Samalla mittari pitäisi pystyä laatimaan riittävän yleisellä tasolla, että samalla mittarilla voidaan mitata kaikkia vaadittavia osaamisia yhteisen käytännön mukaisesti, vaihtoen vain mitattavan osa-alueen vaatimukset mittarille. Arviointiasteikkona voidaan käyttää esimerkiksi osaamistasoa kirjallisesti kuvaavia osaamistasoja, kuten hyvä, tyydyttävä, heikko. Toisena vaihtoehtona on käyttää osaamisen arvioinnissa numerista arviointiasteikkoa, esimerkiksi välillä yhdestä kolmeen, tai yhdestä viiteen, siten että pienin numero esittää korkeinta osaamistasoa ja suurin numero alinta osaamistasoa asteikolla. Osaamistasojen määrittelyyn ja tavoiteprofiilien laadintaan liittyvää teoriaa on esitelty luvussa 2.4.3.

Hätösen mukaan osaamisten kuvaaminen voidaan suorittaa monella eri tapaa ja useasta eri lähtökohdasta. Osaamista voidaan kuvata henkilöstöllä nykyhetkellä olevan osaamisen kannalta, eli kuvataan esimerkiksi kyselyjen avulla henkilöstön olemassa oleva osaaminen. Nykyhetken osaaminen halutaan useimmiten kartoittaa silloin, kun halutaan tutkia nykyinen osaaminen ja selvittää mahdollisuudet nykyhetken osaamisen uuteen käyttöön. (Hätönen 2003.)

Kohdeorganisaation prosessien kyseessä olleessa, osaamisten kuvaaminen tulee suorittaa ennen varsinaista osaamiskartoitusta. Loppukokoonpanossa resurssina toimivan yhteistyökumppanin valintaan liittyy yhteistyökumppanin osaamistaso ja samalla loppukokoonpanoprosessi ja tuotteet ovat määräävässä asemassa, mitä tulee osaamisen tavoiteprofiilien ja osaamistasojen määrittelyyn.

Osaamiskuvausten ja osaamistasojen määrittämisen jälkeen voidaan suorittaa itse osaamiskartoitus, jossa selvitetään mitä osaamista valittavalta yhteistyökumppanilta, tai kohdeorganisaation tytäryhtiöltä löytyy. Huomattavaa on, että osaamistasojen kuvaukset ja osaamistasojen määrittely voidaan tehdä valmiiksi kohdeorganisaatiossa yleisellä tasolla, ilman projektisidonnaista yhteistyökumppania tai vientiprojektin kohdemaassa toimivaa tytäryhtiötä. Samalla osaamiskuvaukset ja osaamistasojen määrittelyt voidaan tehdä kohdeorganisaation kaikille tuotteille yhtenäisesti, ilman projektisidonnaisuutta. Tällöin voidaan hyödyntää samoja määrittelyjä ja kuvauksia projektista ja yhteistyökumppanista, sekä tytäryhtiöstä riippumatta, kohdeorganisaation kaikkien vientiprojektien loppukokoonpanoprojekteissa.

Osaamiskartoituksen perusteella saadaan selville, miten loppukokoonpanossa käytettävän yhteistyökumppanin tai tytäryhtiön resurssien osaaminen täsmää loppukokoonpanossa vaadittavaan osaamiseen. Kartoituksen perusteella voidaan laatia ja yksilöidä ne osaamisalueet, jotka vaativat kehittämistä, sekä ne osaamisresurssit, jotka pitää hankkia jo olemassa olevien yhteistyökumppaneiden ja tytäryhtiön ulkopuolelta. Osaamisen kehittämisessä pitää eritellä ne osaamisalueet, joiden kehittämisvastuu on yhteistyökumppanilla itsellään ja mitkä osaamisalueet on projektin päämiehen, kohdeorganisaation vastuulla. Yleisesti tekniset perusosaamiset tulisi haastattelujen perusteella löytyä yhteistyökumppanin resursseista valmiina ja tuotespesifinen osaamisen kehittäminen kuuluu vientiprojektin päämiehen vastuulle.

Osaamisen kehittämisessä laaditaan kehittämissuunnitelma, jonka avulla tuotespesifinen osaaminen saadaan loppukokoonpanon edellyttämälle tasolle. Kehittämissuunnitelmassa huomioitavia seikkoja on osaamisen kehittämisen suunnitelmallinen, vaiheittainen, eteneminen teorian ja käytännön kautta, oppimisen vuorovaikutuksena. Kehittämissuunnitelmissa tulisi pystyä huomioimaan yksilöiden erilaiset oppimistyyli, siten että kirjallista teoriamateriaalia on riittävästi saatavilla ja että materiaali on riittävän kattavaa, oppimisen tueksi yksilöille joiden oppimistyyli pohjautuu teoreettisen havainnoinnin kautta tapahtuvaan oppimiseen. Samalla tulisi huomioida käytännön harjoittelun ja edelleen työssä oppimisen kautta tapahtuva oppiminen yksilöille, joiden oppiminen tapahtuu käytännön tekemisen kautta. Yksilön oppimistyyliä käsittelevää teoriaa on esitelty tutkimuksen luvussa 2.2.

Osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida yksilön motivaatiotaso ja miten yksilön motivaatiota ja sitoutumista voidaan ylläpitää ja kasvattaa. Tutkimuksessa suoritetujen haastattelujen perusteella motivaatio on yksi tärkeimmistä yksilön osaamisalueista ja vaikuttaa yksilön suoriutumiseen työtehtävissään, sekä yksilön kykyyn oppia ja omaksua uusia tietoja ja taitoja. Samalla motivaatiolla on keskeinen merkitys yksilön sitoutumiseen organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Tämän perusteella organisaation osaamisen kehittämisessä tulisi myös huomioida yksilöiden motivoituneisuus ja selvittää ne tekijät, joiden kautta yksilöiden motivaatiota voidaan ylläpitää ja kehittää sekä lyhyellä, että pitkällä tähtäimellä.

Osaamisen kehittämissuunnitelmissa pitää korostaa toistojen merkitystä, yksilöiden oppimisprosessin tueksi. Samalla kehittämissuunnitelmissa tulee huomioida hiljaisen tiedon merkitys ja mahdollistaa kehittämissuunnitelmissa hiljaisen tiedon siirtyminen loppukokoonpanoprosessin kokeneilta resursseilta vasta-alkajille. Hiljaisen tiedon siirtämiseen soveltuvia käytänteitä on pohdittu tutkimuksen luvussa 6.2.

Osaamisen kehittämisessä on keskeisessä asemassa osaamisen kehittämisprosessin johtaminen ja kehittämisprosessin systemaattinen suunnittelu, osaamisen kasvattamisessa vastaamaan organisaation strategian edellyttämää osaamista. Osaamisen kehittämisprosessin johtamiseen liittyy jatkuva arviointi ja mittaaminen prosessin edetessä. Arvioinnin ja mittaamisen avulla voidaan reagoida ja korjata

prosessissa esiintyviä epäkohtia ja näin ohjata osaamisen kehittämissuuntaan, ennalta määriteltyn, suuntaan.

Kansainvälisessä toiminnassa osaamisen kehittämisen yksi lähtökohdista on paikallisen osaamistason selvittäminen. Tällä tarkoitetaan sekä kohdemaassa vallitsevaa yleistä osaamistasoa, kuten esimerkiksi paikallista koulutusjärjestelmää, että yhteistyökumppanin resurssien omaamaa osaamistasoa, jota voidaan hyödyntää vientiprojektin loppukokoonpanoprosessissa asennusresursseina. Samalla osaamistason määrittämisessä täytyy huomioida kulttuurieroista johtuvat erityispiirteet, jotka vaikuttavat osaltaan osaamisen hallintaan ja resurssien käyttöön loppukokoonpanoprosessin asennusresursseina.

Kohdeorganisaation vientiprojektien loppukokoonpanossa käytettävien, kohdemaassa sijaitsevien resurssien osalta tulisi organisaatiossa pyrkiä ennalta selvittämään paikallisesta kulttuurista riippuvat erityispiirteet, jotka ovat vientiprojektin osalta merkittäviä kommunikoinnin, sitoutumisen ja johtamisen kannalta. Vientiprojektien kannalta tärkeimpinä Hofsteden ulottuvuuksina voidaan todeta olevan epävarmuuteen suhtautuminen, tulevaisuusorientaatio, sekä maskuliininen tai feminiininen johtamiskulttuuri kohdemaassa. Lisäksi vientiprojektin johtamiseen vaikuttavat kohdemaan kulttuurissa vaikuttava aikakäsitys, viestintätyyli, sekä Hofsteden määrittelemä valtaetäisyys.

Epävarmuuden suhtautumiseen ja tulevaisuusorientaatioon ei varsinaisesti pysty vaikuttamaan johtamisen keinoin, mutta projektissa toimivien tahojen on syytä tiedostaa nämä seikat, toimiessaan kohdemaassa sijaitsevan yhteistyökumppanin kanssa. Samoin sosiaalisen johtamisen sukupuoliroolin, feminiinisen tai maskuliinisen roolin olemassaolo, pitää pystyä tiedostamaan ja suhtautumaan kohdemaan kulttuurissa vaikuttavaan sukupuolirooliin riittävällä kunnioituksella, kuitenkin pitäen projektin johtamisen ja tuloksetta loppuunsaattamisen kannalta olennaiset johtamiskäyttäytymismallit riittävän määrätietoisina ja selkeinä. Kulttuurien erityispiirteet täytyy vientiprojektin johtamisessa ja etenkin loppukokoonpanossa käytettävien resurssien johtamisessa tiedostaa ja kunnioittaa sopivalla tavalla, kuitenkin asettaen projektin tuloksetta ja tehokkaan suorittamisen korkeimmalle prioriteetille.

Vieraassa kulttuurissa vaikuttaviin aikakäsitykseen ja viestintätyyliin voidaan varautua ja sopeuttaa sopimalla yhteiset tavoitteet ja kommunikointimallit. Tavoitteiden määrittelyssä pitää aikataulujen osalta niiden pitävyyttä korostaa yhteistyön osapuolten välillä. Vientiprojektin hallintaa helpottaa, jos projektikonaisuus pilkotaan aikataulullisesti pienempiin, konkreettisempiin, kokonaisuuksiin, joiden aikataulun pitävyyttä on helpompi seurata ja noudattaa. Samalla projektin kuluessa voidaan korjata ja ohjata yhteistyökumppaneiden toimintaa kohti haluttua suuntaa paremmin, välietappien toteutumista seurattaessa ja arvioitaessa. Viestintään liittyviä kulttuurieroja voidaan tasoittaa sopimalla yhteiset kommunikointi- ja raportointimallit. Lisäksi, kuten aikakäsitysten aiheuttamista eroista johtuvia konflikteja, myös viestinnän eroista aiheutuvia konflikteja, voidaan pyrkiä välttämään pilkkomaan kommunikointivastuu, sekä raportoitavat kokonaisuudet riittävän pieniin osiin, jolloin viestinnän tulkintaerot voidaan minimoida ja ohjata kommunikointi- ja viestintämallia toivottuun suuntaan, vientiprojektin edetessä.

Toiminnassa kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa, vieraiden kulttuurien erityispiirteiden kanssa korostuu yksilön henkilökohtaisiin osaamisen osatekijöihin liittyvät sosiaaliset taidot, kuten tunneäly. Tunneälyllä tarkoitetaan yksilön ominaisuutta, joka vaikuttaa tapaan toimia ihmisten kanssa eri tilanteissa (Ojala 2008). Tunneäly muodostuu Golemanin mukaan itsehillinnästä, itsetietoisuudesta, sosiaalisesta tietoisuudesta ja sosiaalisista taidoista. (Goleman 1995.)

Yksilön omaama tunneälyn voidaan nähdä vahvuutena toimiessa eri kulttuurien kanssa, koska tunneälyn avulla yksilö kykenee ymmärtämään vieraita kulttuureja ja toimimaan näin kulttuureja riittävästi kunnioittaen, sekä hallitsemaan kulttuurieroista aiheutuvia konflikteja. Tunneälyn avulla saavutetaan tehokasta yhteistyötä kulttuurierojen kesken, koska yhteistyön molemmat osapuolet tuntevat arvostusta vieraiden osapuolten kulttuureja kohtaan. Kyse on siis ihmisyydestä ja inhimillisyydestä. Sosiaalisten taitojen puuttuminen yhteistyön osapuolilta voi johtaa vaikeisiin konflikteihin ja jopa yhteistyön erimielisyyksistä ja informaation väärin ymmärtämisistä johtuviin konflikteihin, eri kulttuurien edustajien kesken.

Sosiaalisten taitojen korostuessa, toimittaessa yhteistyössä kansainvälisessä liiketoimintaverkostossa, kohdeorganisaation vientiprojekteissa, tulisi sosiaalisten taitojen merkitystä korostaa kulttuurivalmennusten avulla. Kulttuurivalmennuksen

avulla voidaan poistaa vääriä ennakkoluuloja, sekä antaa valmiuksia, miten kohdata vieraita kulttuureja sekä miten välttää konflikteja arvostamalla vierasta kulttuuria ja sen edellyttämiä tapoja riittävästi. Todelliset taidot toimia vieraisissa kulttuureissa kasvaa yksilöillä omakohtaisten kokemusten kautta, mutta valmennuksella voidaan tasoittaa alkujärkytystä ja herättää yksilöiden kiinnostusta oma-aloitteiseen kulttuurien erityispiirteisiin tutustumiseen, joka osaltaan edistää yhteistyökykyä vieraiden kulttuurien kanssa.

Kohdeorganisaation vientiprojektien kannalta oleellista olisi kehittää kansainvälisen kumppaneiden kanssa toimittaessa yhteinen toimintamalli, niin osaamisen kartoittamisen, kehittämisen, kuin asennusresurssien johtamisen kannalta. Toimintamallin pitää olla riittävän joustava, että mallia voidaan hyödyntää kaikissa projekteissa ja eri kulttuureissa, riippumatta toimitaanko organisaation tytäryhtiön vai vierasmaisen alihankkijan kanssa. Toimintamalli ei saa olla sidottu yhteen yksittäiseen projektiin, kohdemaahan tai tuotteeseen vaan toimintamallin pitää olla pääosin soveltuva kohdeorganisaation koko vientiprojektitoiminnassa toimitettaviin laitteisiin, kohdemaihin, yhteistyökumppaneihin ja eri kohdemaissa toimivien, asennusresurssien osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Toimintamallin pitää joustaa organisaation eri tuotteille, huomioiden niiden teknisen erityispiirteet. Lisäksi toimintamallin tulee olla skaalattavissa laajan toimitussisällön ja ajallisesti pitkäkestoisten projektien lisäksi pieniin yksittäisiin projekteihin.

Toimintamallin pitää korostaa yhteisiä tavoitteita ja yhteisiä käsityksiä osaamistasoista, huomioiden yksilöiden henkilökohtaisen ominaisuudet, eri kohdemaiden kulttuurierot, sekä tuotteiden asettamat erityisvaatimukset osaamiselle. Samalla toimintamallissa pitää eri projektin osapuolten kesken pystyä sopimaan yhteiset tavoitteet, strategiat, vastuut, kommunikointi- ja raportointi vastuut, sekä suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi.

Kohdeorganisaatiossa tehokkaan ja tuloksekkaan vientiprojektien suorittamisen tehostamiseksi voidaan käyttää oppivan organisaation menetelmiä, jolloin yhteisesti luodun ja noudatettavan toimintamallin lisäksi organisaatio kykenee oppimaan vientiprojekteista. Ojala määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, jonka tunnuspiirteisiin kuuluu jatkuva uusiutuminen ja sopeutuminen muuttuvan toimintaympäristön tarpeiden mukaisesti, hankkimalla itselleen tarvittavat osaami-

set ja organisaation kykenevän muuttamaan menestystekijöitään toimintaympäristön muuttuessa. Oppiva organisaatio omaa kyvyn hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja tarjoaa mahdollisuudet kaikille jäsenille osallistua menestyksen luomiseen. (Ojala 2008, 78.)

Kohdeorganisaation vientiprojektiliiketoiminnassa saadaan siis selvää hyötyä edistämällä oppivan organisaation teemoja, jolloin organisaatio kykenee muuttamaan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Samalla oppivan organisaation menetelmiä noudattamalla, kohdeorganisaatio kykenee sopeuttamaan toimintaansa, uudistumaan ja muuttamaan toimintatapojaan nopeasti, sekä kehittämään prosessejaan toimintaympäristön, kuten vientiprojektin kohdemaan tai tuotteen muutosten edellyttämällä tavalla. Sydänmaanlakka määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti, se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Samalla Sydänmaanlakka määrittelee organisaation oppimisen kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. (Sydänmaanlakka 2007, 55.)

Kohdeorganisaation toiminnan ja oppivan organisaation määritelmät yhtenevät etenkin monikansallisessa toimintaympäristössä, jossa muutokset ovat jatkuvia ja asettavat vaatimuksia organisaation toiminnalle ja organisaation toiminnan jatkuvalle sopeutumiselle ja oppimiselle. Kohdeorganisaation toiminnassa tulisi huomioida riittävät työkalut ja toimenpiteet, joiden avulla voidaan edistää jatkuvaa oppimista päättyneistä projekteista, sekä eri projektien kesken organisaation sisällä. Työkaluina voi toimia esimerkiksi projektitietokanta, johon kerätään projektispesifisten asioiden lisäksi yleisiä, kohdemaahan ja eri kulttuureihin ja niiden kanssa toimimiseen liittyviä asioita ja huomioita, joita voidaan myöhemmin organisaatiossa hyödyntää uusissa projekteissa samaan kohdemaahan tai saman kulttuurin omaavaan uuteen kohdemaahan. Projektitietokantaan kerättäisiin myös kuhunkin kohdemaassa tapahtuvaan toimintaan liittyvät erityispiirteet, kuten työlainsäädännön erityispiirteet, työlupa ja viisumimenettelyt, sekä muu informaatio, joka nähdään organisaatiossa merkityksekkääksi vientiprojektin suorittamisen kannalta.

Projektitietokannan avulla organisaatio kykenisi hyödyntämään kerran opittuja asioita uudelleen, välttämällä mahdollisesti samat ongelmat ja konfliktit kuin ensimmäi-

sellä kerralla vieraan kulttuurin kanssa, uudessa kohdemaassa, toimittaessa on mahdollisesti kohdattu. Projektitietokanta edistää tehokkaasti oppivan organisaation menetelmiä, tiedon jakamisen tehostamisessa, sekä toiminnasta oppimisen kannalta.

Organisaation toiminnassa pitäisi kyetä hyödyntämään hiljaista tietoa, samoin kuin asennusresurssien kanssa, myös projektin loppukokoonpanoa ja projektia johtavilta henkilöiltä siirrettävissä oleva hiljainen tieto pitäisi pystyä hyödyntämään organisaation toiminnassa vientiprojektien johtamisessa ja loppukokoonpanon koordinoinnissa, osaamisresurssien kehittämisessä ja loppukokoonpano resurssien johtamisessa kansainvälisessä toiminnassa.

Oppivan organisaation teemoja mukaillen, kohdeorganisaatiossa voidaan ottaa käyttöön osaamisenhallintajärjestelmä, johon kerätään tietoa yhteistyökumppaneiden ja tytäryhtiöiden asennusresurssien osaamisesta ja kokemuksesta, kohdeorganisaation toimittamien teknologiatuotteiden loppukokoonpanosta. Järjestelmän pitäisi toimia kumulatiivisesti, jolloin tietoa kerätään projektien kuluessa projektista toiseen. Järjestelmästä pitäisi pystyä hakemaan osaamista osaamisalueittain, teknisten, tuoteosaamisten ja muiden erityisosaamisten perusteella. Samoin osaaminen pitäisi pystyä hakemaan järjestelmästä maantieteellisin perustein maittain tai maanosittain.

Kulttuurieroista johtuvien konfliktien, sekä yhtenäisen toiminnan osalta loppukokoonpano työmaille voisi laatia niin sanotun, työmaan yhteiset säännöt ja ohjeet sisältävän työmaan käsikirjan, kuten haastatteluissa tuli ehdotuksena ilmi. Käsikirjan tulisi pitää sisällään työmaan yleiset toiminta- ja turvallisuusohjeet, sekä yhteiset säännöt. Lisäksi käsikirjasta pitäisi ilmetä työmaan työnjako ja vastuut, mitkä tehtävät kuuluvat millekin toimijalle tai tehtävää suorittavalle henkilölle. Samalla käsikirjasta löytyy loppukokoonpanoprosessin johtamisen ja ohjaamisen tasot ja vastuut, mitä kuuluu paikalliselle työmaapäällikölle ja mitä asennuspäällikölle tai projektinjohdolle. Käsikirja antaa ohjeet yleisellä tasolla työmaan raportointiin ja dokumentointiin. Käsikirjan tulee olla kaikkien työmaan osapuolten saatavissa vähintään englannin kielellä. Organisaation tulisi harkita myös muita organisaation loppukokoonpanotyömailla yleisesti käytettävien kielten käyttöä käsikirjassa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulosten ja teorian perusteella voidaan todeta osaamisen hallinnan muodostuvan organisaation strategian ja henkilöstön kehittämisen vuoropuhelusta, jossa strategia määrittelee mitä osaamista tarvitaan, jonka pohjalta henkilöstön osaamista voidaan kehittää. Osaamisen kehittämisen tulee olla systemaattista ja pohjautua edellä mainitun mukaisesti organisaation strategiaan. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida yksilöiden henkilökohtaiset oppimistyyliä ja samalla korostaen osaamisen kehittämistä yksilöiden omaamien kaikkien osaamisten osa-alueiden osalta. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana organisaatiossa tulee määrittellä yhteiset, mitattavissa olevat, osaamiskuvaukset ja osaamista mittaavat osaamistasot.

Tutkimustulosten perusteella korostuu osaamisen olennaisena osana kehittämisessä hiljaisen tiedon merkitys. Hiljaisen tiedon siirtymiseen tulisi osaamisen kehittämisprosessissa panostaa kehittämällä menetelmiä ja mittareita, joiden avulla hiljaisen tiedon siirtymistä yksilöltä toiselle voidaan ohjata ja valvoa. Osaamisen hallintaan loppukokoonpanoprosessissa voidaan käyttää tietojärjestelmiä apuna, luoden osaamistietokannan, johon kerätään tietoa eri yhteistyökumppaneiden ja tytäryhtiöiden resursseista.

Tutkimuksen kohdeorganisaation liiketoimintaympäristön aiheuttamista erityispiirteistä voidaan keskeisimpinä todeta olevan tutkimuksen perusteella kulttuurieroista aiheutuvat eroavaisuudet kommunikaation ja aikakäsityksen osalta. Lisäksi toiminnassa kansainvälisessä toimintaympäristössä korostuu yksilön sosiaaliset kyvyt ja tunneäly, joiden avulla yksilö kykenee ymmärtämään ja arvostamaan vieraan kulttuurin käyttäytymissäntöjä ja toimintaa vieraisissa kulttuureissa. Työvälineinä kulttuurieroista aiheutuvien konfliktien välttämiseksi voidaan tutkimustulos-

ten perusteella esittää yhteisten toiminta ja kommunikaatiomallien sopimista eri osapuolten kesken, sekä tarvittaessa kulttuurivalmennusta.

Yleisesti organisaation toiminnan kehittämiseksi kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä tulisi soveltaa oppivan organisaation periaatteita ja tehostaa organisaation oppimista omasta toiminnasta ja projekteista. Organisaation toiminnasta oppimisen tehostamiseksi voidaan käyttää tietojärjestelmiä apuna, jolloin tietojärjestelmään kerätään kumulatiivisesti projektien kuluessa eri kohdemaiden, yhteistyökumppaneiden ja tytäryhtiöiden erityispiirteistä ja muista, kohdemaista ja kulttuurista, huomioitavista seikoista.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla, peilaten haastattelussa esitettyjä kysymyksiä aiheeseen liittyvään teoriaan. Haastattelun aiheet pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen ja haastattelujen vastaajajoukko on valittu aiheeseen liittyvän aihepiirin osalta riittävän laajasta, jolloin vastaajilla on riittävät valmiudet ja kokemus käsitellä aihepiiriin liittyviä kysymyksiä. Teemahaastattelut näen parhaiten soveltuvana menetelmänä tiedonkeräykseen tässä tutkimuksessa, joka kuvastaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä teorian kanssa ja tutkimustulokset ovat toistettavissa, mikä kuvastaa tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimustuloksiin vaikuttaa tutkimuksen toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen. Kyseinen tutkimus voidaan nähdä vasta tutkimusongelman ensimmäisenä spiraalinen, jossa on perehdytty tutkimusongelmaan liittyvään teoriaan ja suoritettu haastatteluja, joiden tarkoituksena on ollut kerätä informaatiota aihepiiriin liittyvistä näkemyksistä ja kokemuksista. Toimintatutkimuksen seuraava spiraali tulisi suorittaa tämän tutkimuksen perusteella, soveltaen käytäntöön organisaation lopukokoonpanoprosessissa, vientiprojekteissa tässä tutkimuksessa esiin tulleita

ehdotelmia. Näiden käytäntöön kokeilujen perusteella voidaan suorittaa tutkimuksen toinen ja edelleen kolmas spiraali tarvittaessa.

Tämä tutkimus kuitenkin mielestäni antaa vastauksen tutkimusongelmaan riittävässä tasolla ja tuottaa riittävän laajasti informaatiota kohdeorganisaatiolle loppukoonpanossa käytettävien resurssien osaamisen kehittämiseksi kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Osa tämän tutkimuksen pohdinnoista ja tuloksista jää käsittelyltään irrallisiksi, kohdeorganisaation toimintaprosesseihin liittyvien liikesalaisuuksien vuoksi. Näiltä osin olen pyrkinyt kuitenkin tuomaan keskeiset asiat tutkimukseen mukaan, mutta liikesalaisuuksien vuoksi, kyseiset tulokset jäävät tutkimustuloksissa liittämättä kontekstiin.

Tutkimuksen tulokset seuraavat muita aihepiiristä tehtyjen tutkimusten tuloksia ja havaintoja hyvin. Tutkimuksen tuloksina nousi esiin yksilön sosiaalisten kykyjen ja etenkin tunneällyn merkitys toimiessa monikansallisessa liiketoimintaympäristössä. Tätä yhteyttä tunneällyn merkityksellisyydestä monikansallisessa ja monikulttuurisessa liiketoimintaympäristössä ei löytynyt tässä tutkimuksessa käytetystä teoriasta. Tutkimuksen uutuusarvona voin todeta löytyneen kyseisen yhteyden yksilön sosiaalisten taitojen ja tunneällyn merkityksellisyydestä, onnistuneen ja tuloksekkaan toiminnan edellytyksenä kohdatessa kulttuurieroista aiheutuvia konflikteja, kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella jatkotutkimuksia tulisi mielestäni suorittaa, tutkimuksessa havaitun uutuusarvon ympäriltä, miten yksilön sosiaaliset kyvyt vaikuttavat menestyksekkääseen toimintaan monikansallisessa liiketoimintaympäristössä. Lisäksi mielestäni tutkittavia aiheita olisi sosiaalisen median hyödyntäminen globaalissa organisaatiossa osaamisen kehittämisen työkaluna. Edelleen tutkimustulosten perusteella nousseet hiljaisen tiedon merkitys, sekä organisaation toiminnasta oppiminen ovat potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittäminen tulee olla jatkuva, systemaattinen prosessi organisaatiossa, perustuen organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Osaamisen kehittämiseen tulee osallistua ja sitouttaa kaikki organisaation jäsenet ylimmästä johdosta, työntekijöihin ja organisaatiota lähellä oleviin sidosryhmiin saakka.

LÄHTEET

- Ahokangas, P & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita. Helsinki.
- Argyris C. 1977. Double-loop learning in organizations. Harvard Business Review.
- Armstrong M. 2009. Armstrong's handbook of, human resource management practice. 11th edition. London & Philadelphia. Kogan Page
- Boudreau J & Ramstad P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki. Talentum
- Boudreau M, Loch K, Robey D & Straub D. 1998. Going global: using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization. The Academy of Management Executive 12:4
- Boyazis, R. 1982. The Competence Manager. New York. Wiley
- Dahl, O. 1995. When the future comes from behind: Malagasy and other time concepts and some consequences for communication. International Journal of Intercultural Relations 19
- Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8 painos. Tampere. Vastapaino.
- Goleman D. 1995. Emotional Intelligence. New York. Bantam
- Gudykunst, W. & Ting-Toomey S. 1988. Culture and interpersonal communication. Newbury Park, CA: Sage.
- Hall, E.T. 1976, (1981). Beyond culture. New York: Anchor Books.
- Hall, E.T. 1983, (1989). The Dance of Life: the Other Dimension of Time. New York: Anchor Books.
- Heikkinen, H, Rovio, E & Syrjälä L. 2007 Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistuseura, 78–93.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Helsinki: Tammi
- Hofstede G. 1984. International Differences in Work – Related Values. Sage publications. London
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.
- Honey P & Mumford A. 1992. Questions and answers on learning styles questionnaire. MCB UP Ltd.
- Hätönen H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa Instituutti. Helsinki.
- Johansson J. & Vahlne J-E. 1977. The internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. Journal of International Business Studies. Vol 8 No 1.
- Johansson J. & Wiedersheim-Paul F. 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Case Studies. Journal of Management Studies. Vol 12.

- Kolb D. 1984. *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Engelwood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall
- Koch A. 1995. *International competitiveness and the competence-based theory of competition*. Belgium. Ghent.
- Koivunen H. 2000. *Hiljainen tieto*. Keuruu. Otava.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Kirjavainen P, Laakso – Manninen R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki. Edita.
- Lahti L. 2008. *Monikulttuurinen johtaminen*. Juva. WSOY
- Lankinen P, Miettinen A & Sipola V. 2004. *Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta*. Helsinki. Talentum
- Lehto M. 2009. *Osaamisen hallinta, vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen Suomenlahden Meripuolustus alueella*. Lohja. Laurea.
- Levy A & Merry U. 1986. *Organizational Transformation. Approaches, Strategies, Theories*. New York. Praeger Publishers.
- Lönngqvist A, Kujansivu P & Antola J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere. JTO – Palvelut
- Marquardt M. 1996. *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill
- Nykänen P. 2001. *Vienti- ja tuontitoiminta Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa*. Saarijärvi. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Otala L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo. WSOYpro.
- Pedler M, Burgoyne J, Boydell T. 1997. *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. Second Edition. The McGraw-Hill Companies.
- Polanyi M. 1983. *The tacit dimension*. Gloucester. Peter Smith.
- Poutiainen, M & Vanhala, S (toim). 1999. *Henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-26. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Rankin N. 2004. *Benchmarking survey, Competency and Emotional Intelligence*. London. IPM
- Räsänen J. 1996. *Kehityksen ulottuvuuksia. Kehityssuuntautunut oppiminen ja arviointi*. Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskuksen Johtamiskoulutuksen julkaisu 8.
- Senge P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Seristö, H. 2002. *Kansainvälinen liiketoiminta*. Dark Oy. Vantaa.
- Sydänmaanlakka P. 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki. Talentum
- Tuomi J & Sarajärvi A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 6 painos. Vaasa. Universitas Wa-saensis.

Viitala R. 2008. Johda Osaamista, Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3 painos. Keuruu. Inforviestintä.

Wills, M. 1994. Managing the training Process: Putting the Basics into Practice. Journal of European Industrial Training, Vol 18 No 6, 1994. pp 4-28.

Äijö T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Hel-sinki. Yliopistopaino Oy.

KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tämä liite on salattu kohdeorganisaation prosessikuvausten luottamuksellisuuden takia.