



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

Osaamispääoman kehittäminen tietointensiivisessä pk-yrityksessä



Törmi, Teija

2010 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Osaamispääoman kehittäminen tieto- intensiivisessä pk-yrityksessä

Teija Törmi
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Teija Törmi

Osaamispääoman kehittäminen tietointensiivisessä pk-yrityksessä

Vuosi 2010 Sivumäärä 126

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation osaamisen nykytilaa ja verrata sitä strategiasta, toimintaympäristön muutoksesta ja johdon näkemyksestä johdettuihin osaamishaasteisiin. Osaamisvajeesiin pyrittiin löytämään toimenpiteitä kehittämishankkeen lopputuloksena laaditussa osaamisstrategiassa ja osaamisen kehittämissuunnitelmassa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli myös tiivistää kohdeorganisaation osaamispääoman johtaminen osaamispääomaraporttiin (ns tanskalainen malli). Osaamiskartoitus suoritettiin Hätösen (2004) osaamiskartoitusmalliin perustuen. Osaamispääoman johtamisen mallina käytettiin Otalan (2008) mallia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin seuraavista aihealueista: tietopääoma, osaamispääoma, kyvykkyys, osaamispääoman johtaminen, osaamiskartoitus ja osaamisen kehittäminen. Teoreettinen viitekehys painottui osaamisen strategiseen ulottuvuuteen sekä osaamisen kehittämiseen. Tutkimukseen sisältynyt kehittämishanke nojautui teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan tutkimukseen.

Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin osaamiskartoituksessa syntyneestä kvantitatiivisesta aineistosta sekä kvalitatiivisella strukturoimattomalla haastattelulla. Kvantitatiivista aineistoa analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. Osaamisen nykyarvojen keskiarvoja verrattiin tavoiteltujen arvojen keskiarvoihin. Näin saatiin esille kohdeorganisaation osaamisvahvuudet ja osaamisvajheet. Kvantitatiivisesta aineistosta laskettiin myös guru-mittari, joka kertoo kuinka paljon kohdeorganisaatiosta löytyy huippuasiantuntijuutta.

Kehittämishankkeen lopputuotoksena laaditun osaamisstrategian keskeisenä tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation strategian kannalta tärkeää osaamista, tiedon jakamista sekä hiljaisen tiedon haltuunottoa ja jakamista. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa on pyritty löytämään pk-yritykselle sopivia kehittämistoimia. Tyypillisesti pk-sektori on kiinnostunut tuetusta tai maksuttomasta koulutustarjonnasta. Osaamisen kehittäminen ja toiminnan kehittäminen on pyritty kytkemään yhteen niin että koulutussuunnitelmaan on valikoitu koulutusohjelmia, joihin sisältyy organisaatiota kehittävä kehittämishanke.

Kehittämishankkeen tutkimus osoitti, että kohdeorganisaation osaamisen kehittämistarpeet ovat pitkälti yhteneväiset niiden tulevaisuuden osaamishaasteiden kanssa mitä on esitetty yleisissä tulevaisuuden ennakkointiraporteissa. Kohdeorganisaation kriittisimmät osaamistarpeet liittyvät asiakasinformaation hyödyntämiseen, palveluprosessin tehostamiseen, myynti- ja markkinointiosaamiseen ja kehittämisosaamiseen. Tutkimusraportissa on esitetty jatkotutkimuskohteina oppimisverkostojen vaikuttavuutta työprosesseihin ja työmenetelmiin sekä ennakkointiraporttien tulevaisuuden osaamishaasteiden yhteyttä pk-yritysten strategisiin tavoitteisiin.

Asiasanat: tietopääoma, osaamispääoma, kyvykkyys, osaamispääoman johtaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen.

Teija Törmi

Human Capital Development in a small KIBS company

Year 2010 Pages 126

The purpose of this thesis was to explore the current status of intellectual capital (IC) in the organisation, and compare the current status with the IC challenges driven from the company strategy and changes in the business environment. The target was also to cover the IC gaps with developing actions defined in IC strategy and development plan. Intellectual capital management was summarized in IC report (Danish model). Competence survey was carried out by using the model of Mrs Heljä Hätönen. Intellectual capital management modeling was made using the model of Mrs Leenamajja Ojala.

The theoretical context of the study consisted of the following: knowledge capital, intellectual capital, capabilities, intellectual capital management and development and competence survey. The context emphasized the strategic aspect of intellectual capital and IC development. The functional development project included in the study is based on theoretical context and previous research.

The research method of the study was an action research. Research material was the qualitative data from competence survey and quantitative data from unstructured interviews. The quantitative data was analyzed with statistical methods. Statistical average values of current competences were compared to the competence target values. The competence gaps and assets were brought out. Also statistical "guru factors" were calculated. Guru factor measures the extent of high professionalism in the organization.

As the outcome of the development project the IC strategy emphasized the strategic competences, knowledge sharing, and sharing of tacit knowledge. The main target of the IC development plan was to find suitable actions for a small company. Typically small companies are interested in supported or free training. Developing actions and training are linked in IC development plan by choosing training which includes a development project.

According to the research, the IC development challenges of the company are mainly the ones stated in the general future reports. The critical competence challenges of the organization are customer information utilization, optimizing service processes, marketing and sales competences and development competence.

Further research themes were introduced based on the development project. It would be interesting to explore the effect of learning networks on work processes and methods. Also, important information would be whether the research results can be generalized: is there a connection between competence challenges of future reports and small companies' strategic targets?

Keywords: knowledge capital, intellectual capital, capabilities, intellectual capital management and development, competence survey

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimustyön taustaa	7
1.2	Työn tarkoitus ja rajaus	8
1.3	Aikaisempi tutkimus aihealueesta	9
1.4	Laurean LbD-pohjainen T&K-hanke	10
1.5	Peruskäsitteet	13
1.6	Tutkimusraportin rakenne	16
2	Toiminnallinen viitekehys: Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry ja ympäristöklusteri	16
2.1	Ympäristöklusteri	16
2.2	Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry	18
2.2.1	LUVY:n palvelut	18
2.2.2	LUVY:n strategian pääpiirteet	19
2.3	Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa	19
3	Teoreettinen viitekehys: Kyvykkyyksien ja osaamispääoman kehittäminen ja johtaminen	20
3.1	Kyvykkyyksien kehittäminen ja johtaminen	21
3.1.1	Peruskäsitteiden määrittely	21
3.1.2	Liiketoimintastrategia ja strategiset toimenpiteet	22
3.1.3	Strateginen asemointi	23
3.1.4	Kyvykkyys	25
3.1.5	Muutoksen hallinta ja johtaminen	29
3.1.6	Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle	31
3.1.7	Yhteenveto kyvykkyyksistä	33
3.2	Osaaminen ja sen kehittäminen	33
3.2.1	Tietopääoma	35
3.2.2	Ydiosaaminen ja osaaminen	37
3.2.3	Osaamisen tasoja ja strateginen ulottuvuus	39
3.2.4	Osaamispääoma	42
3.2.5	Osaamisen johtaminen	45
3.2.6	Osaamisen kehittäminen	48
3.2.7	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä	60
3.2.8	Yhteenveto ja kehittämishankkeen toteutuksen viitekehys	63
4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus	64
4.1	Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma	64
4.1.1	Lähtökohtatilanne	65
4.1.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät sekä aikataulut	65
4.1.3	Hankeorganisaatio, vastuut ja kustannukset	67

4.1.4	Kehityshankkeen riskit	67
4.1.5	Laadunvarmistus	68
4.2	Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut	68
4.2.1	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen vaiheet	69
4.2.2	Toimintatutkimus	69
4.2.3	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	70
4.2.4	Käytetyt tiedonkeruumenetelmät	71
4.2.5	Käytetyt kehittämismenetelmät	71
4.2.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	72
4.3	Hankkeen toteutus ja tulokset.....	73
4.3.1	Lähtökohta-analyysit ja niiden suorittamistapa.....	73
4.3.2	Haastattelututkimuksen suorittaminen	85
4.3.3	Osaamiskartoituksen suorittaminen	86
4.3.4	Osaamisstrategia ja osaamisen kehittämissuunnitelma.....	88
4.4	Tutkimuksen tulokset.....	90
4.4.1	Osaamiskartoituksen tulokset	90
4.4.2	Haastattelututkimuksen tulokset	94
4.5	Kehittämistyön tuotos.....	95
4.5.1	Ehdotus LUVY:n osaamisstrategiaksi	95
4.5.2	Ehdotus osaamisen kehittämissuunnitelmaksi vuodelle 2011	100
4.5.3	Ehdotus osaamispääomaraaportiksi	105
4.6	Hankkeen arviointi	106
4.6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	106
4.6.2	Hyödynnettävyys, käyttökelpoisuus ja vaikuttavuus	108
5	Kehittämishankkeen yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämissuhteet	109
5.1	Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta	109
5.2	Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset	111
5.3	Teoreettinen keskustelu.....	113
5.4	Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä vaikuttavuus sekä jatkokehitysehdotukset	116
5.5	Jatkotutkimustarve.....	118
6	Päätäntö	118
	Lähteet	121
	Kuviot	125
	Taulukot	126

1 Johdanto

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään aiheen taustaa ja tarkoitusta. Luvussa käsitellään myös kohdeilmiön peruskäsitteet sekä työssä käytetty tutkimusmenetelmä sekä selostetaan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Tutkimustyön taustaa

Perinteisesti johtamisessa on keskitytty resurssien osalta taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin. Pääomat, koneet, raaka-aineet ja toimitilat ovat olleet helposti ymmärrettäviä ja tärkeitä toiminnan resursseja. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä aineeton osaaminen on noussut merkitykseltään tärkeimmäksi yritystoiminnan voimavaraksi (Ojala 2008, 15 -16). Yhä vahvemmin menestymisen nähdään olevan riippuvainen organisaatiossa olevasta osaamisesta (Luoma 2005, 96). Osaamisen painoarvo ja merkitys yritysten toiminnassa on vaiheittain noussut osaksi kokonaisstrategiaa. Juuti ja Luoma (2009, 77) mainitsevat osaamispainotteisen johtamisen strategian, jossa yrityksen osaamispääoma ja organisationaalinen kyvykkyys ovat strategisesti tasa-arvoisia painopistealueita teknologian, talouden ja markkinoinnin ohella.

Organisaation osaamisen strategisuus merkitsee niiden osaamisalueiden tunnistamista, joilla on keskeinen merkitys organisaation tulevaisuudessa. Koska tulevaisuuden ennustaminen on tunnetusti vaikeaa, tulee yrityksen strategian perustua osaamiseen, jota voidaan hyödyntää joustavasti kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa. Tämän lisäksi organisaatiolla on oltava se osaaminen, jota tarvitaan nykyisessä kilpailutilanteessa (Lehtonen 2005,4). Osaamisen ja kilpailustrategian välisen yhteyden ymmärtäminen on olennaista kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta. Mitä vaikeampi yrityksen on ennustaa markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa, sitä tärkeämpää on sen omata sellaista osaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa. (Viitala 2005, 67.)

Yritysten osaamistarpeet laajenevat ja syvenevät. Tuotteisiin ja tuotantoon liittyvä substanssi-, menetelmä- ja prosessiosaaminen, osaamisen kehittäminen ja uuden tiedon nopea soveltaminen ja yhdistäminen olemassa olevaan osaamiseen ovat menestyksen lähtökohdat. Tulevaisuuden muutoksissa liiketoimintaosaamisen eri tekijöiden merkitys korostuu. Se merkitsee mm. syvempää asiakastarpeiden ja -prosessien osaamista sekä myyntiosaamista. Yritykset toimivat maailmanlaajuisessa verkostossa, mikä edellyttää globaalien prosessien hallintaa kaikessa toiminnassa: liiketoiminnassa, tuotannossa ja T&K-toiminnassa. Henkilöstön osaamistarpeiden kasvu edellyttää lisääntyvää panostusta ihmisten ja osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Käytännössä organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, joten yksilöiden osaaminen on avainasemassa.

Palvelualan yrityksessä asiakkaalle voi tuottaa lisäarvoa vain, jos pystyy siirtämään omaa osaamistaan asiakkaalle. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä tarvitaan sekä innovaatiotoiminnan että asiakasyymmärryksen johtamista. Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Arvo syntyy juuri näiden kahden prosessin kohdatessa (Arantola & Simonen 2009, 3-4).

Asiakaskeskeisyys merkitsee, että kilpailukyky ja kannattava kasvu riippuvat yhä enemmän siitä mitä uutta arvoa yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen ja miten se pystyy realisoimaan antamansa arvolupauksen. KIBS-yrityksen erityisosaaminen omalla alalla on vasta lähtökohta, jota asiakkaat yleensä pitävät itsestäänselvyytenä. Todellinen haaste on se, miten asiantuntija kykenee hahmottamaan asiakkaan tilanteen ja soveltamaan osaamistaan siihen niin, että asiakkaan tarve tulee tyydytettyä. Haasteeseen vastaaminen edellyttää ymmärrystä asiakasyrityksen arvonluontiprosessista ja oman palvelun roolista tässä prosessissa. Asiantuntijoiden on myös kyettävä yhdistämään teknisiä ja sosiaalisia taitoja. Myyntitoiminnassa tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien luettelemisen sijaan on opeteltava argumentoimaan hyödyt asiakkaan liiketoiminnalle. Lisäksi tarvitaan asiantuntijapalveluiden paketoitua siten että palvelu tarjoaa yksinkertaisen ratkaisun asiakkaan ongelmaan.

Asiantuntija-organisaatioissa asiakastarpeet määrittävät yrityksen ydinosaamiset ja henkilöstön osaamistarpeet. Tilanteessa, jossa asiakasyritysten toimintaympäristö ja toimintaedellytykset muuttuvat, on myös asiantuntijaorganisaation muututtava asiakkaidensa mukana. Tarvitaan uudenlaista osaamista. Tarvitaan myös uudenlaista ajattelua siitä, kuinka uusiin osaamistarpeisiin ja -haasteisiin vastataan: osaamisstrategian ja osaamisen kehittämisohjelmien avulla määritellään, kuinka osaamispääomaa kehitetään ja kuinka osaamispääomalla saadaan aikaan strategiassa määriteltyä tavoiteltavaa tulosta. Opinnäytetyön aihevalinta pohjautuu tähän näkemykseen.

1.2 Työn tarkoitus ja rajaus

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön kohdeilmionä on osaamispääoman johtaminen ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia palveluyrityksen osaamispääoman johtamista ja selvittää, miten valittu taustaorganisaatio voi kehittää strategista osaamistaan vastaamaan paremmin asiakkaiden arvovaatimuksia ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan tarpeita.

Työ liittyy liiketaloustieteessä henkilöstöjohtamisen ja osaamispääoman johtamisen teoriaan sekä poikkitieteellisesti työpsykologian alueelle. Osaamisen johtamisesta on esitetty useita teorioita ja johtamismalleja. Opinnäytetyöhön sisältyvässä kehittämishankkeessa painotetaan

osaamispääoman johtamista käytännön tasolla ja erityisesti konkreettisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä.

Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksellisen kehittämishankkeen päätavoitteena on luoda taustaorganisaatiolle osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Alatavoitteina on luoda malli osaamiskartoituksen toteuttamiseen, toteuttaa osaamiskartoitus ylemmille toimihenkilöille, löytää kohdeorganisaatiosta osaamispääoman kehittämiskohteita sekä raportoida osaamisen osaamispääomaraportin muotoon (ns. tanskalainen malli).

Kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin seuraavat tehtävät:

1. Rakentaa teoreettinen viitekehys kyvykkyyksien ja osaamispääoman johtamisesta.
2. Määrittellä organisaation nykyiset ydinosamiset sekä tulevaisuuden osaamistarpeet.
3. Koota osamiset osamiskarttaan ja luoda tavoiteprofiilit ylemmille toimihenkilöille.
4. Kartoittaa osaamisten nykytila ylempien toimihenkilöiden osalta.
5. Löytää osaamisen johtamisesta kehittämiskohteita, joiden avulla taustaorganisaatio voisi kehittää osaamispääomaansa.
6. Tiivistää osaamisen johtaminen osaamispääomaraportin muotoon (ns. tanskalainen malli: tietämuskertomus, johtamishaasteet, toimenpiteet, indikaattorit).
7. Arvioida kehittämishankkeen luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta sekä vaikuttavuutta sekä arvioida opiskelijan saavuttamaa oppimista.

Tutkimus rajataan koskemaan ympäristöklusterilla toimivien pienten ja keskisuurten asiantuntijayritysten osaamispääoman johtamista.

1.3 Aikaisempi tutkimus aihealueesta

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen pohjana on käytetty aiempaa tutkimusta, joista tärkeimpinä voidaan mainita seuraavat tutkimukset ja työpaperit:

- Ojala Leenamajja ja Vainionmäki Johanna (2006): Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi. Mitä enemmän liiketoiminta perustuu aineettomiin resursseihin ja erityisesti osaamiseen, sitä tärkeämpää olisi alkaa raportoida eri sidosryhmille, miten osaamista vaalitaan ja lisätään. Osaamispääoman raportoinnissa on sovellettu ns. Tanskan mallia. Raportti sisältää case-kuvauksia ja ehdotuksia yritysten osaamispääomaraportteiksi.
- Jokimies Sari (2006): Ymmärrystä ja keinoja osaamisen johtamiseen. Jokimiehen tutkimuksen teoreettisina viitekehäyksiä ovat eri tutkijoiden näkemykset tiedon ja osaamisen johtamisesta, tiedon ja osaamisen johtamisen sukupolvista, tiedon ja osaamisen johtamisen yhdistymisestä sekä näkemykset osaamisen kehittämisestä.

- Sokura Bertta (2004): Osaamispääoman ulottuvuudet – arvoa luova näkökulma. Sokuran työpaperin tavoitteena oli analysoida käsitettä osaamispääoma (intellectual capital) ja esitellä sen hallintaan ja arviointiin liittyviä välineitä ja problematiikkaa. Sokuran tutkimuksen mukaan osaamispääoma on syytä luokitella arvoa synnyttävään ja kaupallisesti hyödynnettävissä olevaan osaan. Kaupallisesti hyödynnettävissä oleva varallisuus on perusta nykyisille kassavirroille ja arvoa synnyttävän aineettoman varallisuuden avulla yritys uudistuu ja luo tulevaisuudessa kaupallisesti hyödynnettävää varallisuutta.
- Forssell Satu (2009): Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosesseista. Forssellin tutkimuksen mukaan yhtenäinen ymmärrys osaamisen osatekijöistä on ehdoton edellytys osaamisen hallinnalle ja kehittämiselle. Otalan mukaan osaamisen tarkalla määrittelemisellä osaaminen saadaan tehtyä näkyväksi kaikille organisaation työntekijöille. Ennen kuin keskustelut osaamisesta ja sen kehittämisestä ulottuvat yrityksessä laajemmalle joukolle, tulee osaamisen määrittelmä selkeyttää ja kiteyttää siten, että kaikilla yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on sama käsitys siitä, mitä elementtejä osaamisen käsite pitää sisällään ja mikä merkitys osaamisella on yrityksen menestykselle. Osaamiskartta tukee yhteistä käsitystä osaamisesta, mutta se ei kuitenkaan huomioi asenteiden ja motiivien merkitystä osaamisen elementteinä, joita kuitenkin voidaan pitää ensiarvoisen tärkeinä.

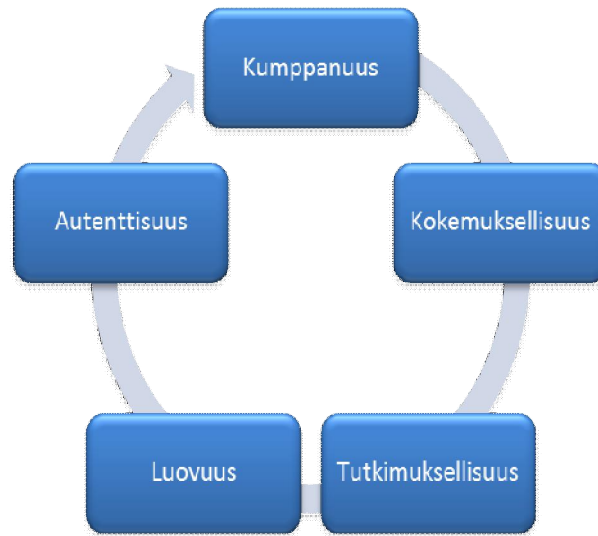
Elinkeinoelämän keskusliitto on julkaissut Palvelut 2020 ja Tulevaisuusluotain-hankkeiden loppuraportit vuosina 2005 ja 2006. Palvelut 2020-hankkeen tavoitteena oli ennakoida palvelujen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden merkitystä osaamisvaatimusten kannalta. Ennakoinnin aikajänne ulottuu vuoteen 2020. Tulevaisuusluotain-hankkeessa tarkasteltiin kuutta tulevaisuuden mahdollista menestysklusteria. Hanke keskittyi klustereiden tuotteisiin, palveluihin, markkinoihin, asiakkaisiin, teknologioihin, organisaatioihin ja osaamiseen.

1.4 Laurean LbD-pohjainen T&K-hanke

Tutkimushanke on toteutettu Laurean LbD-toimintamallin mukaisesti (kuvio 1). Learning by developing on oppimisen toimintamalli, joka pyrkii integroimaan opetuksen, tutkimus- ja kehitystyön sekä aluekehityksen. Sen päämääränä on lisätä oppimisen työelämälähtöisyyttä. Learning by developing on prosessuaalinen, proaktiivinen opiskelijan arjen toimintaa sekä työelämän kehittämistä integroiva malli. Työskentely perustuu työelämän todellisten ongelmien ratkaisemiseen. (Laurea 2009a)

LbD-toimintamallissa opiskelijan oppimisprosessi on muotoiltu tutkimus- ja kehittämisprosessiksi. Se sisältää autenttisuuden ja tutkimuksellisuuden pohjautuvan luovan tiedon oppimisprosessin. Opiskelija soveltaa tietoa käytäntöön ja kartuttaa omaa osaamistaan kehittämis-

hankkeessa. Opiskelijasta kehittyy työelämän käytänteiden muuttaja, kehittäjä ja vaikuttaja. (Laurea 2009c)



Kuvio 1: Laurean LbD-malli (mukaellen Laurea 2009a)

LbD-mallin osa-alueet ovat

- autenttisuus (ilmiön hahmottaminen, aidon työelämälähtöisen kehittämishankkeen ja oppimisprosessin tunnistaminen, määrittäminen ja jäsentäminen)
- kumppanuus (kehittämishanke, jonka toteutus perustuu opiskelijan, opettajien ja työelämän asiantuntijoiden kumppanuuteen)
- kokemuksellisuus (yhdessä oppiminen, uusien taitojen ja tietojen kartuttaminen ja saavutetun osaamisen jakaminen)
- tutkimuksellisuus (oman oppimisen, yhteisön osaamisen sekä kehittämishankkeen vaikuttavuuden arviointi)
- luovuus (uuden osaamistiedon soveltaminen toimintana, toimintamalleina ja työskulttuurina).

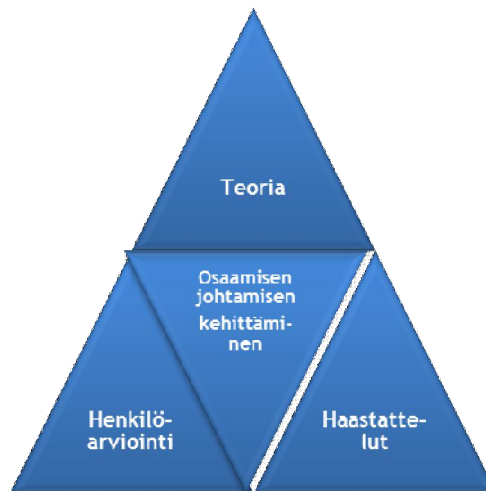
Keskeisinä tekijöinä LbD-mallissa ovat oppimisprosessit: malli yhdistää yksilön oppimisen, yhteisön oppimisen ja uuden osaamisen tuottamisen (Laurea 2009a).

Tämä tutkimushanke toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on käytännön ongelmiin sidottua. Se on itseään tarkkailevaa, reflektiivistä ja arvioivaa tutkimusta. Se vaatii yleensä yhteistyötä ja mahdollistaa sekä muutoksen että ammatillisen kehityksen. Suojanen mainitsee teoksessaan että toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkija osallistuu kiinteästi kohdeyhteisön toimintaan ja ongelmien ratkaisuun (Suojanen 1992,13). Tutkija pyrkii "saavuttamaan yhdessä kohdeyhteisönsä kanssa asetetut tavoitteet ja päämäärät" sekä

selvittämään ongelmien ilmenemisen taustat, riippuvuudet ja kehitystiet. Kerätyn tiedon avulla eri vaihtoehtoja pohtien löydetään lopulta kohdeyhteisössä ratkaisu tavoitteeseen pääsemiseksi (Suojanen 1992, 13). Jotta tutkimusprosessia voidaan kutsua toimintatutkimukseksi, siitä pitää löytyä kolme elementtiä: tutkimus, osallistuminen ja toiminta. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten tähän tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen juuri näiden kolmen ulottuvuuden perusteella.

Hanke toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Tutkimus voidaan ymmärtää esimerkiksi tarkastelutavaksi, oman toiminnan tai asioiden tarkasteluksi ja pohdinnaksi tai uuden tieteellisen tiedon tai uusien sovellutuksien tavoitteluksi. Kehittämisellä tarkoitetaan aktiivista toimintaa, jolla tavoitellaan kehittymistä. Kehittymiselle annetaan suunta, joka on tavoiteltavaa yhdestä tai useammasta näkökulmasta katsottuna. Tutkiva kehittäminen-käsite yhdistää nämä kaksi käsitettä, jolloin se kytkeytyy yksilölliseen tapaan tarkastella kehittämisen kohdetta ja toimia. Se voi olla työskentelytapa, jossa tutkimuksella tai tiedon tavoittelulla on kehittämisen yhteydessä tärkeä rooli. Tutkiva kehittäminen sisältää myös ajatuksen kehittämistoiminnan, kehittämistavan tai kehittämiskohteen tutkivasta ja kriittisestä arvioinnista. Kehittäminen on mahdollista myös ilman tutkimusta, mutta tutkimus ja kehittäminen toimivat parhaimmillaan yhdessä. Tutkimus voi tarjota perusteita kehittämistoiminnalle, jolloin onnistumisen mahdollisuudet parantuvat (Heikkilä 2008, 21 - 24). Tutkimuksellinen kehittämistyö kyseenalaistaa teoriaan liittyvän näkemyksen siitä, että yleisesti toimiviksi todetut menetelmät olisivat aina toimivia (Ojasalo 2009, 19).

Tutkimus ja kehittäminen voivat sijoittua toisiinsa nähden monella eri tavalla. Tässä kehittämistyössä tutkimustiedon pohjalta rakennetaan työvälineitä kehittämistyön tueksi. Tutkimuksellisuus ilmenee kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusvälineiden käyttönä kehittämistyön eri vaiheissa. Haastattelut, henkilöarvioinnit ja niiden analysoiminen toimivat toiminnan selvittämisen välineinä ja aikaisemmat tutkimukset ja mallit toimivat osaltaan kehittämisen pohjana. Kehittämistyössä keskeistä on näkökulman valinta. Tässä kehittämishankkeessa näkökulmaksi osaamisen johtamisen kehittämiseen on valittu johdon näkökulma. Kehittämisen tuloksena on suositus paremmasta osaamisen johtamisen kehittämiskäytännöstä. Kehittämiseen on liitetty osaamisen nykytilan kartoittaminen. Kehittämishankkeen tutkimustavoitteita lähestytään kaavion 2 mukaisesti.



Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähestymistapa

1.5 Peruskäsitteet

Ydinosaaminen

Hamel ja Prahalad (1994) määrittelevät ydinosaamisen (core competence) organisaation kollektiiviseksi osaamiseksi. Heidän mukaan ydinosaamisella on kolme ominaisuutta: se luo arvon asiakkaalle, se mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille ja sitä on vaikea kopioida. (Hannus 1999, 4 - 5.)

Osaamisella tarkoitetaan yrityksen rakenteellista osaamista, joka syntyy kun yksilöiden tiedot ja taidot on muunnettu organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Osaaminen voidaan jakaa sisältöosaamiseen sekä tehtävien suoritukseen, johtamiseen ja hallintaan liittyvään prosessiosaamiseen. Prosessien avulla yrityksen osaaminen muunnetaan arvoksi asiakkaalle. Esimerkkejä määrämuotoisista prosesseista ovat tilaus-toimitus-prosessi ja budjetointi. Vapaamuotoisissa prosesseissa tehtävien suoritusjärjestys ja ajoitus riippuu tilanteesta ja prosessien suorittajan harkinnasta (esim. myyntiprosessi). Tietotekniikka mahdollistaa osaamisen hallinnan ja jakamisen sekä tehokkaat prosessit. (Hannus 2004, 74 - 75.)

Sydänmaalakan mukaan ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksensä kilpailun (Sydänmaalakka 2001, 134). Ydinosaaminen on organisaatiossa ajan mukana kehittyntä ominta osaamista, jonka varassa se toimii ja johon sen ainutlaatuinen kilpailukyky perustuu. Tärkeä osa osaamista on kokemuksen mukana karttunut ns. hiljainen tieto. Se on arvokasta siksi, että sen hankkiminen on pitkäaikaista ja sitä on vaikea kopioida. (Niemelä 2002, 86 - 87.)

Ydinosaamisesta käytetään myös termejä kriittinen osaaminen ja strateginen osaaminen (Laamanen 2005, 180).

Kyvykkyys

Kyvykkyys-käsitettä käytetään usein osaaminen-käsitteen synonyyminä. Hannuksen (1999) mukaan kyvykkyys koostuu osaamisesta, prosesseista ja tietoteknisistä ratkaisuista. Hannus ym. jakavat kyvykkyudet kahteen pääryhmään:

- 1) Arvoa luovat kyvykkyudet: asiakassuhteiden hallinnan kyvykkyudet, teknologian hallinnan kehittämisen kyvykkyudet, tuotannolliset ja logistiset kyvykkyudet sekä
- 2) Mahdollistavat kyvykkyudet: liiketoiminnan suuntaamisen ja ohjauksen kyvykkyudet, henkilöstön kehittämisen kyvykkyudet, osaamisen hallinnan kyvykkyudet (Hannus ym. 1999, 4).

Arvoa luovien kyvykkyyksien jaottelu vastaa mm. Hamelin ja Prahaladin ryhmittelyä: tuotteiden toiminnallisuuteen liittyvät kyvykkyudet (eng. functionally-related capabilities), markkinoille pääsyn kyvykkyudet (eng. market access capabilities) sekä nopeuteen, joustavuuteen ja luotettavuuteen liittyvät kyvykkyudet (eng. integrity-related capabilities). Ne vastaavat myös Treasyn ja Wierseman (1995) kolmea geneeristä arvostrategiaa: tuotejohtajuus, asiakaskeisyys ja operatiivinen ylivertaisuus. (Hannus ym. 1999, 5.)

Osaamispääoma (Intellectual capital)

”Osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu siis inhimillisestä pääomasta sekä sisäisistä ja ulkoisista rakenteista. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa” (Hussi 2002, 37). Suomessa osaamispääomasta on käytetty myös termiä aineeton pääoma.

Osaamisen johtaminen

Viitala (2005, 14) määrittelee osaamisen johtamisen seuraavasti: ”Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla.” Se on laaja johtamisen kokonaisuus, joka sisältää kaiken sellaisen tarkoituksen mukaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen kiinnekohtana on yrityksen visio, johon perustuu millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005, 14 -15). Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaati-

on ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen arvioidaan, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Sen pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaalakka 2001, 256.)

Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen avulla selvitetään millaista osaamista yrityksessä on ja miten yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia. Osaamiskartoituksesta voidaan käyttää myös nimitystä kompetenssikartoitus. (Viitala 2002, 198.)

Osaamispääomaraportti (intellectual capital report, intellectual capital statement)

Osaamispääomaraportti on yrityksen julkaisema osaamispääomaansa koskeva raportti. Se syntyy osaamispääoman johtamisprosessin lopputuloksena. Meritum-käsikirjan mukaan sen osat ovat yrityksen visio, aineettomia voimavaroja ja toimintoja koskeva yhteenveto sekä aineettomia voimavaroja ja toimintoja koskeva tunnuslukujärjestelmä. Osaamispääomaraportin tavoitteena on kertoa sidosryhmille yrityksen kyvyistä, voimavaroista ja sitoumuksista sen kannalta, mitä tarkasteluhetkellä pidetään yrityksen arvoperustan tärkeimpänä osatekijänä. Suomessa on käytetty myös termejä aineettoman pääoman raportti tai IC-raportti. Tanskalaisen lähestymistavan mukaan osaamispääomaraportti muodostuu osaamistarinnasta, johdon haasteista ja raportoinnista. Tämän raportointimenetelmän avulla esitellään yrityksen toimenpiteet sen osaamisvoimavarojen tehokkuuden luomiseksi, kehittämiseksi ja lisäämiseksi työntekijöiden, asiakkaiden, teknologioiden ja prosessien kautta. Osaamispääomaraportin tavoitteena on tukea yrityksen tietämyksen johtamisstrategiaa ja tiedottaa siitä. (Etlä 2010a)

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Opinnäytetyö sisältää viisi lukua. Ensimmäisessä luvussa on kerrottu työn aiheen taustaa. Luvussa kerrotaan kehittämishankkeen tavoitteet ja työhön liittyvät peruskäsitteet. Ensimmäisessä luvussa selitettiin myös työssä käytetty kehittämisenäkökulma ja siihen liittyvät menetelmät.

Toisessa luvussa kerrotaan työn toiminnallinen viitekehys. Luvussa esitetään työhön liittyvä taustaorganisaatio. Luvussa esitetään lisäksi toimiala jolla taustaorganisaatio toimii ja toimialan erityispiirteitä. Toisen luvun tarkoituksena on avata lukijalle se liiketoimintaympäristö, johon opinnäytetyö liittyy.

Kolmas luku sisältää työn teoreettisen viitekehysten. Luvussa käsitellään kyvykkyyksiä, osaamispääoman johtamista ja niiden roolia asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Teoreettinen

viitekehys auttaa lukijaa ymmärtämään aihetta aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kautta.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksellinen kehittämishanke. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen näkökulma ja käytettävät menetelmät esitellään tässä luvussa. Luku sisältää myös tutkimuksen tulokset ja yhteenvedon. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja sen käyttökelpoisuutta taustaorganisaation toiminnassa. Luvussa esitellään kehittämistyön tulokset ja niihin tehdyt johtopäätökset sekä toiminnan jatkokehittämisehdotukset.

Viidennessä luvussa työtä tarkastellaan objektiivisesti opinnäytetyön arviointikriteereihin peilaten. Luvussa pohditaan myös opiskelijan oppimista. Luvun lopussa esitetään tutkimustuloksista esille nousseet jatkotutkimuskohteet.

2 Toiminnallinen viitekehys: Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry ja ympäristöklusteri

Tässä luvussa avataan lukijalle tutkimustyön liiketoimintaympäristö. Ensin esitellään ympäristöklusteria ja sen haasteita, sen jälkeen kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja sen strategia. Lisäksi tarkastellaan osaamisen johtamista kohdeorganisaatiossa.

2.1 Ympäristöklusteri

Ympäristöklusteri muodostuu ympäristötekniikan, ympäristöpalvelun ja ympäristömyönteisen prosessitekniikan ratkaisusta sekä joukosta energiaklusterin kanssa yhteisistä uusiutuvien energioiden ja energiansäästön ratkaisuntarjoajista. Ympäristöklusteriin sisältyy useita osaklustereita, joiden sisällä sovellusten ja teknologioiden painotus vaihtelee. Ympäristöklusterin haasteena on Suomessa olevan korkeatasoisen ympäristöosaamisen hyödyntäminen liiketoiminnassa ja varsinkin alan pk-yritysten kansainvälistäminen. Suomessa on runsaasti pieniä ympäristötekniikan yrityksiä, joista useimmilla on suhteellisen pieni tuotevalikoima ja jotka toimivat matalan riskin politiikalla. Markkinat voivat olla globaalit, mutta nämä yritykset keskittyvät usein varsin rajoittuneeseen maantieteelliseen osuuteen, joskus vain kotimaahan. Alalla on vain harvoja vahvoja veturiyrityksiä ja globaalien markkinoiden hyödyntäminen ei siksi ole siksi täysin onnistunut. (Tekes 2005, 41.)

Ympäristöklusterin mahdollisuutena ovat lähialueiden kasvavat markkinat. Klusterin toimijat pyrkivät toisaalta vastaamaan ympäristöalan sääntelyn tuomiin haasteisiin ja toisaalta hyödyntämään sääntelyn ja kasvavan ympäristömyönteisyyden tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia, mm kehittämällä uusia tuotteita ja palveluita. Ympäristöklusterilla on kaikki mahdollisuudet nousta dynaamiseksi ja vahvaksi uudistuvan liiketoiminnan klusteriksi. Kestävän kehi-

tyksen ajatus ja siihen liittyvät ympäristöasiat toimivat muutosta ajavana voimana ja yhä enemmän myös kilpailutekijänä suuressa osassa kaikkea teollista toimintaa. Keskeisenä muutosvoimana on pakottava sääntely, mutta se vaikuttaa myös yritysten omistajien, markkinoiden ja eri kuluttajaryhmien vaatimusten ja aitojen markkinamekanismien kautta. (Tekes 2005, 41.)

Jäte- ja vesihuoltopalvelujen haasteena ovat toiminnan tuottavuus, haja-asutusalueiden ratkaisut ja hygienia, vesihuollon turvallisuus sekä pinta- ja pohjavesien suojeluratkaisut. Pitkällä aikavälillä korostuvat biotekniikan ympäristösovellukset. Ympäristöteknologioiden ja -menetelmien alueella korostuvat jäteasiat, kuten jätteiden synnyn ehkäisy, kierrätettävät materiaalit ja kierrätystekniikat ja kierrätettävyyden ja kierrätysmateriaalien huomioon ottaminen tuotesuunnittelussa. Myös veteen liittyvät asiat ovat tärkeitä: vesikemikaalit, juomaveden valmistus, pienen mitan puhdistusratkaisut sekä vesistöjen ja maaperän kunnostusratkaisut. Pitkällä aikavälillä tärkeää on terveydelle haitallisten aineiden ja mikrobin tunnistus ja poisto. Ympäristömyötäisten ratkaisujen, prosessien ja palvelujen osa-alueella korostuvat kasvihuonekaasujen hillintä ja alan palvelut sekä ympäristömyötäinen infrastruktuuri, ekotehokkaat ratkaisut ja prosessit, ympäristön mittaukset, mittajärjestelmät ja hallinta, kaukokartoitus ja ympäristöriskien hallinta ja elinkaari palvelut. Tärkeiksi tulevat myös uusiutuvien raaka-aineiden monipuolinen käyttöönotto, ekologinen tuotesuunnittelu, tilanhallinnan asiat, ympäristöturvallisuus, mallinnus ja siihen liittyvät palvelut, ympäristöhaittariskit ja niiden arvottaminen sekä ympäristö-katastrofien ennakointi, ehkäisy ja hallinta. Pitkällä aikavälillä bio- ja nanoteknologian ympäristö-sovellukset sekä ilmastonmuutokseen sopeutuminen nousevat nykyistä tärkeämmiksi. (Tekes 2005, 42.)

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry on jäsenenä Lohjan seudun ympäristöklusterissa. Ympäristöklusteri on perustettu vuonna 1999. Tällä hetkellä yhteistyötä Lohjan seudun ympäristöklusterissa tekevät Lohjan kaupunki, Siuntion kunta, Inkoon kunta, 16 seudun yritystä ja yhteisöä. Lohjan seudun ympäristöklusterin toimintaan kuuluvat koulutukset, foorumit, työryhmätyöskentely, tutkimukset, selvitykset, tiedottaminen ja mentorointi. Toimintamallia on laajennettu myös muihin kuntiin ja sekä uusiin teemoihin erityisessä Hiiden klusterin oppiva verkosto -hankkeessa, jota on vuoteen 2009 saakka rahoittanut työministeriön Tykes-ohjelma. (Lohjan ympäristöklusteri 2010)

Siru Korkala (2010) on tutkinut väitöskirjassaan 'Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa verkostoissa' mm Hiiden klusteria. Tutkimuksen pääkysymys oli miten luottamus verkostoissa kehittyy ja millainen verkoston on oltava jotta luottamus kohdistuu verkostojärjestelmään eikä yksittäisiin ihmisiin. Tutkimuksen mukaan verkoston jäsenet luottavat verkostoon silloin kuin kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet hyötyä verkostosta. Tutkimuksen mukaan Hiiden klusteri on esimerkki tällaisesta verkostosta.

2.2 Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry

Yhdistys on yhteistyö- ja asiantuntijajärjestö, jonka tehtävänä on edistää vesien- ja ympäristönsuojelua sekä ympäristöterveydenhuoltoa toimialueellaan. Yhdistys toimii jäsenistönsä apuna ja asiantuntijana sekä vesistöjen että koko elinympäristön hoitoa koskevissa asioissa. Yhdistyksen toimintapohja on aatteellinen, mutta toimeksiantojen osuus tehtävistä on yli 95 %. Yhdistysmuoto on ollut vuosikymmenten ajan luonteva toimintatapa. Mukana toiminnassa voivat olla kaikki toiminta-alueen keskeiset vesien- ja ympäristönsuojelun sekä ympäristöterveydenhuollon osapuolet. Vesiensuojelun, ympäristönsuojelun ja ympäristöterveydenhuollon kokonaisvaltaisesti tapahtuva tarkasteleminen on tärkeää, sillä monet maalla tai ilmakehässä tapahtuvat ympäristövaikutukset heijastuvat lopulta myös vesistöihin ja pohjavesiin ja voivat lopulta vaikuttaa myös ihmisten terveyteen. (LUVY toimintasuunnitelma 2010, 1.)

Yhdistyksen toiminta jakaantuu aatteelliseen toimintaan ja liiketoimintaan. Yhdistyksen liikevaihto tilikaudella 2009 oli 1,8 milj. euroa. Yhdistys työllistää tällä hetkellä 25 vakinaista ja 7 määräaikaista työntekijää.

2.2.1 LUVY:n palvelut

LUVY tarjoaa laboratorio-, tutkimus- ja ympäristöpalveluita. Yhdistyksellä on laboratorio, jossa tutkitaan vesi- että elintarvikenäytteitä. Vesilaboratorio tarjoaa vesistö-, pohjavesi- ja talousvesinäytteiden analyysipalveluja. Elintarvikelaboratorio tarjoaa muun muassa elintarvikke-, humaanisalmonella- ja pintapuhtausnäytteiden analyysijä.

Yhdistyksen laboratoriotoimintaa ohjaavat akkreditointia koskevat säännökset. Akkreditointitodistusta voidaan pitää kilpailuetuna, sillä se viestii asiakkaille toiminnan pätevyydestä, uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Lisäksi akkreditointi lisää toimielinten antamien todistusten ja raporttien uskottavuutta ja hyväksyttävyyttä. (FINAS 2010.)

Tutkimuspalvelut keskittyvät jätevesiin, vesistöihin, rannikkovesiin, kalastoon ja pohjavesiin liittyvään tutkimustoimintaan. Tutkimustoimintaa ovat muun muassa yhteistarkkailut, vesistö-tarkkailut, puhdistamotarkkailut, kalastotutkimukset, vesistökunnostukset sekä koulutus- ja kehitystyö. Ympäristöpalveluihin kuuluvat erilaiset konsulttiselvitykset, koulutus- ja luennointipalvelut sekä jäsenistön avustaminen lupahakemusten teossa. Hanketoiminta, jota ovat esimerkiksi haja-asutusalueiden jätevesien käsittely ja Hiidenveden kunnostus-hanke, ovat tärkeä osa ympäristöpalveluita.

2.2.2 LUVY:n strategian pääpiirteet

Yhdistyksen strategia ja visio on määritelty vuosille 2008 - 2012. LUVY:n visio on olla toimialueensa tunnetuin ja halutuin vesien- ja ympäristönsuojelun sekä ympäristöterveyden yhteistyökumppani vuonna 2012. Strategiatyöllään yhdistys vie toimintaansa kohti tätä visiota. (LUVY Strategia & Visio 2007, 4.)

Yhdistyksen kehitystoiminnan keskeisinä tavoitteina ovat taloudelliset ja kilpailulliset haasteet, toiminnan tehostamisen tarve sekä tiedottamisen ja markkinoinnin tarve. Strategiatyösäään vuosille 2008 - 2012 yhdistyksellä on seuraavat päämäärät

- nykyisen jäsen- ja asiakaskunnan säilyttäminen ja hallittu kasvattaminen
- jäsenyyden lisäarvon konkretisoiminen tehokkaalla viestinnällä
- palveluprosessien kartoitus ja niiden toimivuuden varmistaminen
- ammattitaitoisen ja motivoituneen työvoiman säilyttäminen
- toiminnan tehostaminen kustannustehokkaasti.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haasteena on vastata osaltaan ammattitaitoisen ja motivoituneen työvoiman säilyttämisen haasteeseen.

2.3 Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa

Ympäristöklusterilla toimivat yritykset ovat tyypillisesti pk - yrityksiä, joissa taloudelliset resurssit osaamisen kehittämiseen ovat rajalliset. Pk-yrityksissä osaamisen kehittäminen on harvemmin liitetty kokonaisstrategiseen suunnitteluun verrattuna suuryrityksiin. Pk-yrityksillä ei aina ole kiinnostusta kehityssuunnitelmien laatimiseen eikä resursseja pitkäjänteiseen henkilöstön kehittämistoimintaan. Pk-yrityksissä toiminnan suunnittelun aikaväli saattaa olla lyhyt, koska yritys ei itse voi hallita markkinoita joilla se toimii. Epävarmuus heijastuu myös kehitystoimintaan: jos varsinaista toimintaa ei suunnitella kovin pitkällä aikavälillä, ei yleensä myöskään henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työssä oppiminen eli epämuodollinen oppiminen on noussut Järvisen ja Poikelan mukaan entistä keskeisempään rooliin pk-yritysten osaamisen kehittämisessä. Pk-yritykset ovat tyypillisesti kiinnostuneita maksuttomasta tai tuetusta koulutuksesta (Henttonen 2002, 20 - 21).

Osaamista on kehitetty kohdeorganisaatiossa pääasiassa kouluttautumalla sekä yhteisöllisesti erilaisissa tilaisuuksissa. Koulutustarpeita on tunnistettu ja toteutettu esimerkiksi ICT:n ja työsuojelun osalta. Organisaation johdon mukaan kouluttautumisessa on ollut yhtenä ongelmana sopivien koulutustilaisuuksien puute. Erityisesti tämä on ollut ongelmana joidenkin substanssiosaamisen kohdalla. Osaamisen kehittämissuunnitelmat on toteutettu laboratoriohenkilöstön osalta. Suurimpana ongelmana osaamisen kehittämisessä on ollut pitkäjänteiseen kehittämistyöhön tarvittavien resurssien puute. Merkittävänä tulevaisuuden haasteena on

useiden työntekijöiden eläköityminen noin 10 vuoden sisällä. Se tarkoittaa haasteita hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatiossa.

Keskeisenä tulevaisuuden haasteena ympäristösektorilla on korkeatasoisen ympäristöosaamisen hyödyntäminen liiketoiminnassa uusien asiakaslähtöisten liiketoimintamallien kautta. Tulevaisuuden ennakoitiosaaminen, verkostoituminen, asiakasymmärrys ja palveluinnovaatiot ovat keskeisiä menestymisen edellytyksiä myös ympäristöklusterilla. Osaamisvaltaisten liike-elämän palveluiden (KIBS) alueella merkittävänä osaamishaasteena on palveluiden yhteistuotanto (co-production). Tämä tarkoittaa sitä, että palveluita tuotetaan yhdessä siten, että sekä asiakas että palveluntarjoaja tuottavat kumppaneina lisäarvoa. Vaikka kohdeorganisaation kilpailustrategia ei perustu kustannusjohtajuuteen on silti taloudellinen kannattavuus ja toiminnan tehokkuus keskeinen menestystekijä organisaation tulevaisuudessa. Se on samalla osaamishaaste, joka voidaan saavuttaa taloudellisen ymmärryksen lisäämisellä ja palveluprosessien tehostamisella.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen myötä syntyvä osaamisen kehittämissuunnitelma on ajankohtainen kehittämistoimenpide kohdeorganisaatiossa. Kehittämissuunnitelman myötä organisaation osaamisen kehittämiselle halutaan tavoite ja suunta. Lisäksi hiljaisen tiedon jakamiseen on löydettävä kohdeorganisaatiolle sopivat toimintatavat.

3 Teoreettinen viitekehys: Kyvykkyyksien ja osaamispääoman kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena siis on tutkia palveluyrityksen osaamispääoman johtamista ja selvittää, miten valittu kohdeorganisaatio voi kehittää strategista osaamistaan vastaamaan paremmin asiakkaiden arvovaatimuksia ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan tarpeita. Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksellisen kehittämishankkeen päätavoitteena on luoda kohdeorganisaatiolle osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Alatavoitteina on luoda malli osaamiskartoituksen toteuttamiseen, toteuttaa osaamiskartoitus ylemmille toimihenkilöille, löytää kohdeorganisaatiosta osaamispääoman kehittämiskohteita sekä raportoida osaaminen osaamispääomaraaportin muotoon (ns. tanskalainen malli).

Tässä luvussa rakennetaan kehittämishankkeelle teoreettinen viitekehys siten, että ensin avataan lukijalle koulutusohjelman viitekehys ”kyvykkyyksien kehittäminen ja johtaminen”. Kuvaus perustuu seuraavassa pääasiassa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK-koulutusohjelman opiskelija Raisa Iksen ja yliopettaja Irma Vahvaselän rakentamaan teoreettiseen viitekehukseen Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohja ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimin-

taosaamisen kehittäminen -hankkeessa. Lisäksi pohjana ovat Teollinen palveluliiketoiminta-koulutusohjelman opiskelijoiden opintojaksossa 00687 laatimat kirjallisuusseet.

3.1 Kyvykkyyksien kehittäminen ja johtaminen

Tämän luvun tavoitteena on luoda käsitys siitä, mitä kyvykkyyksien johtamisella tarkoitetaan, ja mistä erilaisista osa-alueista kyvykkyydet-käsite muodostuu. Selvityksen pohjana on käytetty pääteoksena Jouko Hannuksen vuonna 2004 tekemään teosta Strategisen menestyksen avaimet. Luvussa tarkastellaan ensin liiketoimintastrategiaa ja kyvykkyyksien johtamista. Luvun lopussa tarkastellaan kyvykkyyden kehittämistä ja muutosjohtamista.

Kyvykkyyksien johtamisen kuvaus perustuu seuraavassa pääasiassa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK-koulutusohjelman opiskelija Raisa Ikosen ja yliopettaja Irma Vahvaselän rakentamaan teoreettiseen viitekehykseen Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohja ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen -hankkeessa. Lisäksi pohjana ovat Teollinen palveluliiketoiminta-koulutusohjelman opiskelijoiden opintojaksossa 00687 laatimat kirjallisuusseet.

3.1.1 Peruskäsitteiden määrittely

Kyvykkyyden johtaminen ja kehittäminen

Kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisesti pk-yrityksille kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen asettamassa haasteellisuudessa. Oppiva yritys menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii jatkuvasti lisäämään kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan ja kehittämään monipuolisesti kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. (Bard 2006, 10.)

Jos yritys haluaa menestyä, pitää sen kyetä luomaan jatkuvasti uutta osaamista ja välittämään sitä yrityksen kaikkien jäsenten käyttöön. Tätä osaamista tulisi myös hyödyntää tuotteiden ja prosessien uudistamisessa. Uuden osaamisen taustalla on aina yksilö, jonka takia olennaiseksi muodostuu yksilöosaamisen muuntaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Osaamisen kehittäminen vaatii aikaa ja uuden osaamisen luominen voi vaatia useitakin vuosia. (Hannus 2004, 263 - 266.) Tulevaisuudessa osaaminen nähdään yhä enemmän oppimisen osaamisena ja osaamisen kautta saatava hyöty on riippuvainen ihmisten asenteista, motiiveista ja luovuudesta (Tekes 2005).

Pk-yritys

Euroopan komission mukaan pk-yritys on lyhenne pienestä ja keskisuuresta yrityksestä. Pk-yrityksen kehitystä ja menestystä tuetaan vaikuttavilla toimenpiteillä ja ohjelmilla. Yritys lasketaan pk-yritykseksi, jos sen henkilöstön määrä on alle 250 henkeä ja vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai tase on enintään 43 miljoonaa euroa suosituksen edellyttämällä tavalla laskettuna. Yritys on aina pk-yritys, kun se täyttää nämä molemmat kynnysarvot. On kuitenkin huomioitava, että pk-yrityksen on täytettävä henkilömäärää koskeva edellytys, mutta sillä on mahdollista valita joko liikevaihdon tai taseen loppusumman väliä. Yrityksen ei siis tarvitse täyttää molempia edellytyksiä, vaan se voi ylittää toisen kynnysarvoista menettämättä kuitenkaan asemaansa. Yritys lasketaan pieneksi yritykseksi, jos sen henkilöstön määrä on alle 50 henkeä ja vuotuinen liikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2006.)

3.1.2 Liiketoimintastrategia ja strategiset toimenpiteet

Liiketoimintastrategialla (engl. *Strategy*) käsitetään yrityksen tahtotila, tavoitteet ja keskeisimmät toimintaan liittyvät valinnat. Strategia määritellään usein myös keinoiksi, joilla tahtotila ja päämäärät on aikomus saavuttaa. (Hannus 2004, 10.) Yleensä strategia tarkoittaa polkua tulevaisuuteen ja tavoiteltuja tapahtumia tai oloiloja kauempana tulevaisuudessa. Yksinkertaistettuna strategia kuvaa sitä, minne organisaatio haluaa mennä ja miten sen on aikomus päästä haluamaansa tilaan. Yrityksen strategiasta puhuttaessa strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnan juonta eli liiketoimintalogiikkaa, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan pidemmän aikavälin päämääränsä luomalla kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 17, 42 - 43.)

Visio/strateginen tahtotila kuvaa tietyllä aikajänteellä organisaation tavoitteellisen tilan. Liiketoimintamalli muodostaa strategisen johtamisen mallin ytimen ja pitää sisällään kaksi toisiinsa vuorovaikutuksessa olevaa tekijää: strategisen asemoinnin ja strategiset voimavarat. Kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet ja mittarit sisältävät periaatteet, joita organisaatio soveltaa strategian konkretisoinnissa, tavoiteasetannassa sekä strategian toteutumisen seurannassa mm. tuloskorttien (Balanced Score Card) avulla. Strategiset toimenpiteet sisältävät strategisen tason hankkeet ja toimenpiteet, kuten esimerkiksi yritysostot, kyvykkyyksien kehittämissuunnitelmat ja johtamisaloitteet. (Hannus 2004, 59 - 60.)

Seuraavassa kuviossa 3 on havainnollistettu liiketoimintastrategian sisällöllisiä elementtejä, liiketoimintamallin ja strategian suhdetta Hannuksen (2004) esittämän TalentFrame for Business Strategy-mallin avulla.



Kuvio 3: Liiketoimintastrategian sisällölliset elementit (TalentFrame for Business Strategy eli TalentBusinessStrategyFrame-malli, Hannus 2004, 59)

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry tavoittelee selkeää alan johtavan palvelutarjoajan asemaa alueellaan ja tunnettavuutensa lisäämistä. Yhdistyksen hyväksytyn strategian yhteydessä on tehty mittarit keskeisimmillä tavoitteille ja niiden toteutumista seurataan vuosittain.

3.1.3 Strateginen asemointi

Strateginen asemointi koostuu asiakas/tuote/kanava-valinnoista, ansaintamallista sekä kilpailustrategiasta ja asiakaslupauksesta. Asiakas/tuote/kanava-valinnat kuvaavat tarkemmin yrityksen toimintakentän. Valinnoilla määritetään, mitä tuotteita ja palveluita tarjotaan kullekin asiakassegmentille eri kanavien kautta nykytilassa ja tahtotilassa. Asiakas/tuote/kanava-valinnan perusta on asiakkaiden segmentointi. Olennaista on ryhmittää asiakkaat siten, että kullekin segmentille voidaan määrittää tehokas kilpailustrategia. (Hannus 2004, 63 - 65.)

Kilpailustrategia määrittää, miten yritys erottautuu kilpailijoista - tai asiakkaan kannalta kilpailevista vaihtoehdoista - miten yritys luo kilpailuetua. Treacyn ja Wierseman kilpailustrategian malli (1993) mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuedun kolmella vaihtoehdoisella tavalla:

- *Operatiivinen yliverntaisuus* merkitsee toimimista mahdollisimman kustannustehokkaasti ja samalla vaivattomasti asiakkaan kannalta. Laatu on tasaisen hyvä ja yllätyksetön ja toimintaan liittyy hyvä ja luotettava asiakaspalvelu.

- *Tuotejohtajuus* tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden erilaistamista olemalla edellä kävijä innovatiivisissa uusissa tuotteissa ja tuoteominaisuuksissa sekä niiden tuomisessa markkinoille.
- *Asiaksläheisyys* merkitsee poikkeuksellisen syvällisiä asiakassuhteita, joihin liittyy pitkäjänteisyys, molemminpuolinen oppiminen sekä tuotteiden ja palveluiden räätälöinti asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. (Hannus 2004, 68.)

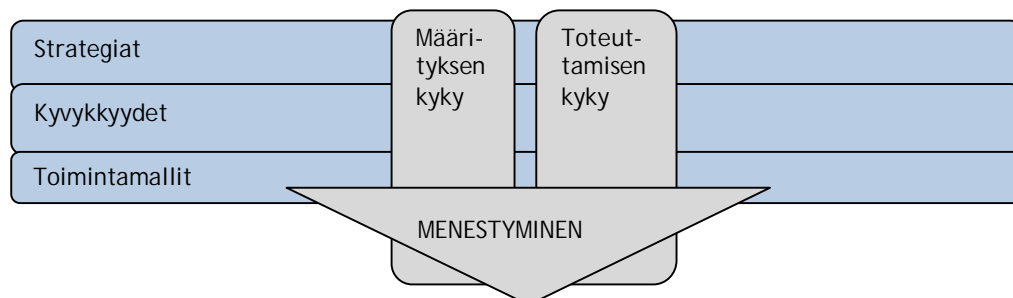
Asiakslupaus konkretisoi hyödyn asiakkaalle (Hannus 2004, 67). Ansaintamalli kuvaa periaatteet, joilla yritys hinnoittelee ja veloittaa tuotteensa ja palvelunsa (Hannus 2004, 71).

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry tarjoaa erilaisia palveluita eri asiakasryhmilleen ja isommille asiakkaille tuotteita räätälöidään asiakkaiden tarpeisiin. Eri asiakasryhmiä lähestytään erilaisilla strategioilla. Kaikkien asiakkaiden osalta strategiana on kuitenkin asiaksläheisyys. Yhdistys ei tavoittele alan kustannusjohtajuutta eikä tuotejohtajuutta.

3.1.4 Kyvykkyys

Strategiset voimavarat eli resurssi- ja kyvykkyysstrategiat edustavat strategisen ajattelun ja johtamisen uudempaa aluetta, jossa käsitteet ja lähestymistavat eivät ole vielä jäsentyneet. Kyvykkyuden käsite ei ole täysin yksiselitteinen. (mm. Hannus 2004, 72; Hannus ym. 1999, 60; Zahra ym. 2006, 921.)

Kyvykkyys-ajattelu edustaa sisäistä, resurssilähtöistä näkökulmaa strategiaan. Kyvykkyuden ja resurssien ohella käytettyjä termejä ovat olleet (ydin)osaaminen, (näkyvät) voimavarat, strategiset voimavarat, taidot ym. (Hannus ym. 1999, 4.) Hannus (2004) näkee kyvykkyuden yhtenä strategisen menestyksen kolmesta avaimesta. Muita avaimia ovat tehokkaat strategiat ja toimintamallit. Tärkeää on, että kukin niistä määritellään selkeästi ja toteutetaan tehokkaasti. (Hannus 2004, 4.)



Kuvio 4: Strategisen menestyksen perustat (Hannus 2004, 4)

Hamel ja Prahalad (1994) määrittelevät ydinosaamisen (core competence) organisaation kollektiiviseksi osaamiseksi. Heidän mukaan ydinosaamisella on kolme ominaisuutta: luo arvon asiakkaalle, mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille, ja on vaikea kopioida. Leonard-Barton'n (1995) mukaan (teknologiset) ydinkyvykkyudet korostuvat tiedoista ja taidoista, teknisistä/fyysisistä järjestelmistä, johtamisjärjestelmistä, sekä arvoista ja normeista. Samalla Leonard-Barton (1995) korostaa dynaamisia oppimisprosesseja: ongelmanratkaisua, tiedon hankintaa, kokeiluja sekä toteuttamista ja integrointia. (Hannus ym. 1999, 4.)

Hamelin ja Prahaladin sekä Leonard-Barton'n kyvykkyyskäsitteet eivät eksplisiittisesti kata liiketoimintaprosessien käsitettä. Prosessijohtamisen soveltamisen yhteydessä lähtökohtana on ollut usein Stalkin ym. (1993) tulkinta, jonka mukaan kyvykkyudet koostuvat osaamisesta ja liiketoimintaprosesseista, jotka muuntavat osaamisen arvoksi asiakkaalle. (Hannus ym. 1999, 5.) Hannus ym. (1999) jakavat kyvykkyudet kahteen pääryhmään:

- 1) Arvoa luovat kyvykkyudet: asiakassuhteiden hallinnan kyvykkyudet, teknologian hallinnan kehittämisen kyvykkyudet, tuotannolliset ja logistiset kyvykkyudet sekä
- 2) Mahdollistavat kyvykkyudet: liiketoiminnan suuntaamisen ja ohjauksen kyvykkyudet, henkilöstön kehittämisen kyvykkyudet, osaamisen hallinnan kyvykkyudet. (Hannus ym. 1999, 4.)

Arvoa luovien kyvykkyuksien jaottelu vastaa mm. Hamelin ja Prahaladin ryhmittelyä: tuotteiden toiminnallisuuteen liittyvät kyvykkyudet (eng. functionally-related capabilities), markkinoille pääsyn kyvykkyudet (eng. market access capabilities) sekä nopeuteen, joustavuuteen ja luotettavuuteen liittyvät kyvykkyudet (eng. integrity-related capabilities). Se vastaa myös Treasyn ja Wierseman (1995) kolmea geneeristä arvostrategiaa: tuotejohtajuus, asiakaskeisyys ja operatiivinen ylivertaisuus. (Hannus ym. 1999, 5.)

Kyvykkyys-käsitettä käytetään usein osaaminen-käsitteen synonyyminä. Hannuksen (2004) mukaan kyvykkyys koostuu osaamisesta, prosesseista ja tietoteknisistä ratkaisuksista. Osaamisella tarkoitetaan yritystasolla rakenteellista osaamista, joka syntyy kun yksilöiden tiedot ja taidot on muunnettu organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Osaaminen voidaan jakaa sisältöosaamiseen sekä tehtävien suoritukseen, johtamiseen ja hallintaan liittyvään prosessiosaamiseen. Prosessien avulla yrityksen osaaminen muunnetaan arvoksi asiakkaalle. Asiakas voi olla ulkoinen asiakas, mutta myös ns. sisäinen asiakas. Esimerkkejä määrämuotoisista prosesseista ovat tilaus/toimitus-prosessi ja budjetointi. Vapaamuotoisissa prosesseissa tehtävien suoritusjärjestys ja ajoitus riippuu tilanteesta ja prosessien suorittajan harkinnasta Tällainen on esim. myyntiprosessi. Tietotekniikka mahdollistaa osaamisen hallinnan ja jakamisen sekä tehokkaat prosessit. (Hannus 2004, 74 - 75.)

Taulukossa 1 kuvataan kyvykkyysien ryhmittelyä osaamisen, prosessien ja tietoteknisten ratkaisujen näkökulmasta. Se on osoittautunut hyväksi lähtökohdaksi toimialasta pitkälti riippumatta (Hannus ym.1999, 61 - 62).

Kyvykkyudet =	Osaaminen +	Prosessit +	Tietotekniset ratkaisut
Teknologian hallinnan ja tuotekehityksen kyvykkyudet	Teknologia - ja tuoteosaaminen, näkemys asiakkaiden arvotekijöistä	Teknologian hallinnan prosessit sekä tuotekehitysprosessit	Teknologian hallintaa ja tuotteiden kehitykseen liittyvät tietotekniset järjestelmät
Asiakashallinnan ja markkinoinnin kyvykkyudet	Asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemus, kanavahallinnan ja markkinoinnin osaaminen	Asiakashallinnan, kanavahallinnan ja markkinoinnin prosessit	Asiakashallintaan liittyvät tietotekniset järjestelmät
Toimittamisen, tuotannon, hankinnan ja asiakaspalvelun kyvykkyudet	Tuotteen ja/tai palvelun tuottamisen ja toimittamisen osaaminen	Toimitusprosessit mukaan luettuna prosessien ketjuohjaus	Operatiiviseen toimintaan liittyvät tietotekniset järjestelmät
Johtamisen uudistamisen kyvykkyudet	Johtamisosaaminen sekä ihmisten kehittämiseen liittyvä osaaminen	Johtamisprosessit sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät prosessit	Liiketoiminnan ohjausta sekä osaamisen kehittämistä ja hallintaa tukevat tietotekniset ratkaisut

Taulukko 1: Kyvykkyysien ryhmittelyä osaamisen, prosessien ja tietoteknisten ratkaisujen näkökulmasta (Hannus, Lindroos & Seppänen, 1999, 61 - 62)

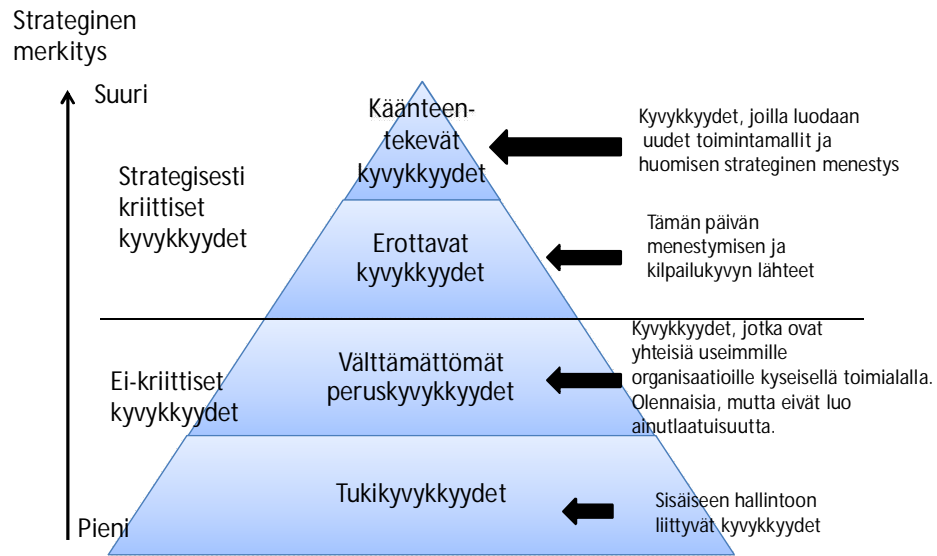
Hannus (2004, 343) esittää TalentCapabilityFrame-mallin avulla keskeiset kyvykkyudet organisaation toiminnan lähtökohdiksi. Malli perustuu lähes 100 suomalaisen ja yrityksen ja organisaation toiminnan tuntemukseen noin 20 vuoden ajalta. Malli jakaa kyvykkyudet toiminnallisiin ja mahdollistaviin kysymyksiin. Mallissa korvataan "arvoa luovat kyvykkyudet"-käsite toiminnallisilla kyvykkyyksillä. Toiminnalliset kyvykkyudet luovat organisaatioiden menestymisen ja erottautumisen. Toiminnallisia kyvykkyksiä ovat asiakkuuksien hallinta, innovaatioiden johtaminen ja tuotekehitys sekä operatiivisen toiminnan johtaminen. Strateginen tahtotila ja asemointi määrittävät, onko kehittämisen painopiste erityisesti asiakkuuksien hallinnassa, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä vai operatiivisessa toiminnassa. Mahdollistavia kyvykkyksiä ovat toiminnan ohjaus ja seuranta, henkilöstöjohtaminen ja IT-toiminnan johtaminen. Ne luovat perustan toiminnallisille kyvykkyyksille. Myös tällä alueella strateginen tahtotila määrittää, missä suurimmat prioriteetit ovat: toiminnan ohjauksessa ja seurannassa, henkilöstöjohtamisessa vai IT-toiminnan johtamisessa. (Hannus 2004, 342 - 344.) Toiminnallisia ja mahdollistavia kyvykkyksiä havainnollistetaan taulukossa 2.

Kyvykkyyksien strategisen merkityksen tarkastelu luo samalla pohjan verkostoitumis- ja kumppanuusratkaisuille. On tärkeää määrittää, millä alueilla haetaan yhteistyökumppanuuk- sia, millä toimialayhteistyötä ja millä ulkoistamisratkaisuja. (Hannus 2004, 343.)

Toiminnalliset kyvykkyydet	Mahdollistavat kyvykkyydet
Asiakkuuksien hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus • Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta • Markkinoinnin ja brändin hallinta • Myynnin aikaansaaminen • Asiakaspalvelu • Asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen 	Toiminnan ohjaus ja seuranta <ul style="list-style-type: none"> • Strategisten analyysien toteuttaminen • Strategian määrittäminen • Strategian toiminnallistaminen ja muutoksen hallinta • Operatiivisen toiminnan ohjaus ja johtaminen • Talouden ohjaus • Rakennearkkitehtuurien toteutus
Innovaatioiden johtaminen ja tuotekehitys <ul style="list-style-type: none"> • Strategialähtöinen asiakas- ja teknologianäkemyksen luominen • Innovaatiotoiminnan edistäminen ja tuotteiden tuonti markkinoille • Tuotetiedon hallinta • Tuotekehityssalkun hallinta 	Henkilöstöjohtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Ihmistien johtaminen • Resurssointi • Osaamisen kehittäminen ja johtaminen • Palkitseminen • Työhyvinvoinnin varmistaminen • Henkilöstöhallinnon tapahtumakäsittely ja järjestelmät
Operatiivisen toiminnan hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Tuotanto- ja toimitus/palveluverkon rakenteen suunnittelu • Toimittaja- ja kumppanuusyhteysstrategien hallinta • Sisäisten ja ulkoisen yhteistyön operatiivinen hallinta • Tuotannon ja toimitus/palveluketjun toteutus • Operatiivisen toiminnan suorituskyvyn kehittäminen ja seuranta 	IT-toiminnan johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation toiminnan ja IT-toiminnan tavoitteiden yhteenlinjaus • IT-toiminnan ohjaus ja organisointi • Arkkitehtuurin määrittäminen ja toteuttaminen

Taulukko 2: Toiminnalliset ja mahdollistavat kyvykkyydet (Hannus 2004, 343)

Hannus (2004, 94) jakaa kyvykkyydet edelleen niiden strategisen merkityksen näkökulmasta neljään ryhmään: tukikyvykkyydet, välttämättömät peruskyykkyydet, erottavat kyvykkyydet ja käänteentekevät kyvykkyydet. Ryhmittelymallia on sovellettu muun muassa varsinaisen liiketoimintastrategiatyön lisäksi asiakkuuden hallinnan, talousjohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja IT-toiminnan johtamisen alueella. Kuviossa 5 havainnollistetaan kyvykkyyksien ryhmittämistä niiden strategisen merkityksen perusteella.



Kuvio 5: Kyvykkyuksien ryhmittäminen strategisen merkityksen perusteella (Hannus, 2004, 94; alkuperäinen lähde Tomasko, 1993; muokattu)

Myös Zahra, Sapienza ja Davidsson (2006) erottavat yrityksen toiminnalliset, dynaamiset kyvykkyudet (dynamic capability) yrityksen pysyvistä peruskyvykkyyksistä (substantive capability). Zahra ym. korostavat, että dynaamisten kyvykkyuksien tieteellinen teoreettinen ja empiirinen tarkastelu on vielä alussa, vaikka dynaamisen kyvykkyuden vaikutus yrityksen kilpailuedun säilyttämisessä muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä ja arvon luonnissa on herättänyt tieteellisen kiinnostuksen. Zahran ym. (2006), mukaan dynaamiset kyvykkyudet ovat kykyjä, joita hyväksi käyttäen yrityksen johto muotoilee uudelleen yrityksen voimavarojen käytön ja rutiinit. Dynaamiset kyvyt edellyttävät yrityksen johdolta *ymmärrystä* havaita mahdollisuudet muuttaa yrityksen jokapäiväiset tehtävät tai resurssien käytön tuottavasti, *tahtoa* ryhtyä muutokseen, ja *kykyä* panna toimeen muutokset. Yrityksen avainjohdon motivaatio, taidot ja kokemukset vaikuttavat ratkaisevasti kyvykkyyteen. Dynaamiset kyvykkyudet kehittyvät erilaisissa tilanteissa, ei ainoastaan toimintaympäristöön liittyvissä tilanteissa. Ne ilmenevät erilaisissa tilanteissa, ja vaihtelevat ajoituksen ja vaikutusten suhteen. Dynaamisten kyvykkyuksien johtaminen on kriittinen yrityksen suorituskyky-sidonnaisten kilpailuetujen saavuttamisessa. (Zahra ym. 2006, 918 - 925.)

Kauppinen (1999) mukaan keskeisiin yksilöllisiin kompetensseihin kuuluvat tehtävässä tarvittavan ammatillisen osaamisen (ns. kovat taidot) lisäksi ymmärrys siitä, kuinka oma tehtävä liittyy kokonaisuuteen, tiimiosaaminen ja vuorovaikutustaidot (pehmeät taidot). Kauppinen (1999) viittaa Katzin ja Hersey'n malliin (1996), jossa eri organisaatiotasojen rooleista johtuen

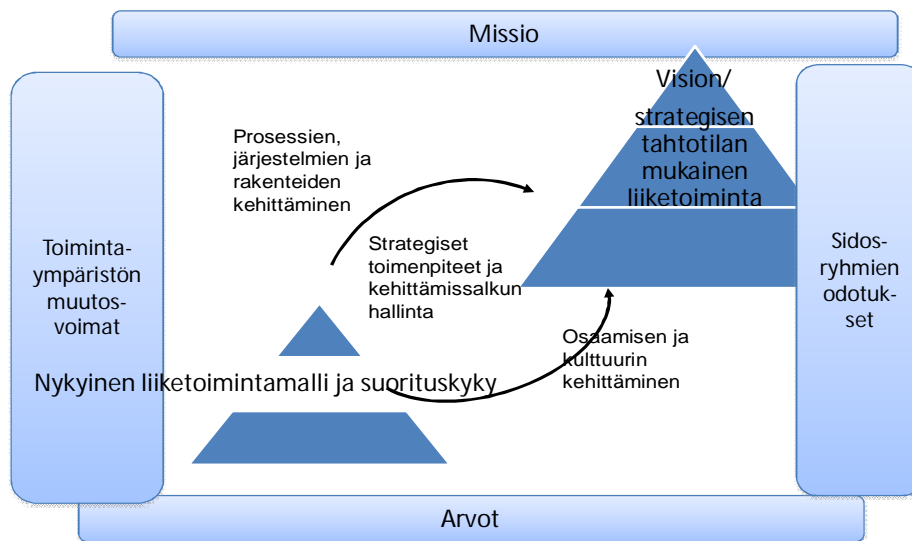
vaadittava osaaminen näillä eri tasolla on erilaista. Konseptuaalinen osaaminen, strateginen ajattelu, olennaisuuksien hahmottaminen ja mahdollisuuksien näkeminen ovat korostuneen tärkeitä ylimmässä johdossa. Organisaation toteuttavilla tasoilla teknisten taitojen lisääntyminen on vaateena lisääntynyt. Ihmisosaamistaidot, kyky kommunikoida, tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia ja kehittyä, korostuvat keskijohdossa, mutta ovat merkittävä osaamisalue myös muilla organisaatiotasolla. (Kauppinen 1999, 184 - 190.)

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry:n kannalta keskeisenä haasteena on, että yhdistyksen henkilöstö omaa riittävän osaamisen vastata asiakkuuden kehittämisen haasteisiin yhdistyksen kilpailukykyä edistävällä tavalla.

3.1.5 Muutoksen hallinta ja johtaminen

Prosessien kehittäminen edellyttää laaja-alaisuutta ja herkkyyttä. Olennaisia asioita Hannuksen (2004, 66) mukaan on ihmisten ajattelutapojen ja käyttäytymisen muutos, valmius kyseenalaistamiseen ja jatkuvaan oppimiseen, sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen kaataminen sekä avoin viestintä, yhteinen kieli ja johdonmukaisuus. Olennaisin haaste uudistukselle on sen toimeenpano ja siihen liittyvän muutoksen hallinta ja johtaminen. Myös Laamasen (2005, 308) mukaan merkittävä yrityksen kehittäminen ei yleensä onnistu yksittäisen kehitysprojektin avulla, vaan tarvitaan useita samanaikaisia projekteja ja johtajuutta, joilla kyvykkyyttä kehitetään.

Kuviossa 6 havainnollistetaan muutoksen johtamista. Oleellista siinä on prosessien, järjestelmien ja rakenteiden kehittäminen sekä osaamisen ja kulttuurin kehittäminen, jotta visio/strategian tahtotilan mukaiseen liiketoimintaan päästään. Tärkeää on strategisten toimenpiteiden määrittely ja niiden hallinta. (Hannus 2004, 20.)



Kuvio 6: Strategisten muutosten läpivienti: asioiden ja ihmisten kehittäminen (Hannus 2004, 20)

Muutosta ei kannata tehdä, ellei sille löydy todellista tarvetta. Tämän vuoksi yrityksen ja sen henkilöstön tulee aluksi määritellä, miksi muutosta tarvitaan. Perusteluja tälle voidaan etsiä eri kohteista - yksi tärkeimmistä on asiakkaat. Asiakkaita kuuntelemalla ja heitä haastatteleamalla pystytään hahmottamaan yrityksen tarpeita muutokselle. Asiakaskunnan tarkastelun lisäksi tärkeää on tutkia myös tämänhetkistä kannattavuutta ja pohtia sitä, miten muutoksilla voidaan parantaa kannattavuutta entisestään. Muutokselle tulee määritellä selkeät perusteet, jotta muutoksen välttämättömyys selkiintyisi koko organisaatiolle. Nykytilanteen kuvaus prosessin käynnistämisen alussa on tärkeää, sillä sen avulla voidaan tehdä vertailuja tavoitettiin. Tarkastelussa täytyy ottaa huomioon myös se, miten nopeasti henkilöstö oppii omaksumaan uudet toimintatavat käyttöön. Muutos ja sen johtaminen vaatii ensisijaisesti osaamista, jotta muutos voidaan viedä läpi suunnitelmien mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 193-195) jakavat muutoksen johtamisen ja suunnitelmien käytännön viemisen neljään osa-alueeseen: vision ja strategian viestintä, perusvalmiudet, toimintamallin sisäistäminen ja työkalujen käyttöönotto. Käytännön toteutuksessa tämä tarkoittaa sitä, että ensin on keskityttävä muutoksen perustelemiseen sekä vision, asiakasstrategian ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kokonaisvaltaiseen viestittämiseen ja ymmärtämiseen. Tämän jälkeen tulee varmistaa se, että yrityksen henkilöstöllä on riittävät perusvalmiudet ja osaaminen uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi. Kun perusvalmiudet ja ymmärrys on saavutettu, voidaan keskittyä toimintamallien mukaisien uusien toimintatapojen sisäistämiseen sekä uusien työkalujen opettelemiseen ja harjoitteluun - yhdessä uusien toiminta-

tapojen kanssa. Suunnitelmien vieminen käytäntöön vaatii henkilöstöltä harjoitusta ja kokemuksen kautta oppimista. Tämän vuoksi suunniteltuja malleja tulisi soveltaa käytäntöön harjoittelemalla niitä oikeissa asiakaspalvelutilanteissa, jolloin uusien mallien varsinainen toimivuus tulee testattua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 193 - 195.)

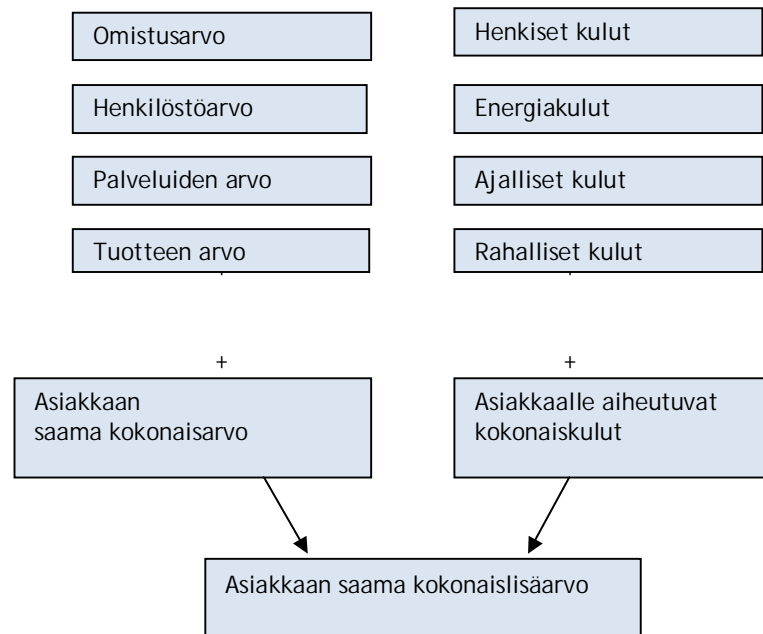
Suunnitelmien käytäntöön vieminen on mahdollista toteuttaa jatkuvalla kehittämisellä ja oppimisella. Muutoksen johtaminen asettaa haasteita, joihin on kyettävä vastaamaan riittäväällä osaamisella ja jatkuvalla syventymisellä oman yrityksen asiakaslähtöisyyden edistämiseen.

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry:ssä uutta toimintatapaa on juurrutettu parin viime vuoden aikana perinteisesti toimivaan organisaatioon. Toimintatapoja on jouduttu uudistamaan vaiheittain, koska sekä taloudelliset että muut resurssit ovat rajalliset. Oppimisprosessit ja asioiden sisäistäminen vievät myös paljon aikaa.

3.1.6 Arvo asiakkaalle - arvo yritykselle

Websterin (1994, 3) strategian arvontuotantonäkökulman pääperiaate on, että yritys reagoi tarvittavalla tavalla asiakkaan vaatimuksiin erityisellä pysyvällä kilpailuedullaan, jonka tulee luoda asiakkaalle arvoa ja erottua muista yrityksistä. Jokaisen yrityksen tulisi määritellä itsensä palveluyritykseksi, sillä usein tuote on vain pieni osa asiakkaalle tuotetusta arvosta, ja asiakkaan odotukset liittyvät usein palveluun tuotteen ympärillä.

Kotlerin mukaan (2000, 34 - 35) lisäarvo tarkoittaa asiakkaan saamia hyötyjä, joita hän odottaa saavansa tuotteelta. Asiakkaalle aiheutuvat kustannukset liittyvät tavaran tai palvelun hankinnan harkintaan, hankintaan, käyttöön ja käytön jälkeiseen toimintaan. Kun asiakkaan tuotteesta saamia hyötyjä verrataan tuotteen hankintaan liittyviin kustannuksiin ja odotuksiin, saadaan selville asiakkaan kokema kokonaislisäarvo. Kuviossa 7 havainnollistetaan asiakkaan saamaa kokonaisarvoa Kotlerin (2000) mukaan.



Kuvio 7: Asiakkaan kokema kokonaislisäarvo (Kotler 2000, 35)

Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy suurelta osin asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväisyys asiakassuhteeseen puolestaan riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Arvon todellinen merkitys näkyy silloin, kun asiakas vertaa asiakassuhteesta saamaansa laatua ja hyötyä niihin investointeihin, jotka hänen on täytynyt tehdä kehittääkseen asiakassuhdetta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 85.) Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna on mahdollista nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli toisin sanoen hiomalla asiakassegmenttikohtaisia strategioita. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143.)

Asiakkaan arvojen määrittäminen ja niihin vastaaminen ovat menestyksekkään yrityksen toiminnan edellytyksenä. Markkinoilla parhaiten menestyvät yritykset keräävät, jalostavat ja hyödyntävät jatkuvasti asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista saatua tietoa (Hannus 2004, 157).

Kamenskyn (2000, 200) mukaan kilpailuetujen tunnistaminen edellyttää yrityksen omien vahvuuksien tunnistamisen lisäksi asiakkaiden ja kilpailijoiden ymmärtämistä. Yrityksen oma osaaminen ja resurssit on sovitettava kilpailutilanteessa asiakkaiden tarpeeseen. Sitä havainnollistetaan kuviossa 8.



Kuvio 8: Liiketoiminnan kolmiodraama kilpailuedun saavuttamisessa (Kamensky 2000, 198, mukailten)

Kustannustehokkaasta ja systemaattisesta toimintatavasta voi oikein toteutettuna muodostua yksi vahva kilpailuetu yritykselle (Ala-Mutka & Talvela 2004, 45-46). Hannus (2004, 308) painottaa, että liiketoimintamalli, joka muuttaa perinteisiä ansaintamalleja tai tapoja toimia ja on vaikea kopioida, voi tuottaa yritykselle voimakasta kilpailuetua. Myös Hamel (2001, 28) on todennut, ettei kilpailua enää käydä tuotteiden tai palveluiden välillä vaan liiketoimintakonseptien välillä. Tekniikan tai tuotteen uudistamisen sijasta kannattaisi pyrkiä tekemään liiketoimintaa laajemmin innovatiivisella tavalla.

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry pyrkii kehittämään toimintaansa siten, että asiakkaiden saama arvo yhteistoiminnasta yhdistyksen kanssa kasvaa entisestään. Tämä edellyttää innovatiivista otetta toiminnan kehittämiseen ja uusien toimintatapojen luomista asiakkaan tarpeiden pohjalta.

3.1.7 Yhteenveto kyvykkyyksistä

Tässä kyvykkyyksiä tarkasteltiin Hannuksen (2004) esittämän ryhmittelyn mukaisesti. Kyvykkyyksiä tarkasteltiin pääasiassa niiden strategisen merkityksen perusteella.

3.2 Osaaminen ja sen kehittäminen

Osaaminen on laaja käsite ja se koostuu yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimusten mukaisesta osaamisesta, tiimiosaamisesta, organisaation sisäisten eri osastojen ja yksikköjen sekä koko organisaation osaamisesta. Osaamisen synonyymina käytetään usein kompetenssi-termiä.

Osaamista voidaan lähestyä monista eri näkökohdista. Käsitteellinen epäselvyys tuo omat vaikeutensa osaamisteeman käsittelyyn. On tärkeää määritellä, mistä näkökulmasta osaamista milloinkin lähestytään (Sydänmaalakka 2000, 126). Tässä luvussa osaamista tarkastellaan pääosin organisaation näkökulmasta.

On tärkeää, että organisaatiossa osataan selvittää millaista tietoa ja osaamista liiketoiminnan tavoitteet edellyttävät, miten osaamista ja tietoa voidaan hankkia, hyödyntää tehokkaasti sekä johtaa tavoitteellisesti. Organisaatioissa on yritettävä löytää tapoja, joilla uuden tiedon luomista ja uusien innovaatioiden tuottamista voidaan nopeuttaa. Hiljainen tieto on muutettava näkyväksi tiedoksi, osaamisen jakamista on tuettava ja tiedon käyttöä on tehostettava. Investoinnit osaamiseen näkyvät yrityksen markkina-arvon nousuna. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksissä osaamisen ja tiedon johtamista opitaan arvioimaan, mittaamaan raportoimaan.

Eri tutkijat käsittelevät tiedon ja osaamisen johtamista monella eri tavalla eri yhteyksissä, mikä on vaikeuttanut yrityskentän mahdollisuutta hahmottaa eri näkemysten merkitystä ja eroja. Moisio on esittänyt yhteenvedon osaamista ja oppimista tarkastelevista koulukunnista ja niiden pääkysymyksistä (Moisio 2005, 14). Näistä ”Yksilöosaamisen johtaminen” (Competence/skill management) ja ”Strategisen henkilöstöjohtamisen” (Strategic HRM) koulukunnat painottuvat yksilöiden osaamisen ja sen suunniteluun, kehittämiseen ja arvioimiseen. Lopussa neljässä ”Intellektuaalisen pääoman johtaminen” (Intellectual capital management), ”Kykyyksien johtaminen” (competency based strategic management), ”Tiedon johtaminen ja Oppiva organisaatio” (Learning organisation)- koulukunnassa osaamista tarkastellaan organisaation ominaisuutena (taulukko 3).

Koulukunta	Pääkysymykset	Keskeiset kehittäjät
Yksilöosaamisen johtaminen	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan?	Dubois, McLelland, Lawler & Ledford, Wood, Wood & Payne
Strateginen henkilöstöjohtaminen	Kuinka organisaatio suunnittelee, organisoi, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa ja uudistaakseen kilpailuasemaansa?	Legge, Becker & Gerhart, Ulrich & Lake
Intellektuaalisen pääoman johtaminen	Kuinka yrityksen intellektuaalisen pääoman inhimillisiä ja rakenteellisiä elementtejä voidaan arvioida ja mitata?	Edvinsson & Malone

Kyvykkyyksien johtaminen	Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä?	Prahalad & Hamel, Sanchez & Heene, Stalk, Evans & Schulman
Tiedon johtaminen	Miten organisaatiossa luodaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa ja miten näitä prosesseja voidaan hallita?	Nonaka & Takeuchi, Davenport & Prusak, Probst, Raub & Romhardt
Oppiva organisaatio	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio?	Garvin, Pedler, Burgoyne & Boydell, Senge

Taulukko 3: Tiedon, osaamisen ja oppimisen kuusi koulukuntaa (Moisio 2005, 14)

Osaamisen johtamista ja sen kehittymistä on kuvailtu kehityskaarina (Kirjavainen 2005). Kehityskaaren ensimmäisessä aallossa osaamisen johtamiseen suhtauduttiin kuten mihin tahansa resurssien johtamiseen. Osaamista ja tietoa kartoitettiin ja mitattiin ja tämän perusteella päätettiin sen kehittämisestä. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan tukenut ydinosaisia eivätkä kartoitusten tulokset antaneet vastauksia ylimmän johdon kysymyksiin osaamisesta strategisena kilpailuetuna. Toisessa tiedon ja osaamisen johtamisen aallossa organisaatiot ottivat käyttöön useita erilaisia välineitä ja lähestymistapoja: osaamisluekkeloita, osaamisprofiileja, kehittämiskeskusteluja, strategisia osaamisalueita, tiedon johtamista ja tietokantoja. Tämän lähestymistavan puutteena oli myös sekä välineiden päällekkäisyys että väliin jääneet katvealueet. Useimmat näistä käytännöistä olivat myös irrallaan muusta johtamisesta. Esiin on nousemassa kolmas aalto, joka perustuu aiempaa syvällisemmälle osaamis- ja oppimisilmiöiden ymmärrykselle. Tiedon ja osaamisen johtaminen on muuttumassa näkökulmaksi, joka rakentuu sisään kaikkeen johtamiseen. Huomio siirtyy välineistä siihen, mitä on saatava aikaan. (Moisio 2005, 15 - 16.)

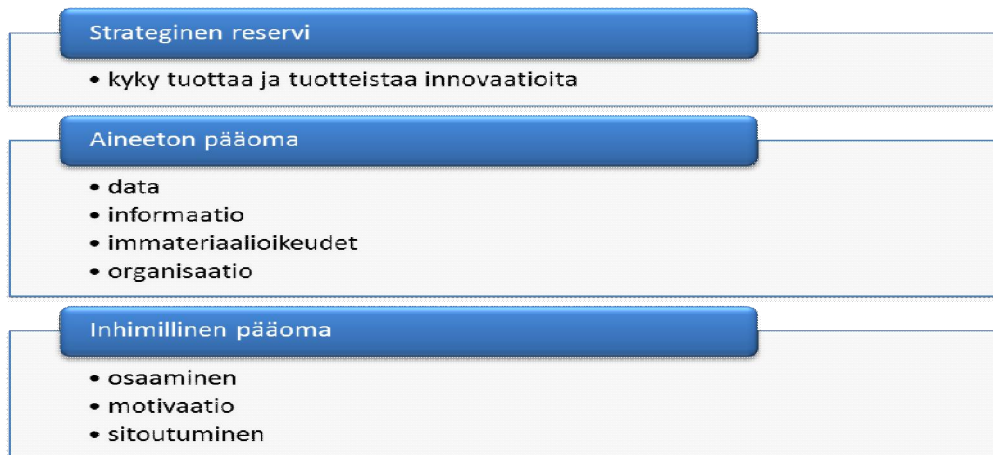
Tässä luvussa käsitellään osaamista ensin tietopääoman ja ydinosamisen näkökulmasta. Sen jälkeen käsitellään osaamisen johtamista ja kehittämistä.

3.2.1 Tietopääoma

Tieto ja osaaminen liittyvät toisiinsa. Tietoa voidaan pitää mekanismina joka synnyttää uutta osaamista ja toisaalta "on osattava hahmottaa se prosessi, jonka varassa syntynyt tieto luo uutta arvoa ja edellytyksiä ansaita" (Stähle & Laento 2000, 42). Tietojohdamisen voidaankin katsoa olevan osaamisen johtamiselle perusta ja lähtökohta. Stähle & Grönroos (1999) määrittelevät tietopääoman yrityksen aineettomiksi omaisuseriksi sekä kyvyksi "käyttää informaati-

tiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen". Yrityksen tietopääomaan liittyy siten seuraava prosessi: datasta informaatioksi sekä informaatiosta tiedoksi ja osaamiseksi. (Stähle & Grönroos 1999, 49 - 51.) Tietopääoman hallinta edellyttää yritykseltä taitoa ohjata määriteltyä, tunnettua tietopääomaa eli soveltaa jo tunnettua tietoa sekä kykyä tuottaa uutta hyväksikäytettävää tietoa. (Stähle & Grönroos 1999, 76 - 77.)

Tietopääoma koostuu kolmesta osatekijästä: aineeton varallisuus, organisaation osaaminen ja organisaation uudistumiskyky. Aineettomaan varallisuuteen kuuluvat aineettomat oikeudet, brandit, asiakas- ja partnerisuhteet sekä tekniset järjestelmät. Organisaation osaaminen pitää sisällään yksilöiden kompetenssit ja organisaation suorituskyvyn. Organisaation uudistumiskykyyn kuuluvat muutosvoima, innovatiivisuus sekä strateginen kyvykkyys. (Stähle & Laento 2000.) Stähle ja Grönroos (1999, 51) ovat kiteyttäneet yrityksen tietopääoman kuvion 8 mukaisesti. Yrityksen tilanne, toimiala ja strategia määrittävät näiden pääkohtien keskinäisen tärkeysjärjestyksen. Osaaminen yrityksen tietopääomana tarkoittaa sitä tietotaitoa, joka on yhdistetty yrityksen hallitsemaan informaatioon ja osaamisalustaan. Yrityksen osaamisalustan sijaan muodostuu ajan kuluessa henkilöstön osaamisesta. Osaamisalustaa muokkaavat jatkuvasti muuttuvat käytännöt, prosessit ja järjestelmät. Samalla yritykselle tärkeä organisaation osaaminen karttuu, mikä on tärkeää osaamisen pysyvyyden kannalta. (Stähle & Laento 2000, 31 - 32.)



Kuvio 9: Yrityksen tietopääoma (mukaellen Stähle & Grönroos 1999, 51)

Sveiby (1990) jakaa tietopääoman yksilöön sitoutuneeseen tietopääomaan ja organisaatioon sitoutuneeseen pääomaan. Yksilön kokonaiskompetenssi muodostaa yksilöpääoman, millä tarkoitetaan henkilön koulutusta, ammattikokemusta, henkilökohtaisia valmiuksia sekä henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiin ja kollegoihin. Rakennepääomalla puolestaan tarkoitetaan mm. yrityksen järjestelmiä, rutiineja, suhdeverkkoja ja imagoa. (Sveiby 1990, 96 - 99.)

Osaamisen, suhteiden ja tiedon hallintakyky on edellytys yrityksen tietopääoman hallitsemiselle (Stähle & Grönroos 1999, 81).

3.2.2 Ydinosaaminen ja osaaminen

Yrityksen strategioita voidaan tarkastella muun muassa rakennenäkökulmasta ja voimavaranäkökulmasta. Porter edustaa rakennenäkökulmaa, jossa toimialan analysointi ja yrityksen kilpailuasema ovat keskeisiä tekijöitä. Porterin teoriassa strategian peruslähtökohtana ovat yrityksen ulkopuoliset tekijät (Lehtonen 2002, 49). Voimavaranäkökulma on strategijaatteluun suuntaus, joka painottaa yrityksen sisällä olevia voimavaroja ja osaamista keskeisinä kilpailutekijöinä. Prahaladin ja Hamelin vuonna 1990 julkaisema dokumentti "the core competence of the corporation" on keskeinen voimavaranäkökulman taustalla vaikuttanut artikkeli. Se on alkusysäys nykyiselle ydinosaamiskeskustelulle ja sitä voidaan pitää ydinosaamisajattelun syntynä. (Lehtonen 2002, 50.)

Hamelin & Prahaladin mukaan ydinosaamisajattelun keskeisen teeman mukaisesti kasvavassa globaalissa dynaamisessa kilpailussa pärjäävät vain yritykset, jotka pystyvät tunnistamaan, kehittämään ja hyödyntämään ydinosaamisia, jotka mahdollistavat yrityksen kasvun. Ydinosaaminen on vaikeasti kopioitavissa ja jokaisella organisaatiolla on omat ydinosaamisalueensa (Hamel & Prahalad 1990, 84).

Yrityksen on tärkeää erottaa ydinosaaminen muusta osaamisesta ja kyvykkyydestä, jotta se pystyy keskittymään kilpailukyvyn kannalta olennaiseen. Hamelin ja Prahaladin mukaan osaaminen on ydinosaamista, kun se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja tuotettu lisäarvo on merkittävää kilpailijoihin verrattuna. Toisaalta on tärkeää erottaa kilpailijoista. Ydinosaamisen on oltava merkittävästi parempaa kuin muilla. Kolmanneksi ydinosaamisen tulisi olla tulevaisuuden markkinoilla merkittävää osaamista ja siten käyttöalueen tulisi olla laajennettavissa. (Hamel ja Prahalad 1994, 224 - 228.)

Lehtosen (2002) mukaan Porterin ajattelua ei voida ohittaa osaamisen tarkastelussa. Porterin näkökulmina ovat muun muassa

- osaamisalueet toimintoina (yrityksen toiminnot voidaan esittää systemaattisesti toimintoina, jotka voidaan nähdä keskeisinä osaamisalueina)
- osaamisen strateginen merkitys (yrityksellä on oltava alan perusosaaminen kilpaillakseen alalla)
- osaamisen relevanssi (yrityksen keskeiset osaamiset määrittyvät yleisstrategiasta)
- osaamisen monimuotoisuus (myös pehmeää osaamista tarvitaan)
- osaamisen hyödyntäminen (kun tietty osaamisen taso on saavutettu, yritys voi hyödyntää osaamista käyttämällä sitä yrityksen muissa osissa tai laajentamalla toimintaa)

- oppimisen merkitys (oppiminen saa aikaan laadullista muutosta organisaatiossa ja sen kautta voidaan luoda kilpailuetua)(Lehtonen 2002, 49).

Lehtosen (2002) mukaan yrityksen strateginen osaaminen koostuu kuvion 10 mukaisesti. Määriteltä ja määrittelemätön osaamisvoimavara edustavat voimavaranäkökulmaa. Rakennenäkökulmaa edustavat tiedostettu osaamisvaatimus ja tiedostamaton osaamishaaste. Kartoittamalla nykyiset osaamisvoimavarat voidaan selvittää hyödynnettävissä olevia resursseja. Tutustumalla yrityksen strategiaan voidaan selvittää mitkä osaamisalueet yrityksellä tulisi olla (osaamisvaatimus) ja asiantuntijoita haastatteleamalla voidaan hahmotella mitkä osaamisalueet voivat avata tulevaisuudessa menestymisen mahdollisuuksia (osaamishaaste). (Lehtonen 2002, 99.)



Kuvio 10: Organisaation strateginen osaaminen (Lehtonen 2002, 99)

Lehtosen (2002) tutkimuksen mukaan määritellyt osaamisvoimavarat ovat osaamisalueita, jotka organisaatio osaa hyvin ja on itse tietoisesti määritellyt ydinosaamisalueikseen. Määrittelemätön osaamisvoimavara on osaamista, jonka organisaatio osaa perinteisesti hyvin, mutta jonka tärkeyttä se ei ole tiedostanut tai muusta syystä määritellyt erikseen. Tiedostetut osaamisvaatimukset ovat osaamisalueita, jotka organisaatiolla tulee olla toimintasuunnitelman tai valitun strategian perusteella. Tiedostamattomat osaamishaasteet ovat osaamisalueita, jotka tulevat tärkeiksi mahdollisesti tulevaisuudessa, mutta joita ei ole vielä otettu huomioon virallisen suunnittelun tasolla. (Lehtonen 2002, 10.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke pohjautuu Porterin malleihin siltä osin että ensimmäiseksi pyritään kartoittamaan ne kohdeorganisaation osaamisalueet, joilla on keskeinen merkitys kilpailuedun säilyttämisessä. Hamelin ja Prahaladin tutkimukseen kehittämishanke pohjautuu siltä osin että tavoitteena on selvittää organisaation keskeiset osaamisvaatimukset ja -resurssit.

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry:ssä ydinosaamisalueiksi on tässä työssä tunnistettu vesialan tutkimusosaaminen ja laboratorio-osaaminen. Näiden osaamisten ylläpito ja edelleen jalostaminen on keskeinen tulevaisuuden haaste.

3.2.3 Osaamisen tasoja ja strateginen ulottuvuus

Otalan (2008) mukaan yksilön osaamista voidaan kuvata käden muotoisena, jossa sormet muodostavat yksilön osaamisen eri osat: asenne ja tahto, taidot, kokemus, tiedot, kontaktit ja verkostot. Kämmentä puolestaan kuvaa yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten motiivia ja tunneälyä. Kaikki "sormet ja kämmen yhdessä" muodostavat yksilön osaamisen ja auttavat yksilöä suoriutumaan kulloisessakin työtilanteessa. (Ojala 2008, 51.) Organisaation haasteena on valjastaa tämä osaaminen palvelemaan organisaation strategisia tavoitteita.

Organisaation osaaminen on "organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa". Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Sekä yksilöllä että organisaatiolla on hiljaista tietoa. Organisaation hiljainen tieto on sellaista tietoa joka kollektiivisesti tiedostetaan, mutta jota ei koskaan pueta sanoiksi. Tiedetään vain, miten toimitaan. Yksilön hiljainen tieto on tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen ja sitä on vaikeaa välittää muille. (Ojala 2008, 52 - 53.)

Hamel ja Prahalad (1994) määrittelevät organisaation osaamisen tasot kolmeen tasoon: 1) metaosaaminen, 2) ydinosaaminen ja 3) perustaidot. Metaosaamisella tarkoitetaan yrityksen tuotetta tai palvelua kokonaisuudessaan. Se koostuu eri ydinosaamisista ja muista osaamisista. Ydinosaamisella tarkoitetaan vähintään yhtä ryhmätason osaamista, joka on kehittynyt pitkän aikajakson aikana. Perustaidot ovat lähinnä yksilöiden osaamista. (Hamel & Prahalad 1994.)

Ruhotien (2000) mukaan metataitojen tehtävänä on hallita organisaatiossa jatkuvasti muuttuvien tietopohjien ja ydintaitojen aiheuttamaa muutosta. Niiden päätehtävänä on ydintaitojen kehittämien ja levittäminen. Metataitoja ovat muun muassa:

- Oppiminen, jonka avulla jalostuneet taidot muokataan ydintaidoiksi.
- Innovatiivisuus, jolloin taitoja sovelletaan uusilla yhdistelmillä.
- Taitojen yhdistely, jolloin jalostettuja taitoja yhdistellään jotta niistä saataisiin ydintaitoja organisaation oppiessa.
- Juurtuminen, jolloin organisaation on löydettävä keinoja säilyttääkseen osaamiset ja estääkseen niiden vuotamisen. (Ruhotie 2000, 29.)

Lehtonen (2002) luokittelee organisaation osaamiset strategiseen merkitykseen liittyvinä ulottuvuuksina:

- Ei keskeinen osaaminen, joka ei ole strategisesti merkittävää organisaatiolle.
- Jokaisella ko. toimialalla toimivalla yrityksellä oleva osaaminen, mikä on yrityksen perusosaamista jollain tietyllä alueella. Perusosaamisesta voi kehittyä ydinosaamista, jos sen merkitys kilpailussa muuttuu ja siitä kehitetään laadullisesti ylivoimaista kilpailijoihin nähden.
- Ensiluokkainen osaaminen, joka antaa kilpailuedun. Tällä tarkoitetaan organisaation strategista osaamista ja ydinosaamista. Jos yrityksessä on tätä osaamista, on se ydinosaamista. Koska osaaminen on vasta tavoiteltua osaamista, on se lähinnä osaamisvaatimus tai -haaste. (Lehtonen 2002, 96.)

Lehtosen (2002) mukaan organisaatio voi varmistaa voimavarojen kohdentumisen kilpailuedun kannalta tärkeän osaamisen kehittämiseen nykyisessä ja tulevaisuuden kilpailutilanteessa huomioimalla osaamisen strategisen ulottuvuuden (Lehtonen 2002, 96).

Hamel ja Prahalad suhteuttivat ydinosaamiset markkinoihin ja erittelivät neljä eri tyyppistä osaamisen ja markkinoiden suhdetta (kuvio 11):

1. Yrityksen asemaa nykyisillä markkinoilla voidaan parantaa hyödyntämällä nykyistä ydinosaamista laajemmin.
2. Yritys saattaa kyetä kehittämään uusia tuotteita yhdistelemällä nykyisiä ydinosaamisia uudella tavalla.
3. Yrityksen täytyy rakentaa laadullisesti uutta ydinosaamista suojatakseen ja laajentaakseen nykyistä markkina-asemaansa.
4. Yritys voi rakentaa laadullisesti uusia ydinosaamisia osallistuakseen uusien ja mielenkiintoisten markkinoiden synnyttämiseen ja toimiakseen niillä.

(Lehtonen 2002, 68 - 69.)



Kuvio 11: Ydinosaamisten ja markkinoiden suhde (mukaillen Lehtonen 2002, 68)

Mikäli yritys oppii luomaan yhteistä tulevaisuutta asiakkaan kanssa, on sillä mahdollisuus tunnistaa asiakkaan tulevia tarpeita, tulevaisuudessa tarvittavia ydinosaamisia tai uudenlaista toimintatapaa. Tätä strategiaa Prahalad ja Hamel kutsuvat "Premier plus 10ksi". Täysin uusille markkinoille voidaan osallistua, jos tarvittavaa osaamista kehitetään tai hankitaan etukäteen. Uudet markkinat voivat olla suuria mahdollisuuksia, mutta niissä voi piillä myös suuret riskit. Markkina on yritykselle tuntematon ja uuteen ydinosaamiseen saatetaan panostaa suuria summia. Silti jalansijaa ei ehkä saada uusilla markkinoilla tai siellä ei olla tarpeeksi ajoissa. (Ojala & Aura 2005, 5.) Lehtosen mukaan osaamisalueiden painoarvo ja merkitys kilpailutekijänä muuttuu jatkuvasti. Joidenkin osaamisalueiden arvo saattaa romahtaa hyvin nopeasti, kun taas toiset nousevat yllättäen keskeiseksi kilpailutekijöiksi (Lehtonen 2002, 69).

Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999, 4) mukaan kyvykkyys-ajattelu edustaa sisäistä resurssilähtöistä näkökulmaa strategiaan. Hannus näkee kyvykkyuden yhtenä menestyksen kolmesta avaimesta, muiden ollessa strategiat ja toimintamallit. Hannus ym. jakavat kyvykkyudet kahteen pääryhmään

1) Arvoa luovat kyvykkyudet: asiakassuhteen hallinnan kyvykkyudet, teknologian hallinnan kehittämisen kyvykkyudet sekä tuotannolliset ja logistiset kyvykkyudet.

2) Mahdollistavat kyvykkyudet koostuvat: liiketoiminnan suuntaamisen ja ohjauksen kyvykkyuksista, henkilöstön kehittämisen kyvykkyyksistä sekä osaamisen hallinnan kyvykkyyksistä.

Hannus jakaa kyvykkyudet edelleen niiden strategisen merkityksen näkökulmasta neljään ryhmään: tukikyvykkyudet, välttämättömät peruskyvykkyudet, erottavat kyvykkyudet ja käänteentekevät kyvykkyudet. (Hannus 2004, 94.)

Organisaation kyvykkyuksien hierarkkisen rakenteen on esittänyt Quélin (1997). Osaamisen perustaso muodostuu erikoistaidoista tai erikoistietämyksestä, joka on yleensä organisaation hallussa, mutta saattaa kerääntyä tietokantoihin, laitteisiin tai ohjelmistoihin. Kaikki ylempien tasojen organisatoriset kyvykkyudet perustuvat tämän rakenneosatason osaamiseen. Väli-tason kyvykkyudet ovat funktionaalisia, ja ne perustuvat erikoistaitojen ja -tietämyksen yhdistelmiin. Ylätason kyvykkyudet ovat horisontaalisia ja niiden tarkoitus on muiden kyvykkyuksien koordinointi, hallinta ja kehittäminen. Ne puolestaan jakaantuvat funktiorajat ylittäviin toiminnallisiin kyvykkyksiin sekä organisatorisiin kyvykkyksiin, joiden kautta koko organisaatiota ohjataan. Näiden lisäksi organisaatiolla on yhdistely-, integrointi- ja sulauttamiskyky, jotka sijaitsevat kaikilla kyvykkyystasoilla. Yhdistelykyky liittyy organisaation kykyyn yhdistellä osaamisten rakenneosia. Integrointikyky liittyy suhteisiin ja verkostoihin, joiden kautta

organisaation saavutettavissa olevat voimavarat saadaan integroitua omaan systeemiin. Su-lauttamiskyky on organisaation kyky oppia ja luoda uutta tietämystä. (Quélin 1997, Lehtonen 2002, 93.)

Lehtosen (2002) mukaan organisaation osaamista voidaan tarkastella systeemitasojen ja sys-teemien sijainnin suhteen seuraavasti

yksilötaso

- yksilön tai pienen ryhmän hallussa olevan osaamisen rakennetekijät (taidot ja tietämys)
- sosiaalisen representaation saanut taito-elementti (esim. tietokanta, käsikirja tai kone)

ryhmätaso

- operatiiviset kyvykkyydet (esim. valmistus, markkinointi, myynti ja huolto)
- operatiivisen toiminnan rajat ylittävät toiminnalliset kyvykkyydet (esim. tutkimus, tuote-kehitys, hankinta, informaationsysteemit tai laatu-järjestelmä)
- systeemin ohjauksen kyvykkyydet (esim. organisaatorakenne, suoritustason hallinta ja kannustejärjestelmät)
- systeemin läpäisevät kyvykkyydet (yhdistely-, integrointi-, ja oppimiskyky)

systeeminäkemyktaso

- systeemiä ohjaava näkemys (esim. systeemin rajat, strateginen logiikka tai arvot) (Lehto-nen 2002, 93 - 94).

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry:ssä on viime vuosina panostettu ryhmä- ja systeemitas-on toiminnan kehittämiseen. Yksilötasolla ydinosaminen on hyvin hallinnassa.

3.2.4 Osaamispääoma

Otalan mukaan osaaminen on yrityksen aineetonta pääomaa. Otala käyttää aineettomasta pääomasta nimitystä osaamispääoma. Osaamispääoman lähtökohtana ovat yksilöiden osaami-nen ja kaikki sellaiset organisaation rakenteet, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Tärkeää on eri yksilöiden osaamisen yhdistäminen ja hyödyntäminen sekä suh-teet eri yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Organisaation menestymiseen vaikuttavat organisaation osaamisen taso ja osaamisen kehittyminen. Organisaatio ei itse osaa mitään, vaan organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta. Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisestakin työtilanteesta ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. (Otala 2008, 51.)

Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen kautta. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. (Ojala 2008, 53.)

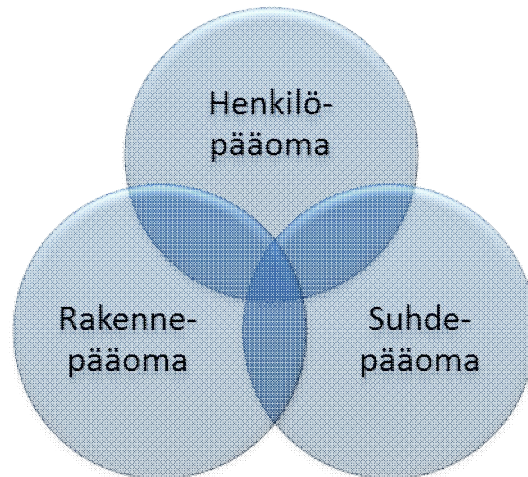
Osaamisen yksi tärkeä ulottuvuus ovat yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin. Asiantuntijuus on yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat sidoksissa toimintaympäristöön sosiaalisina tapahtumina. Vuorovaikutus- ja verkostotaidot ovat keskeinen osaaminen tämän päivän työelämässä. Substanssitiedon lisäksi työssä tarvitaan yhä useammin ongelmien ratkaisukykyä, tavoitteiden asettamiskykyä, suunnittelukykyä, kykyä löytää keinoja ongelmien ratkaisemiseksi sekä arviointikykyä. (Ojala & Aura 2005, 4.)

Ojalan (2008) mukaan organisaation osaamis pääoma koostuu kolmesta osiosta, joita ovat henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma (kuviot 12). Henkilöpääoma muodostuu muun muassa yksilöiden osaamisesta, sitoutumisesta ja motivaatiosta. Henkilöpääomaa voidaan organisaatiotasolla kartoittaa sekä laadullisesti että määrällisesti. Määrällinen kuvaus tarkoittaa henkilöstön lukumäärää, koulutusta, ikää ja kokemusta. Laadullinen kuvaus tarkoittaa esimerkiksi henkilöiden osaamista, henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, henkilöiden kokemaa työn hallintaa, oppimishalua ja oppimismahdollisuuksia. Osaamis pääoman kannalta tärkeimmät tekijät ovat henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja oppimishalu. Organisaation oppimisen kannalta on hyvä tarkastella myös henkilöstön diversiteettiä. Monipuolisuudella voidaan osaltaan varmistaa organisaation innovointikyky ja monipuolinen kehittyminen. (Ojala 2008, 58 - 59.)

Rakennepääomaan keskeinen komponentti on johtaminen. Hyvän johtamisen kautta organisaatioon luodaan mallit, välineet ja käytännöt tarvittavan osaamiseen hankkimiseksi, kehittämiseksi ja osaamisen siirtämiseksi. Rakennepääoman avulla yksilöiden osaaminen eli henkilöpääoma muutetaan organisaation osaamiseksi. Avoin ja moniosaava organisaatio, joka osaa myös määritellä tulevaisuuden osaamistarpeet omaa hyvät lähtökohdat kilpailukykyyn kehittämiseksi. Yrityksen kannalta organisaation yhteiseen käyttöön tuotu osaaminen merkitsee jatkuvuutta. Osaamisresurssien yhteiskäyttö kehittää synergiaa, jossa yksittäisten osaamispanosten hyöty laajennetaan koko organisaation hyväksi.

Suhdepääoma koostuu toimivista ja vuorovaikutteisista suhteista yrityksen sidosryhmiin. Tällaisia osaamista kehittäviä sidosryhmiä ovat mm vaativat asiakkaat, koulutus- ja kehittäjäkumppanit, alihankkijat ja tavarantoimittaja sekä yksilötasolla olevat verkostot mm ammattikuntien sisällä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta toimivat yhteistyösuhteet ulkopuolisiin

yhteistyökumppaneihin ovat välttämättömiä nykyisessä osaamisintensiivisessä kilpailuympäristössä. Omat resurssit eivät riitä kaiken relevantin tiedon määrittelyyn ja omaksumiseen. Pelkkä suhteiden lukumäärä ei riitä, vaan kumppaneiden kanssa pitää olla myös laadullisesti niin hyvät ja luottamukselliset suhteet, että osaamista voidaan kehittää yhdessä. Kumppanuudet tuovat näkökulmia ja monipuolisuutta siihen mihin kehitys on kulkemassa ja mikä on oman toiminnan kannalta merkityksellistä. (Ojala 2008, 58 - 64.)



Kuvio 12: Osaamispääoman osatekijät (Ojala 2008, 58)

Osaamispääoman osatekijät muodostuvat kuviossa 13 mainituista tekijöistä.

Henkilöpääoma	Rakennepääoma	Suhdepääoma
<ul style="list-style-type: none"> • Määrä ja laatu • Osaaminen ja ammattitaito • Luovuus ja innovatiivisuus • Innostus, sitoutuminen ja motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkiset rakenteet kuten arvot, ilmapiiri ja johtamisjärjestelmä • Järjestelmät ja prosessit: rekrytointi, osaamisen kehittäminen, osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen, työhyvinvointijärjestelmä • Teknologia: tietotekniikka, tietoverkot, jakamisen teknologiat 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostot, henkilöstön osallistuminen verkon sosiaalisiin ammatillisiin yhteisöihin • Suhteet avainasiakkaisiin • Suhteet alihankkijoihin ja toimittajiin • Suhteet yhteistyökumppaneihin: osaamisen kehittämisen yhteistyökumppanit, korkeakoulut ja oppilaitokset, muut yritykset

Kuvio 13: Osaamispääoman osatekijät (mukaellen Ojala, 2008, 58 - 64)

Osaamispääoman eri osien välillä tulee olla jatkuvaa virtausta. Jos virtausta ei ole osaaminen jämähtää paikoilleen ja menettää nopeasti arvonsa. (Ojala 2008, 58 - 60.) Osaamispääoman jäsentelyn kautta muodostuu kokonaiskuva tekijöistä, joista osaamisen johtaminen koostuu. Henkilöpääoman lisäksi korostuu rakennepääoma, joka mahdollistaa henkilöosaamisen kehittämisen. Verkostoituminen on vahva työelämäntrendi. Sen avulla voidaan huolehtia suhdempääoman kehittämisestä.

Osaamispääomaa voidaan Sullivanin (2000) mukaan tarkastella arvon synnyttämisen tai arvon hyödyntämisen näkökulmasta. Arvon hyödyntämisen näkökulmasta tärkeintä on osaamispääoman muuttaminen yrityksen tai sijoittajien saamaksi tuotoksi ja tuottaa innovaatioita taloudellisten tuottojen maksimoimiseksi. Arvoa hyödyntävä näkökulma painottaa paperilla olevaa osaamisvarallisuutta kuten immateriaalioikeuksia. Kilpailuaseman arviointi ja osaamisen konvertointi voitoksi ja kassavirraksi on keskeistä. Arvoa synnyttävästä näkökulmasta tärkeintä on kasvattaa henkilöstön tietoja, taitoja ja osaamista, jotta voitaisiin luoda uusia tai parempia innovaatioita kaupallistettaviksi. Kehittämisen painopiste on inhimillisen pääoman alueella. Arvoa synnyttävän näkökulman mukaan tärkeitä toimintoja ovat muun muassa tiedon luominen ja jakaminen, oppiminen ja tietojärjestelmät. Arvoa synnyttävän varallisuuden avulla yritys uudistuu ja luo tulevaisuudessa arvoa hyödyntävää osaamista. (Sullivan 2000, 184 - 185.)

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry:ssä nykyisen osaamisen hyödyntäminen siten, että uusia innovaatioita ja mahdollisuuksia saadaan nousemaan esille, on keskeinen tulevaisuuden haaste. Innovaatioiden aikaansaamiseen tarvitaan myös suhdempääomaa. Rakennepääomaa kehittämällä saadaan luotua käytännöt ja mallit osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen.

3.2.5 Osaamisen johtaminen

Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus ja se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen kiinnekohta on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, joka merkitsee sekä tarvetta arvioida nykyistä toimintaa että tarvetta selkiyttää tavoiteltavaa tilaa tulevaisuudessa. Halutun tulevaisuuden tilan määrittely hyötyy käsitteistä päämäärä, visio ja tahtotila. Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on kuitenkin ylin johto, koska sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa toiminnan, se on myös ratkaiseva katalysaattori tai este sille, minkälainen kilpailutekijä osaamisesta saadaan. (Viitala 2005, 14 - 15, 24.)

Osaamispääoman johtamisprosessi on Otalan (2008) mukaan syytä kuvata. Prosessiin kuuluvat mm. toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen, osaamishaasteiden ja osaamistarpeiden kartoit-

taminen, osaamisstrategian laatiminen ja toteutus, osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatiminen ja kehittämistoimien arviointi samoin kuin osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuden arviointi ja edelleen osaamispääomaraportin laatiminen. (Ojala 2008, 87 - 88.)

Osaamispääoman johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet tulee olla johdettu yrityksen tai liike-toimintayksikön strategiasta ja sen tulee olla jonkin tai joidenkin vastuulla (Ojala 2008, 94). Osaamistarpeiden määrittelyssä yksilöidään nykyisen toiminnan osaamistarpeet, yrityksen strategian kannalta keskeiset ja pitkän aikavälin osaamistarpeet. Toimintaympäristön muutokset, asiakkaiden odotukset ja työskentelyn muuttuminen vaikuttavat myös merkittävästi organisaation osaamishaasteisiin. Tarpeiden ja olemassa olevien osaamisresurssien välinen erotus on kehittämisen kohteena. Keinoja vaadittavan osaamisen hankkimiseksi on monia. Koulutus, sisäinen tehtäväkierto, verkostoituminen ulkopuolisiin osaajiin, rekrytointi, johtamisen kehittäminen ovat esimerkkejä kehittämistoimista. Tärkeintä on määritellä selkeät tavoitteelliset toimenpidekokonaisuudet kunkin kriittisen osaamistarpeen kehittämiseksi. Kehittämistyön tuloksien selvittäminen on tärkeää ja selvitystä tulee tehdä sekä välittömästi kompetenssien kehittymisen suhteen että välillisesti operatiivisen toiminnan avaintavoitteiden toteutumisen kautta. (Ojala 2008, 81 - 83.)

Ojalan mukaan osaamispääoman johtamisprosessissa laaditaan osaamisstrategia, joka kuvaa miten osaamishaasteet priorisoidaan, mitkä valitaan tärkeimmiksi osaamisiksi, millaisilla rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen hankintaan, miten tehostetaan olemassa olevan osaamisen käyttöä jne. "Osaamisstrategia on valinta kehittämisen painopistealueista ja kehittämistoimista". (Ojala 2008, 90.)

Osaamisen perusstrategioita on Ojalan mukaan 4:

- "Osaamisjohtaja on edelläkävijä joka johtaa alan osaamisen kehittämistä, tuo ensimmäisenä markkinoille uusia osaamisiin pohjautuvia tuotteita tai palveluja, hallitsee alan patentteja ja panostaa laajasti osaamisen kehittämiseen ja tutkimiseen.
- Haastaja pyrkii rakentamaan uudenlaista osaamisrakennetta verkottamalla, kehittämällä uusia korvaavia osaamisia, joita voidaan soveltaa alan tuotteisiin ja palveluihin. Osaamisstrategian painopiste on innovatiivisuuden tukemisessa.
- Jäljittelijä hyödyntää muiden kehittämää osaamista. Oman kehittämistoiminnan osalta saadaan säästöjä ja jo koettua osaamista voidaan soveltaa tehokkaasti, mutta mahdollisuuksia tehdä uusia läpimurtoja ei ole.
- Erikoistuja panostaa erikoisosaamisiin, joita voidaan hyödyntää rajatusti, mutta joista saadaan hyvä lisäarvo. Erikoistuja voi olla hyvä kumppani sellaiselle toimijalle, joka ei itse halua panostaa kapeaan osaamissektoriin". (Ojala 2008, 143.)

Osaamisstrategian pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Se sisältää kuvauksen niistä osaamispääoman kehittämistoimenpiteistä, jotka on suunniteltu strategian pohjalta tehtäväksi sekä näiden toimenpiteiden tavoitteet. Tällaisia voivat olla esimerkiksi

- osaamistarpeiden viestiminen organisaatiolle
- strategisten osaamisten kehittämisohjelmat
- kehityskeskusteluvalmennus tai -käytäntö
- osaajayhteisöjen perustaminen
- hiljaisen tiedon haltuunotto mallintamishakkeella
- esimiesten valmentaminen
- osaamisen jakamista tukeva palkitsemismalli jne. (Ojala 2008, 90 - 91.)

Osaamispääoman kehittämistoimenpiteitä seurataan kuten muitakin yrityksen strategisia hankkeita, usein neljännesvuosittain. Strategia ei aina toteudu suunnitelman mukaisesti ja tavoitteita joudutaan ehkä tarkistamaan ja muuttamaan. Osaamispääoman johtamisen tuloksia on kahdenlaisia: kehittämisen tehokkuuteen liittyviä sekä osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä. (Ojala 2008 90 - 92.)

Osaamispääoman kehittämissuunnitelman lähtökohtana on strategisen suunnitelman mukainen analyysi toimintaympäristön muutoksista sekä yrityksen visio ja tavoitteet. Suunnitelma sisältää kuvauksen siitä, millaisia osaamistarpeita ja osaamishaasteita strategisista tavoitteista seuraa, millainen osaamisstrategia valitaan, millaisia toimenpiteitä aiotaan strategian mukaan toteuttaa, mikä on näiden toimenpiteiden tavoite ja miten seurataan toimenpiteiden onnistumista. Osaamispääomaraportin lähtökohtana ovat ”toiminnan strategiset tavoitteet, niistä johdetut osaamishaasteet, toteutetut toimenpiteet ja niiden tavoitteiden toteutuminen sovitulla mittareilla tai indikaattoreilla kuvattuna sekä varsinaisen toiminnan strategisten tavoitteiden toteutuminen”. (Ojala 2008, 93.)

Osaamisen johtaminen on esitettyjen asioiden kehittämistä, seuraamista, mittaamista ja palkitsemista niiden kehittymisestä tavoitteiden mukaan. Osaamispääomaa on vaalittava ja kehitettävä, johdettava. Osaamisen johtamisen tavoite on osaamispääoman kasvattaminen. Ei kuitenkaan miten tahansa, vaan osaamispääomaa pitää lisätä määrällisesti ja laadullisesti niin, että se auttaa saavuttamaan liiketoimintatavoitteet entistä paremmin. Osaamispääoman vaaliminen on siis tiukasti kytköksissä liiketoiminnan johtamisen tehokkuuteen.

Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry:ssä osaamiskartoitusta ei ole aikaisemmin toteutettu. Käsitys osaamistarpeista ja haasteista on muodostunut lähinnä työn ohessa käytännön tilanteissa. Osaamiskartoitus ja sen pohjalta tehtävä kehittämissuunnitelma avaa mahdollisuudet lähestyä asiaa suunnitelmallisesti - määrittää tavoitteet ja seurata niiden toteutumista.

3.2.6 Osaamisen kehittäminen

Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2000, 122) mukaan osaamisen johtamisessa ja hallinnassa on keskeistä ymmärtää, miten mm. osaamisen mallintamisesta ja kartoittamisesta saadaan suurin mahdollinen hyöty johtamiselle. Tällaisessa kehittämisprosessissa on tärkeää toistuvasti esittää itselleen seuraavia kysymyksiä: miksi, mihin tarkoitukseen, minkä ongelmien ratkaisuksi työskentelemme? (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 122.)

Osaamisen kehittämisprosessille on olemassa useita malleja jotka käsittävät vaiheet osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi, osaamisen hankinta ja osaamisen käyttäminen ja hyödyntäminen. Viitala (2002, 198 - 199) kuvaa osaamisen kehittämisprosessikuvauksen kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14: Osaamisen kehittämisen prosessikuvaus (Viitala 2002, 198 -199)

Osaamisen kehittämisen toimintamallit voidaan Viitalan mukaan määritellä seuraavasti

- "systemaattinen vision ja strategian vaatimien osaamisten määrittäminen
- olemassa olevien osaamisten arviointi: yrityksen tasolla; prosessien, toimintojen ja/tai ryhmien tasolla; yksilöiden tasolla
- osaamisen kehittämistarpeiden määrittäminen: yrityksen tasolla; prosessien, toimintojen ja/tai ryhmien tasolla; yksilöiden tasolla
- osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelman laatiminen
- organisaation osaamisen kehittymiselle olennaisten tekijöiden määrittäminen ja tilan arviointi; kehittämissuunnitelman laatiminen näiden tekijöiden kehittämiseksi
- kehityskeskustelut

- osaamispääoman riskianalyysin laatiminen ja riskienhallintajärjestelmän laatiminen
- osaamisen johtaminen kokonaisuuden hahmottaminen ja onnistumisen arviointi” (Viitala 2005, 226).

Yksityiskohtaisimman osaamisen kehittämisen mallin on esittänyt Hätönen. Hänen mukaan mukaan henkilöstön kehittämisen pohjana tulee olla tarveanalyysi. Tarveanalyysin työvaiheet voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: osaamisalueet, osaamistasot sekä nykyosaaminen ja kehityskohteet. Osaamisalueet-vaiheessa määritellään yrityksen onnistuneen toiminnan edellytykset. Määritetään ”Mitkä ovat ne kriittiset osaamisalueet, joita yritys tarvitsee säilyttääkseen menestymisen mahdollisuutensa nyt ja tulevaisuudessa?”. Ensin voidaan määrittellä ydinosaamisalueet, jotka sitten puretaan yksityiskohtaisempiin osaamisalueisiin. (Hätönen 2004, 34.)

Osaamistasot-vaiheessa kullekin osaamisalueelle laaditaan tavoiteltava osaamistaso. Tästä syntyy osaamisen tavoiteprofiili. Osaamistaso kuvaa osaamisalueella vaadittavaa osaamisen tasoa ryhmä- tai yksilötasolla. Kolmanneksi nykyosaaminen ja kehityskohteet -vaiheessa selvitetään työntekijöiden nykyosaaminen suhteessa laadittuun tavoiteosaamiseen. Tässä vaiheessa selvitetään myös muita työn sujuvuuden ja tuloksellisuuden kannalta keskeisiä kehityskohteita. (Hätönen 2004, 37 - 41.)

Hannus tarkastelee osaamisen kehittämistä ja johtamista kyvykkyyssnäkökulmasta. Hän mainitsee ns. parhaiksi käytännöiksi strategialähtöisen osaamisaukkojen tunnistamisen ja kehittämistoimenpiteiden määrittelyn, systemaattisen osaamisen hallinnan ja jakamisen, asiantuntijayhteisön kehittämisen sekä osaamisen jakamisen ja sitä tukevien järjestelmien kehittämisen. Perustana osaamisen kehittämiseksi on strategian määrittelyn ja strategisten kyvykkyyksien analyysi. Osaamisen hallinta tulee kytkeä osaksi kokonaisuutta. (Hannus 2004, 252.)

Hätösen malli (2004) toimii tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjana osaamiskartoituksessa.

3.2.6.1 Osaamiskartoitus

Otalan mukaan osaamiskartoitus (competence survey) tarkoittaa organisaation henkilöstön nykyisen osaamisen vertaamista organisaation tavoiteosaamiseen. Osaamiskartoituksen tuloksena nähdään nykyisen osaamisen vajeet tavoiteosaamiseen verrattuna. Sen tarkoituksena on tunnistaa myös osaamisvahvuudet (Ojala 2008, 346).

Osaamiskartoitus on vain yksi monista mahdollisuuksista henkilöstön kehittämisen kentässä.

Osaamisen mallintamisella tarkoitetaan osaamisen syvyyden tai tason kartoittamista määrittelemällä ja kuvaamalla erilaisia osaamisia. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on siten selvittää henkilön tai organisaatioyksikön osaamisen nykytila ja verrata sitä tavoitetasoon. Yksilötasolla osaamista tarkastellaan usein yksilön osaamisprofiloinnin kautta kun taas tiimi- tai tulosyksikkötasolla osaamista tarkastellaan usein osaamistaseanalyysina. Tällöin osaamisen määrittely aloitetaan osaamisen mallintamisella määrittelemällä yksikön tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavat osaamisalueet. Henkilöstön osallistaminen on merkityksellistä: osaamisalueita ei anneta ainoastaan ylhäältä vaan henkilöt pääsevät myös itse määrittelemään niitä. Osaamistase näkökulman voidaan katsoa soveltuvan erityisesti asiantuntijatiimeihin, sillä se antaa nopean yleiskuvan vallitsevasta osaamistilanteesta suhteessa tarpeisiin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 113 - 117.)

Viitalan (2005, 120) mukaan tarvittavien osaamisten määrittely voidaan saada aikaan kahdella tavalla. Joko niin, että yrityksessä keskustellaan ja erilaisia ideointitekniikoita käyttäen nimeään itse osaamiset ja ryhmitellään ne tai sitten käytetään valmista jäsenystä, josta poimitaan omaan toimintaan sopivat osaamiset ja täydennetään niitä tarvittaessa. Kun lähdetään ns. tyhjältä paperilta käsin eikä käytetä valmiita jäsenystä päästään usein aidompaan lopputulokseen. (Viitala 2005, 120.)

Osaamiskartoitusten suurimpana hyötynä voidaan pitää kehittämisen jäsentymistä ja suuntaamista. Olemassa oleva osaaminen tulee näkyvämmäksi ja sen hyödyntäminen ja arvostus lisääntyy. Tämän lisäksi osaamiskartoitukset auttavat tekemään päätöksiä kehitettävistä osaamisalueista, kehittämisen suunnasta ja sen vauhdista. (Viitala 2002, 199). Jos organisaatiossa ei ole ensin selvitetty sitä, mitä henkilöstön tulisi osata, jotta strategiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa, ei osaamiskartoituksella ole suurta arvoa (Ojala 2008, 38).

Myös Hätösen mukaan organisaation osaamisen kuvaaminen voidaan toteuttaa monin tavoin. Olemassa olevan osaamisen kuvaaminen on perusteltua silloin, kun halutaan selvittää nykyisen henkilöstön osaaminen ja sen mahdolliset uudet käyttöalueet. Ongelmana voidaan nähdä kuvauksen kiinnittyminen nykyhetkeen. Lisäksi tarvitaan muita lähestymistapoja. Nykyosaamisen kuvaus toteutetaan usein kyselyinä. Kyselyjen tulokset kootaan ja tuloksia analysoidaan esimerkiksi sen perusteella, kuinka paljon ja mitä osaamista organisaatiosta löytyy. Täysin uuden osaamisvalikoiman laatiminen osoittaa toiminnan kriittiset tekijät ja tulevaisuuden tarpeet. Uuden osaamisen tunnistaminen on usein aikaa vievää. Tämä lähestymistapa sopii erityisesti siinä tapauksessa, kun uudet haasteet ja tarpeet vaativat määrittelemään työvaatimuksia uudelleen, tai kun halutaan vahvistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen lähtökohтия yrityksessä. Uusien osaamisten kuvaaminen on tulevaisuushakuista, ja hyvä pohja kehittämisuunnitelmien laatimisessa. (Hätönen 2004.)

Hätönen kuvaa työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen kuvion 15 mukaisesti.



Kuvio 15: Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen (Hätönen 2004, 8)

3.2.6.2 Osaamiskartan laatiminen

”Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan, nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartta on organisaation osaamisten tahotilan kuvaus ja kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä”. (Hätönen 2004, 9.)

Osaamiskarttaan kootaan organisaatiossa tarvittavien osaamisten kuvaukset. Kuvausten avulla osaamiset voidaan tehdä yhteismitalliseksi sekä voidaan varmistaa että käsitteet ymmärretään samalla tavalla. Osaamiskuvausten laatiminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi. Organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoinnin kautta yhteisen ja julkisen muodon. (Hätönen 2004, 11.)

Osaamiskartta voi muun muassa

- sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- toimia kaikkien henkilöiden osaamisarviointiin apuna
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itse arviointiin
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- antaa raamit osaamisen kehittämiselle
- helpottaa kehitystoimien arviointia” (Hätönen 2004, 11).

Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation osaamisista, tietyn henkilöstöryhmän osaamisista, tiimin osaamisista tai jostain erikseen valitusta osaamisista (esimerkiksi johtamisosaaminen). Osaamisen laatiminen edellyttää sopimista siitä mitä kyseisessä organisaatiossa ym-

märretään kullakin osaamisella. Sen jälkeen kuvataan osaamisalueita ja määritetään osaamisen arvioinnin avuksi osaamistasokuvaukset. (Hätönen 2004, 11.)

3.2.6.3 Osaamisalueiden kuvaaminen

Hätösen mallin mukaan osaamisalueet laaditaan organisaation vision ja strategioiden pohjalta. Olennaista on erityisesti tulevaisuudessa tarvittavat osaamisalueet. Osaamiset kuvataan mahdollisimman konkreettisina ja arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Koska osaamista täytyy olla sekä nykypäivän että tulevaisuuden varalle on hyvä määritellä osaamiskarttaan koko organisaation osaaminen. Myöhemmin osaamiskarttaa käytettäessä voidaan jaotella osaamisia väistyviin ja edelleen kehitettäviin osaamisiin. (Hätönen 2004, 23.)

3.2.6.4 Osaamisympyrä

Green (1999) on pyrkinyt jäsentämään osaamisen liittyvien käsitteiden eroja. Hän on luonut osaamisympyrän (the competence scope), jonka tarkoituksena on tuoda osaamisen eri puolia ja tasoja samaan viitekehykseen. Malliin kuuluu kaksi eri ulottuvuutta, jotka ovat pystysuoralla akselilla oleva tasoulottuvuus (organisaatio ja yksilö) ja vaakasuoralla akselilla oleva sijaitseva ns. tyypillisyys (työskentelytavat ja vuorovaikutustaidot). Ulottuvuuksien avulla Hätönen esittää neljä eri lohkoa, joista muodostuu koko organisaatiossa tarvittava osaaminen

- 1) organisaation ydinosaaminen (core competencies and capabilities)
- 2) arvoihin ja toimintapoihin liittyvä osaaminen (core values and priorities) joita ovat arvot, työntekijöiden yhteiset uskomukset, työkulttuuri, käyttäytymismormit
- 3) työelämäosaaminen (performance skills and competencies), johon kuuluvat oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot sekä eettiset ja esteettiset taidot
- 4) yksilöllinen ammattiosaaminen (technical knowledge and job skills).

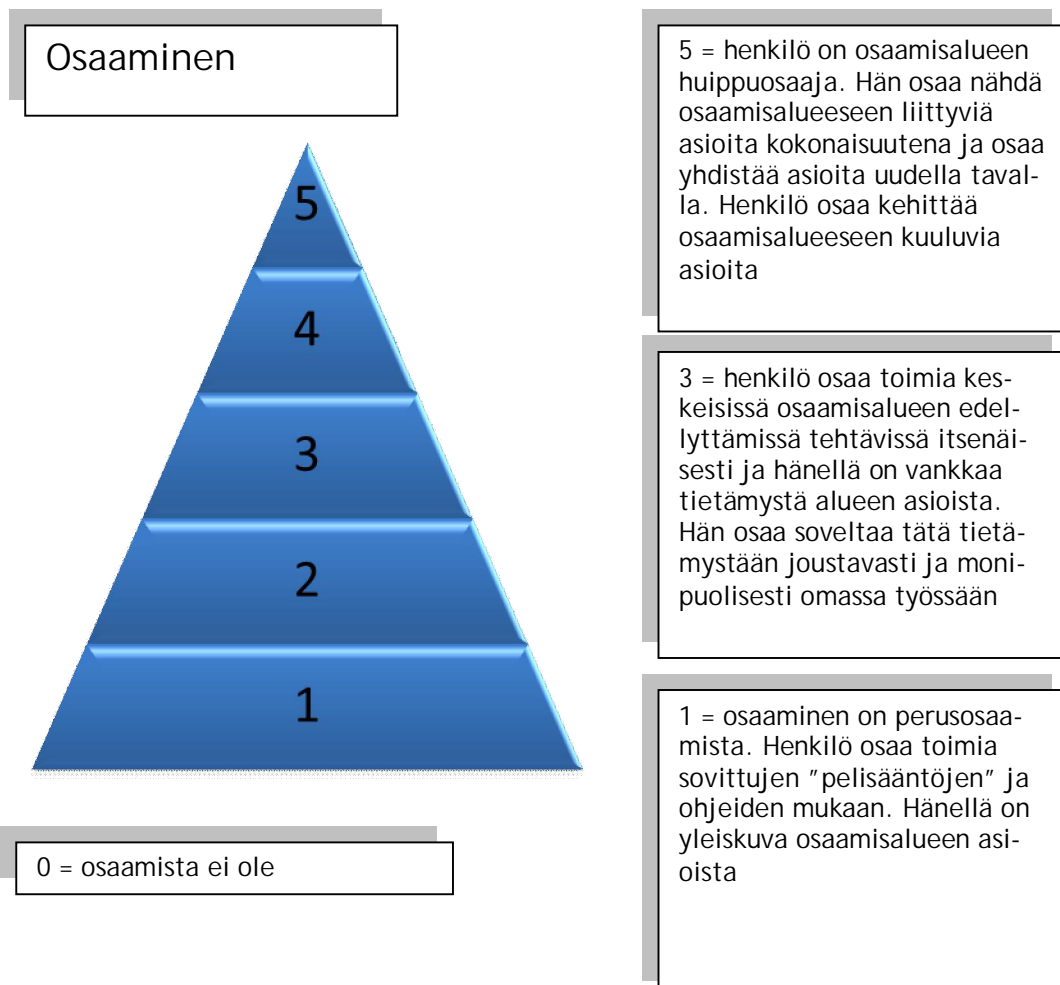
Hätösen mukaan osaamisia on jäsenneilty eri organisaatioissa samantyyppisellä ryhmittelyllä.

Useimmissa on mukana

- yksilöllinen perusosaaminen (työelämätaidot, yleisosaaminen)
- sosiaalinen / yhteistyöosaaminen
- organisaatio-osaaminen
- yhteisöosaaminen
- ammatillinen osaaminen (Hätönen 2004, 26).

3.2.6.5 Osaamistasojen määrittäminen

Jotta kuvattuja osaamisia voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, osaamiskarttaan määritellään osaamisen arviointitapa. Osaamisia voidaan arvioida joko sovitun arviointiasteikon pohjalta tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta. Osaamisen arviointiasteikko tulisi olla suhteellisen laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamisen alin taso on aina jo positiivista osaamista. Monissa tehtävissä tämän tason osaaminen on riittävää. Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso. Se tarkoittaa että henkilöillä ei vielä ole ko. osaamista, vaikka se kuuluukin tehtävään. 0-tason osaamista voi olla uusilla työntekijöillä. 0-taso on myös tyypillinen silloin, kun lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Monissa osaamisen kehittämisen hankkeissa on tullut esille 0-tason vaikeus: osaamista on vaikea arvioida 0:ksi. Mikäli osaamiset on määritelty tulevaisuuden näkökulmasta, on tavallista, ettei kaikkia tulevaisuuden osaamisia vielä hallita. Yksilön ei siis tarvitse hallita kaikkia organisaation osaamisia. Yhdessä eri ihmisten kanssa syntyy osaamisten yhdistelmä, jonka avulla organisaation tehtävät hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla. (Hätönen 2004, 27.) Kuviossa 16 on kuvattu Hätösen esittämä osaamistasojen yleisluonnehdinta.



Kuvio 16: Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Hätönen 2004, 29)

3.2.6.6 Osaamisen tavoiteprofiilien laadinta

Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista voidaan laatia erilaisia osaamisprofiileja. Yleensä ne määritellään ennen osaamisten arviointeja. Joissakin tapauksissa osaamisprofiilit laaditaan vasta ensimmäisten arviointien jälkeen. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisen tavoitetasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai jopa koko organisaatiolla. Osaamisprofiilin avulla osoitetaan mitä osaamisia eri tehtävissä tulee olla ja mitä osaamisia tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilin määrittämien sisältää osaamisalueiden ja osaamistasojen valinnan. (Hätönen 2004, 35.)

Osaamiskartassa voidaan luoda pohjaa osaamisprofiileille. Osaamisalueiden kohdalla voidaan määritellä kuuluuko ko. osaaminen kaikille organisaation työntekijöille vai kuuluvatko osaamiset johonkin tiettyyn tehtävään. Osaamisprofiilien käytöllä voidaan estää ajattelua että yksilön täytyisi hallita kaikki organisaation osaamiset mahdollisimman täydellisesti. Olennaista on että eri henkilöiden osaamisista syntyy tarkoituksen mukainen yhdistelmä. Tämä varmistaa myös sen että osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana, ei vain yksilöiden asiana. (Hätönen 2004, 35.)

Osaamisprofiilit voidaan määrittää seuraavasti:

1. Johto tai avainhenkilöryhmät luovat osaamiskartasta yleisen osaamisprofiilin eri tehtävissä toimiville henkilöille tai eri ryhmien osaamisille. Tämän jälkeen eri ryhmissä konkretisoidaan kyseisen ryhmän tarvitsemat osaamiset ja ne tarkennetaan henkilötason osaamisprofiileiksi.
2. Ryhmät määrittävät millaisia osaamisia ryhmässä tarvitaan. Tämän pohjalta jatketaan henkilökohtaisten osaamisprofiilien määrittämisellä: kenen tulisi hallita mitäkin osaamista ja miten hyvin.
3. Osaamisprofiilit on mahdollista määrittää myös pelkästään kehityskeskusteluissa. Työntekijä määrittää yhdessä esimiehensä kanssa työntekijän osaamisprofiilin, minkä pohjalta osaamista arvioidaan.

Johdon tulisi linjata osaamisprofiileja ainakin keskeisten osaamisten osalta. Linjauksia hyödynnetään ryhmien ja yksilöiden osaamisprofiilien määrittelyssä. Osaamisprofiileja voidaan kuvata keskiarvoina, frekvensseinä ja räätälöitynä henkilökohtaisena profiilina. (Hätönen 2004, 37.)

3.2.6.7 Osaamisen arviointi

Arviointi on yksi osaamisen kehittämisen peruskivistä. "Arvioinnin avulla tuotetaan tietoa joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista". Osaamisen arviointi toteutetaan yleensä ensin itse arviointina ja sekä arviointina kehityskeskustelussa. Yleensä työntekijä ja esimies tekevät erilliset arviot työntekijän osaamisesta. Kehityskeskustelussa voidaan käydä läpi mahdollisia eroavaisuuksia. (Hätönen 2004, 40.)

Arviointi voidaan suorittaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi itse arvioinnilla, esimiehen, työtovereiden, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden arviolla sekä erilaisin testeillä ja näyttökokein.

Itsearviointi

Itsearviointi on arviointia, jossa yksilö on omaa tai työyhteisönsä toimintaa ja osaamista arvioiva subjekti. Itse arvioinnissa henkilö arvioi omaa osaamistaan ja oppimistaan. Itsearviointi edellyttää kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja valmiutta arvioida niiden kriteereiden toteutumista jotka on määritelty osaamisille. Itsearviointiin saattavat vaikuttaa ne vaatimukset, jotka henkilö asettaa itselleen työtehtävissä suoriutumiseksi tai työtehtävien edellyttämän osaamisen saavuttamiseksi. (Hätönen 2004, 40 - 41.)

Itsearviointi on oppimistilanne. Samalla kun henkilö käy läpi osaamiskarttaa ja vertaa osaamistaan osaamisten kuvauksiin, hän alkaa tietoisesti tarkastella omaa työtään, työyhteisöään ja niissä edellytettävää osaamista. Tämä kokemus saattaa vahvistaa ymmärrystä koko työyhteisön toiminnasta ja oman työn ja osaamisen linkittymisestä organisaation kokonaisuuteen. On tärkeää korostaa, että henkilön oma arvio osaamisestaan on yksi käsitys eikä sitä voida täydentää muiden antamilla arvioinneilla. Yksittäiset arviot eivät ole "oikeita arvioita" vaan hyvä arvioinnin lopputulos saadaan eri tahojen antamien arviointien yhdistelmästä. Työntekijä ja esimies katsovat asioita eri näkökulmista ja nämä eri näkökulmat täydentävät käsitystä osaamisesta. Itsearviointia voidaan täydentää kehityskeskustelussa esimiehen arvioinnilla. Olennaista itsearvioinnissa on se, että ohjeet itsearviointiin ovat mahdollisimmat selkeät. (Hätönen 204, 42.)

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat hyvä lähtökohta osaamisen järjestelmälliselle arvioinnille.

Jalavan mukaan kehityskeskustelut ovat johtamisen näkökulmasta työväline, jonka avulla voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta ja osaamista. Työntekijän näkökulmasta kyseessä on

organisoitu, vuorovaikutteinen tilanne, jossa on mahdollisuus keskustella omasta asemasta ja kehittymisestä organisaatiossa. Kehityskeskustelussa voidaan arvioida osaamista, suunnitella yksilön tai ryhmän kehitystä, asettaa kehitystavoitteita ja määritellä keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Kehityskeskustelu voidaan käydä joko esimiehen ja alaisen välillä, yhteisesti koko ryhmän kanssa tai kollegoiden välillä. Kehityskeskustelussa voidaan käsitellä joko yksilön tai ryhmän osaamista. (Hätönen 2004, 43.)

Kehityskeskusteluja tulee käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Sen lisäksi kehittymisen ja osaamisen teemaa tulisi pitää keskusteluissa yllä säännöllisesti. Kehityskeskustelut edellyttävät avointa ja rehellistä vuorovaikutusta, jota edesauttaa säännöllinen keskustelu. (Hätönen 2004, 43.)

Strategisesta osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskustelu on johtamisen väline. Sen avulla voidaan kartoittaa koko organisaation senhetkinen osaamistilanne. Kehityskeskusteluissa tulee esille myös henkilön omia tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Siksi kehityskeskusteluiden avulla voidaan suunnitella tulevaisuuden resurssointia. Tietokantoihin dokumentoidut kehityskeskustelun tulokset antavat arvokasta tietoa organisaation henkilöstötilanteesta. (Hätönen 2004, 43.)

360-arviointi

360-arviointi on luotettava keino saada palautetta henkilöstön toiminnasta, osaamisesta ja kehitystarpeista sekä yksilön itsensä, tiimin tai organisaation kannalta. 360-arvioinnissa kerätään palautetta henkilöltä itseltään, esimieheltä, alaisilta ja työtovereilta. Asiantuntijatehtävät ovat usein niin erikoistuneita, että lähin esimies ei yksin ole pätevä arvioimaan osaamista. Lisäksi voidaan pyytää palautetta myös sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta ja muilta yhteistyökumppaneilta. Olennaista on se, että arvioijiksi valitaan niitä tahoja, jotka näkevät henkilön toimivan arviointivien osaamisalueiden mukaisissa tehtävissä. Esimerkiksi asiakaspalveluosaimisen kohdassa palaute pitäisi tulla asiakkailta. Oman näkemyksen peilaamista muiden antamiin arviointeihin voidaan pitää arvokkaana palautteensa. Poikkeavat arvioinnit voivat aikaansaada kehitysprosessin. 360-arviointi on todettu luotettavammaksi kuin ainoastaan yhdestä lähteestä tuleva palaute. (Hätönen 2004, 44.)

Arvioinnin virhelähteitä

Hätösen mukaan osaamisen arvioinneissa tulee usein esille arviointien luotettavuus. Pääsääntönä voidaan pitää sitä että itse arviointiin tulee liittää aina mukaan myös muun tahon antama palaute, esimerkiksi esimiehen palaute. Arviointeihin saattaa liittyä pelkoja ja epäilyksiä. Olennaista on avoin tiedotus prosessin kaikissa vaiheissa.

Perinteisessä henkilöstön arviointimenetelmässä korostuvat seuraavat piirteet:

- "Arviointi perustuu yhden ihmisen - usein esimiehen - arviointiin.
- Arviointi tapahtuu yleensä kerran vuodessa yhteisessä keskustelussa, jonka molemmat osapuolet saattavat kokea jopa epämiellyttävänä velvollisuutena.
- Henkilökohtaiset mieltymykset arvioitavasta henkilöstä (tai myös arvioijasta) voivat vaikuttaa arviointiin.
- Esimiehellä saattaa olla puutteellinen tieto arvioitavan henkilön työstä, työsuorituksista sekä toimintatavoista.
- Arviointi jättää usein ottamatta huomioon henkilön toiminnan tiimin jäsenenä, keskittyen vain yksilöön ja hänen suorituksiinsa.
- Epätyydyttäviin työsuorituksiin ja kehitettäviin asioihin voi olla vaikea puuttua" (Hätönen 2004, 44).

Usein ajatellaan, että henkilön itse arviointi ei olisi riittävän luotettavaa osaamisen arvioinnissa. Eri tutkimusten mukaan itse arviointi on kuitenkin tarkkuudessa yleensä esimiesarvioinnin veroinen. Itse arvioinnin ja muiden antamien arviointien poikkeamat eivät ole yleensä merkittäviä. Mikäli poikkeamia syntyy yksittäisten henkilöiden arvioinneissa, voidaan lisänä käyttää esimerkiksi 360-arviointia. Esimies arviointien yhteydessä on todettu, että yliarviointia on yleensä parempi itsetunto ja työmotivaatio kuin aliarvioijilla. Yliarviointia voi aiheuttaa arvioitavan ja arvioijan läheinen tuttavuus tai ystävyys. Sundvikin mukaan oman sulkupuolen edustajia syrjitään arvioinnissa, mikäli oma asema on uhattuna. Samoin omaa sukupuolta edustavia alaisia syrjitään mutta kollegoita ja esimiehiä suositaan. Sukupuolten väliset erot johtuvat pääosin statuksesta ja vallasta. (Hätönen 2004, 45.)

Huolellisesti laadittu osaamiskartta yhdenmukaistaa arviointeja ja säästää aikaa arviointivaiheessa. Arvioinnin tarkkuutta parantavat parhaiten perusteellinen arvioinnin ohjeistus ja selkeät arviointiasteikot. (Hätönen 2004, 47.)

Yleisesti kannatta käyttää arviointiasteikkoa, joka antaa mahdollisuuden suureen vaihteluun arvojen välillä. Kapeassa asteikossa arvojen erot eivät näytä suurilta. Toiminnan kehittämisen motivaatioon vaikuttaminen jää siten vähäiseksi. Suosituksena voidaan pitää sitä, että osaamistasot määritetään mahdollisimman konkreettisiksi ja osaamistasoja on useita, mieluummin vähintään viisi. (Hätönen 2004, 47.)

3.2.6.8 Osaamisen kehittämissuunnitelmat

Osaamiskartoituksen tavoitteena on paljastaa osaamisen nykytila suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin. Osaamiskartoitus kertoo sen mitä nyt pystytään tekemään. Tavoitetason ja nykytason välistä eroa kutsutaan osaamiskuiluksi tai osaamistarpeeksi. Strategisen osaamisen kehittäminen on mahdollista vasta silloin kun on tiedossa missä ollaan nyt ja mikä on tulevaisuuden tavoite. Osaamiskuilu täytetään kehittämistoimenpiteiden avulla. Sekä strategioita että osaamistarpeita on päivitettävä jatkuvasti vastaamaan tulevaisuuden haasteita. (Hätönen 2004, 49.)

Kun organisaatiossa olevat ja tarvittavat osaamisalueet on kartoitettu, tietoja voidaan hyödyntää muun muassa

- "kehityskeskustelujen pohjana
- kehityssuunnitelmien laadinnassa ja kehittämisen toteutuksessa
- rekrytoinnissa, jossa uuden henkilön osaamisprofiilin määrittäminen tarkentaa ja helpottaa rekrytointia
- perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä
- henkilöstön oman työn hallinnan ja osaamisen jatkuvan itse arvioinnin tukena" (Hätönen 2004, 49).

Osaamisen näkökulmaan perustuva suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että organisaatiolla on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Se takaa myös sen että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä joka on merkityksellistä organisaation kannalta nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 2004, 50 - 51.)

Kun osaamista koskevat yhteenvedot on saatu, kehityssuunnitelmien laadinta voi toteutua vaiheittain esimerkiksi seuraavasti:

- Johto ehdottaa tulosten perusteella ne osaamiset, joiden kehittämisen panostetaan koko organisaation tasolla lisäksi johto voi antaa ehdotukset organisaation ydinosaamisten kehittämiseksi (henkilöt ja ryhmät).
- Ryhmissä tai yksiköissä sovitaan lisäksi niistä osaamisista, joiden kehittämiseen tulee ko. ryhmässä tai yksikössä panostaa.
- Yksilöllisissä kehityskeskusteluissa tarkennetaan kunkin henkilön kehityssuunnitelmat. Tässä vaiheessa otetaan yksilöllisten kehitystarpeiden lisäksi huomioon sekä koko organisaation yhteiset kehittämislinjaukset että kyseisen ryhmän tai yksikön kehitystarpeet.
- Yksilöllisten keskustelujen jälkeen kootaan tiedot ryhmien, yksiköiden ja koko organisaation kehityssuunnitelmiksi. (Hätönen 2004, 51.)

Kehityssuunnitelmista tehdään mahdollisimman konkreettisia. Yleensä henkilöstön kehittämistä toteutetaan erilaisten koulutusohjelmien avulla. Suunnitelmallisten ja järjestettyjen koulutusohjelmien lisäksi toteutetaan henkilöstön kehittämistä aiempaa useammin työssä oppimista tukevin menetelmin ja ratkaisuin. Hätönen (2004, 52) on jakanut työssä oppimisen ja kehittämisen keinot viiteen osa-alueeseen, jotka ovat yhteisvastuullinen toiminta, ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät, kehittymistä tukeva työkuulttuuri sekä itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu. Nämä osa-alueet puolestaan jakautuvat useisiin konkreettisiin osaamisen kehittämismenetelmiin, joiden avulla osaamista voidaan organisaatiossa kehittää. Kuviossa 17 on esitetty työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja Hätösen mukaan (Hätönen 2004, 51 - 52.)



Kuvio 17: Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (mukaellen Hätönen 2004, 52)

Tikkamäki (2006) on tutkinut työssä oppimista ja määritellyt työssäoppimisen tukemisen keinoja. Työssä oppimisen kannalta keskeistä on edistää yksilöiden aktiivisuutta, yhteisössä toteutuvaa osallistumista sekä organisaation sallivuutta. Organisaation sallivuutta voidaan edistää seuraavilla tekijöillä

- työntekijöiden osaamisen hyödyntämisellä
- kannustuksella ja palautteenannolla
- osallistavalla toimintakulttuurilla
- kehittämistoiminnan vakiinnuttamisella osaksi työprosesseja. (Tikkamäki 2006, 335 - 336.)

Organisaation tulee varmistua siitä, että sen henkilöstöllä on selkeä tieto niistä arvoista, visioista, strategiasta, tavoitteista ja prosesseista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Jotta henkilöstölle muodostuisi tämä selkeä kuva, on kaikki tieto ilmaista selkeästi ja niin yksinkertaisesti, että henkilöstö pystyy muistamaan ja sisäistämään nämä.

Yksilön kohdalla osaamiskartoitusprosessi päättyy henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laatimiseen. Se tarkoittaa ensimmäistä toimenpidettä osaamisen nyky- ja tavoitetasoa saattamiseksi lähemmäksi toisiaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119.)

Osaamiskartoitusten ja osaamisen arvioinnin pohjalta laaditaan myös koko organisaatiota koskeva kehittämissuunnitelma. Se sisältää erilliset kehittämissuunnitelmat yksittäisille työntekijöille, tiimeille, ryhmille, yksiköille ja koko henkilöstölle. Työntekijät laativat omat henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmansa esimerkiksi kehityskeskustelussa esimiehen kanssa. Suunnitelmiin sisällytetään sekä lyhyen että pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmia.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 129) mukaan ”kaikkein tehokkaimmin kehittämispänsä kohdentaa sellainen organisaatio, joka tarjoaa jokaiselle jäsenelleen juuri hänen kehittämissuunnitelmiaan vastaavia kehittämisen mahdollisuuksia”. Jotta kehittämisestä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, tulee kehittämistoimenpiteiden kohdistua organisaation koko henkilöstöön. Silti osaamisen kehittämisessä tulee korostaa yksilölähtöisyyttä. Yksittäistä työntekijää ei voi pakottaa osaamisensa kehittämiseen. Vaikka vastuu kehittämisestä on yksilöllä itsellään, organisaation tehtävänä on antaa suunta osaamiselle, luoda siihen mahdollisuudet sekä lisätä motivaatiota uuden oppimiseen.

3.2.7 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Yrityksissä vastuu osaamisen kehittämisen järjestämisestä on usein henkilöstöosastolla, jolla ei kuitenkaan ole vastuuta itse liiketoiminnasta. Henkilöstöosasto on varmasti paras asiantuntija osaamiseen liittyvissä investoinneissa, mutta osaamisen kehittämisen ja johtamisen vastuu kuuluu linjajohdolle ja esimiehille, jotka vastaavat tarvitsemiensa resurssien hankkimisesta. Samalla tavalla osaamispääoman kehittämistä tulisi seurata yrityksen ylimmällä tasolla.

Osaamisen johtamisen haasteet koskettavat yrityksen kaikkia esimiehiä, pääjohtajista tiimin vetäjiin. Heillä kaikilla on sama haaste omien välittömien alaistensa suhteen: Mitä osaamista ryhmässä pitäisi olla, jotta se saavuttaa sille asetetut tavoitteet? Miten esimiehen pitäisi edistää ja tukea ryhmän ja yksilöiden osaamisen kehittymistä? Osaamisen kehittämisen tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja niihin on reagoitava nopeasti. (Viitala 2005, 297 - 299.)

Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen syventämisen kannalta on tärkeää saada luotua tiivis ja luova osaajien joukko, jolla on yhteisenä nimittäjänä sama osaamisalue ja yhteinen tavoite kehittyä sen sisältämissä osaamisissa. Parhaimmillaan luovien osaajien joukko saa aikaan innovaatioita, mutta organisaatorakenteen tulee silloin tukea tätä prosessia (Nurminen 2007, 79). Yksilöiden osaamisesta kasvanut kollektiivinen osaaminen on paitsi arvokkaampaa ja monipuolisempaa, myös vähemmän haavoittuvaa kuin yksilöiden osaaminen (Juuti & Luoma 2009, 83.)

Rajaniemen (2010) mukaan on olemassa neljä keskeistä rakenteellista estettä organisaation innovatiivisuudelle. Rakenteellisia esteitä voi muodostua hyvin hierarkkisesta työnjaosta, koordinoinnin ja kommunikoinnin epäonnistumisesta sekä liiaksi henkilöityneen vallan ongelmista. Mikään mainituista esteistä ei ole yksin ole riittävä estämään organisaatiota innovoimasta, mutta yhdessä ne muodostavat vahvoja rakenteellisia esteitä organisaation innovatiivisuudelle. Johtajien pelkkä tahto ei riitä muuttamaan organisaatiota innovatiiviseksi. Yhtä tärkeää on tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka estävät innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatiossa. (Rajaniemi 2010, 5.)

Viitalan konstruoima malli esimiehen tehtävistä osaamisen johtamisessa on esitetty kuviossa 18. Mallin mukaan osaamisen johtamisen elementit ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen.



Kuvio 18: Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (mukaellen Viitala 2003, 166)

Osaamisen johtamisessa korkealle tasolle päässyt esimies on tietoinen omasta roolistaan organisaation oppimisen tukijana. Esimiehen tulee tukea osaamisen kehittämistä. Siihen liittyy huolehtiminen henkilöstön osaamisen riittävydestä ja kehittymisestä. Esimiehen on kehitettävä perinteisten valvojan, työnjakajan ja ohjaajan roolien sijasta erityisesti osaamisen arvioijan, suunnan näyttäjän ja oppimisen ohjaajan roolissa. (Viitala 2005, 333 - 334.)

Oppimisen suuntaaminen sisältää sen johtamistoiminnan osan, joka vaikuttaa osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suuntaviivoihin. Oppimisen suuntaaminen sisältää kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittelyn, toiminnan arvioinnin ja edellisiä tukevien fooru-

meiden luomisen. Organisaation tavoitteiden ja toiminnan arvioinnin kautta esimies kirkastaa varsinaisen toiminnan ohjaamisen ohella osaamisen kehittämisen suuntaa. Oppimisen suuntaamisessa esimiehen tulee prosessoida alaistensa kanssa visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että alaiset osallistuvat oppimista suuntaavien asioiden ideointiin ja suunnitteluun. Myös oppimista suuntaavien toimintamallien luominen tapahtuu yhdessä alaisten kanssa.

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää kaksi tehtäväryhmää: työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Ilmapiirin kehittäminen käsittää ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen, ja vuorovaikutus esimiehen ja muiden ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen. Ilmapiirin luomisen ulottuvuus on yksi osaamisen johtamisen pääalue. Esimiehen tulee vahvistaa organisaation yhteisöllisyyttä lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä kuten avoimuudesta. Alaisia tulee auttaa rakentamaan virheiden käsittelyyn ja tukea keskinäisen ymmärryksen lisäämistä keskustelujen avulla. Työyhteisössä tulisi kehittää dialogia ja reflektointia tukevia käytänteitä.

Oppimisprosessien tukemisessa voidaan erottaa kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Esimiehen tulee huolehtia tiedon lisäämisestä ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä liiketoiminnassa. Kehityskeskusteluissa valotetaan yksilöiden näkemyksiä osaamistarpeista ja osaamisen kehittamisestä.

Esimerkillä johtaminen kuvastaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Sen sisältöä voisi kuvata sitoutumisena, joka näkyy sitoutumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työhön. Esimies viestii suhteutumisestaan omalla esimerkillään. Kysymys on esimiehen henkilökohtaiseen työ- ja kehittämisotteeseen liittyvistä asioista, jotka esimerkin kautta vaikuttavat työyhteisössä. (Viitala 2003, 172 -179.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) painottavat, että esimiestyö on osaamisen kehittämisessä korvaamaton kolmesta syystä:

- 1) Yksilöiden kehittymien yrityksen strategian suuntaisesti on mahdollista vain jos yrityksen johto on onnistunut viestimään strategiasta selkeästi. Suurin osa tästä viestinnästä tapahtuu varsinaisen strategiaproessin ulkopuolella ilman virallisia strategiadokumentteja lähimmän esimiehen toimesta.
- 2) Yksilön osaamisen kehittyminen on riippuvainen hänen oppimishalustaan. Vain toinen ihminen pystyy analysoimaan yksilön kehittymisintressit ja etsimään kehittämistilanteisiin sopivia kannusteita.
- 3) Yksilöt kerryttävät suuren osan osaamisestaan kokemuksellisesti, olemassa olevaa osaamistaan hyödyntämällä. Lähimmän esimiehen rooli on ratkaiseva kun pyritään paranta-

maan yksilön mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.)

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) mukaan merkityksellistä on ns. subjekti ajattelu. Se tarkoittaa että yksilö voi kokea itsensä merkittäväksi työyhteisössä, havaita omien ratkaisujensa seuraukset ja oman vastuunsa. Subjekti ajattelussa esimies kykenee tuottamaan yksilölle subjektina olon kokemuksia ja työntekijä näkee itsensä ja oman roolinsa työyhteisössä aktiivisena toimijana ja vaikuttajana. Vastakkaista ajattelua on ns objekti ajattelu, jossa työntekijä sulkee oman vastuunsa pois ja näkee että esimies vastaa lähes kaikesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 225 - 226.)

Otalan (2008) mukaan esimiesten pitää olla asiasuuntautuneisuuden lisäksi tulevaisuussuuntautuneita. Esimiehen pitää osata nähdä miltä tulevaisuus näyttää. Myös tunneälyn merkitys on suuri. Daniel Colemanin tutkimusten mukaan esimiehen työssä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä lähes 80 % liittyy tunneälyyn. Otalan mukaan esimiehen oppijohtajan rooli edellyttää seuraavia taitoja

- viestintätaitoja, esiintymistaitoja ja dialogitaitoja
- kykyä johtaa ajattelua ja erityisesti yhteistä ajatteluprosessia
- vahvaa tunneälyä
- kykyä luoda innostusta
- tietotekniikan käyttömahdollisuuksien ymmärtämistä ja tuntemista
- kykyä huolehtia ihmisten työkyvystä ja ennen kaikkea älyllisestä kunnosta
- kykyä antaa ihmisille ja heidän tekemisilleen tarkoitus
- taitoa selvittää tulevia osaamistarpeita
- taitoa hankkia ja kehittää tarvittavaa osaamista
- taitoa johtaa organisaation oppimista
- taitoa kehittää omasta organisaatiosta oppivaa organisaatiota (Ojala 2008, 287 - 288).

3.2.8 Yhteenvedo ja kehittämishankkeen toteutuksen viitekehys

Luvun tarkoituksena oli avata lukijalle organisaation osaamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmaa. Osaamisen käsitteiden jäsentämättömyys aiheuttaa yrityksentälle vaikeuksia ymmärtää osaamisen eri koulukuntien merkitystä ja eroja. Oleellista osaamisen kehittämisessä on siirtyminen ns kolmanteen kehitysaaltoon, jossa osaamisen tarkasta analysoinnista ollaan siirtymässä vaiheeseen jossa osaamisen kehittäminen on keskeinen osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Tiedon ja osaamisen johtaminen on muuttumassa näkökulmaksi, joka rakentuu

sisään kaikkeen johtamiseen. Kolmas aalto perustuu aiempaa syvällisemmälle osaamis- ja oppimisilmiöiden ymmärrykselle. Huomio siirtyy välineistä siihen, mitä on saatava aikaan.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen pohjana käytetään sekä Otalan että Hätösen osaamisen kehittämisen malleja. Osaamiskartoitus toteutetaan Hätösen mallin pohjalta, muut osaamisen kehittämisprosessin vaiheet toteutetaan Otalan mallin mukaisesti.

4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellinen kehityshanke. Hanke on toteutettu aikaisemmin esitellyn Laurean LbD-oppimismallin (Laurea 20009a) ja Pelin (2008) projektinhallinnan ohjeistusten mukaisesti. Luvussa esitellään hankkeen lähtökohdat, hankesuunnitelma, metodologiset valinnat, hankkeen toteutus ja tulokset. Luvun lopussa suoritetaan hankkeen arviointi.

4.1 Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma

Taustaorganisaation yksi merkittävimpiä osaamishaasteita on tarve oppia tunnistamaan henkilöstöllä oleva hiljainen osaaminen ja monistamaan hiljaista osaamista organisaatiossa. Osaamisen kehittämisprosessin yhtenä tavoitteena oli siten tehdä yrityksessä oleva osaaminen ja sen kehittämistarpeet näkyväksi. Organisaatiossa oli myös tarve luoda menettelytapa osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamisen työkalu, johon tallennetaan kaikkien henkilöiden sekä nykyinen että tavoiteosaamistaso. Työkalun tulee helpottaa osaamiskuilujen ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden hallintaa ja seurantaa. Lisäksi se tulee tekemään osaamisen raportoinnin mahdolliseksi. Taustaorganisaation strategian ja tulevaisuuden tavoitteiden perusteella kehittämishankkeessa on pyritty tunnistamaan sellaisia osaamisalueita, joita tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Myös organisaation rakenneosaminen on yksi tulevaisuuden osaamishaaste.

Elinkeinoelämän keskusliitto on julkaissut *Palvelut 2020* ja *Tulevaisuusluotain-hankkeiden loppuraportit* vuosina 2005 ja 2006. *Palvelut 2020*-hankkeen tavoitteena oli ennakoida palvelujen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden merkitystä osaamisvaatimusten kannalta. *Tulevaisuusluotain-hankkeessa* tarkasteltiin kuutta tulevaisuuden mahdollista menestysklusteria. *Tulevaisuusluotain-hankkeen loppuraportin* mukaan tulevaisuudessa kilpailukykyä luovat osaamistarpeet voidaan jäsenellä kahdeksaan ryhmään (kuvio 19): luovuus ja innovatiivisuus, teknologinen osaaminen, liiketoimintaosaaminen, verkosto-osaaminen, palvelusaaminen, muotoiluosaaminen, monikulttuurisuuden hallinta ja vastuullinen liiketoiminta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)



Kuvio 19: Yritysten kilpailukykyä luovat osaamistarpeet 2015 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)

Tulevaisuuden osaamistarpeita käsitellään kohdeorganisaation näkökulmasta tarkemmin luvussa 4.3.

4.1.1 Lähtökohtatilanne

Kehittämistarpeita on kartoitettu kohdeorganisaatiossa laajasti johdon vaihtumisen myötä. Toimintaa on lähdetty voimakkaasti kehittämään uuden toiminnanjohtajan vaihduttua, jolloin henkilöstön kanssa on kartoitettu myös osaamisen kehittämistarpeita. Lisäksi kehittämistarpeita on pohdittu vuosittain kehityskeskusteluissa. Osaamisen kehittäminen on tapahtunut pääasiassa perinteisesti kouluttautumalla sekä yhteisöllisenä oppimisena palavereissa ja tilaisuuksissa. Käydyt koulutukset on ylläpidetty osittain koulutusrekisteriin, jossa työkaluna on ollut excel-taulukko.

Osaamisen kehittämissuunnitelmia on toteutettu osalle henkilöstöstä. Koko organisaation kattavista osaamistarpeista tai osaamiskuiluista ei ole organisaatiossa selkeää kuvaa. Tämän kehityshankkeen tavoitteena oli luoda organisaatioon työkalu jossa osaaminen ja osaamiskuilut tehdään näkyväksi. Yhtenä tärkeänä osaamiskartoituksen haasteena oli tunnistaa ne osaamiset, joita ei tällä hetkellä ole, mutta joita tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan.

4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät sekä aikataulus

Tämän kehittämishankkeen päätavoitteena oli luoda taustaorganisaatiolle osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Alatavoitteina oli luoda työkalu osaamisen arviointiin, toteuttaa osaamiskartoitus yhdessä organisaation kanssa, löytää kohdeorganisaatiosta osaamispääoman kehittämiskohteita sekä raportoida osaaminen osaamispääomaraportin muotoon (ns. tanskalainen malli).

Kehittämishankkeen keskeisenä tavoitteena oli myös tunnistaa strategian ja toimintaympäristön muutoksen pohjalta keskeiset osaamishaasteet sekä rakentaa kohdeorganisaation tarpeisiin sopiva osaamisen johtamisen toimintamalli.

Kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin seuraavat tehtävät:

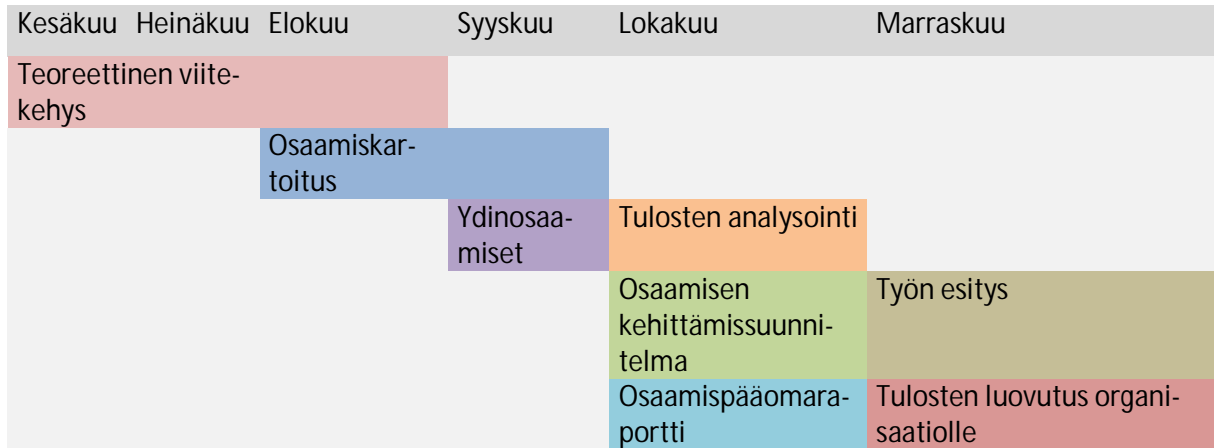
1. Rakentaa teoreettinen viitekehys kyvykkyyksien ja osaamisen johtamisesta.
2. Määrittellä organisaation nykyiset ydinosaamiset sekä tulevaisuuden osaamishaasteet.
3. Koota osaamiset osaamiskarttaan, luoda arviointikriteerit ja osaamisten tavoiteprofiilit (osaamiskartoitus ylemmille toimihenkilöille).
4. Kartoittaa osaamisten nykytila (osaamiskartoitus ylemmille toimihenkilöille).
5. Löytää osaamisen johtamisesta kehittämiskohteita, joiden avulla taustaorganisaatio voisi kehittää osaamispääomaansa.
6. Tiivistää osaamisen johtaminen osaamispääomaraportin muotoon (ns. tanskalainen malli: tietämuskertomus, johtamishaasteet, toimenpiteet, indikaattorit).
7. Arvioida kehittämishankkeen luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta sekä vaikuttavuutta sekä arvioida opiskelijan saavuttamaa oppimista.

Osaamiskartoituksen mallina on käytetty Hätösen (2004) mallia. Osaamispääoma-raportti on toteutettu ns tanskalaisen mallin mukaisesti. Osaamispääomaraportti koostuu neljästä osiosta, jotka ovat tietämuskertomus, johtamishaasteet, toimenpiteet ja indikaattorit (kuvio 20).



Kuvio 20: Osaamispääomaraportin rakenne (Ojala 2008)

Hankkeen tehtävät aikataulutettiin ja niille laadittiin toteutussuunnitelma. Työn toteutuksen aikataulu on nähtävissä kuviossa 21.



Kuvio 21: Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikataulu

4.1.3 Hankeorganisaatio, vastuut ja kustannukset

Kehittämishankkeen toimijoina opiskelijan lisäksi olivat Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö toteutettiin Laurean yleisten opinnäytetyöohjeiden mukaisesti. Laajuudeltaan opinnäytetyö on 30 opintopistettä, joka vastaa noin 800 työtuntia. Taustaorganisaationa toiminut Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry osallistui kehittämishankkeen toteutukseen ohjaamalla opiskelijan työskentelyä sekä toteuttamalla osaamisen arvioinnit. Työn ohjaajana ja tarkastajana Laurea-ammattikorkeakoulun puolesta toimi liiketalouden yliopettaja. Työn kieliasun tarkastajana toimi Laurean suomen kielen ja viestinnän lehtori. Englanninkielisen tiivistelmän tarkasti Laurea-ammattikorkeakoulun englanninkielen lehtori.

Hanke ei aiheuttanut taustaorganisaatiolle suoria lisäkustannuksia. Välillisiä kustannuksia aiheutui osaamiskartan määrittelyyn, arviointiperusteiden määrittelyyn ja osaamisen arviointiin käytetystä työajasta. Hankkeeseen käytettyjen työtuntien määrä on noin 70, muu hanke-aika oli opiskelijan opintoihin liittyvää omaa aikaa. Kvantitatiivisen tiedon prosessoinnissa työkaluna käytettiin taulukkolaskentaohjelmaa.

4.1.4 Kehityshankkeen riskit

Pelin (2008) jakaa projektien riskit seuraaviin tyypeihin: tekniset riskit, aikatauluriskit, taloudelliset riskit, organisaatioon, henkilöihin ja tiedonkulkuun liittyvät riskit, asiakkaaseen liittyvät riskit ja sopimukseen liittyvät riskit. Projektin riskejä voidaan torjua poistamalla riskejä valituilla toimenpiteillä, siirtämällä riski sopimuksella, pienentämällä riskin ilmaantumisen todennäköisyyttä, hyväksymällä riski tietoisesti, muuttamalla projektisuunnitelmaa riskialttiiden kohtien suhteen tai varautumalla riskin toteutumiseen toimenpidesuunnitelmalta. (Pelin 2008, 222.)

Tämän kehityshankkeen merkittävimpinä riskitekijöinä olivat aikatauluriski ja henkilöihin liittyvät riskit. Toteutusaikataulu tämän kehittämishankkeen kohdalla oli lyhyt verrattuna hankkeen tavoitteisiin, joten todennäköisyys aikatauluriskille oli keskimääräistä suurempi. Aikatauluriskiä pyrittiin vähentämään aikatauluttamalla hankkeen vaiheet. Henkilöihin liittyvä riski sisältyi osaamiskartoituksen itsearvioinnin ja esimiesarvioinnin toteuttamiseen. Arviointiin liittyi sekä luotettavuusriskiä että tulkintariskiä. Arvioinnin luotettavuusriskiä pyrittiin vähentämään luomalla organisaatioon mahdollisimman yksiselitteinen käsitys osaamisen sisällöstä. Osaamistasoja pyrittiin määrittelemään sanallisina kuvauksina, niin että jokaiselle henkilölle oli selvää, mitä kullakin osaamisella ja osaamistasolla tarkoitetaan tässä organisaatiossa. Tulkintariskiä aiheutti osaamiskartoituksen tulosten mahdollinen väärä tulkinta.

4.1.5 Laadunvarmistus

Tutkimuksen laatua on pyritty varmistamaan käyttämällä kehittämistyössä aiemmin muissa tutkimuksissa käytettyjä osaamisen kehittämisen malleja. Lisäksi tämä tutkimuksellinen kehittämishanke pohjautuu aiempiin tieteellisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Kehittämisen prosessiin osallistui taustaorganisaation organisaation edustaja, jolla kehittämistyö hyväksyttiin hankkeen jokaisessa vaiheessa. Hankkeen arviointi tapahtui kehittämishankkeen toteutuksen aikana arvioimalla saatujen tulosten vaikuttavuutta ja käyttökelpoisuutta. Hankkeen valmistuttua opiskelija arvioi omaa ammatillista kehittymistä hankkeessa sekä suorittamalla hankkeen arvioinnin Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteerien mukaisesti (Laurea 2007). Lisäksi opinnäytetyön ohjaajat ja kohdeyrityksen organisaation edustajat antoivat palautetta ja arvioivat osaltaan hankkeen toteutumista.

4.2. Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Opinnäytetyön hankkeen toteutustapana käytettiin tutkimuksellista kehittämishanketta. Kehittämishanke sai alkunsa taustaorganisaation tarpeesta kehittää osaamisen johtamista. Toimeksiannon toteutusta varten perehdyttiin taustaorganisaation toimintaan sekä aihealueen teoriaan, joiden avulla oli tarkoitus löytää kehittämiskohteita taustaorganisaation osaamisen kehittämiseen. Opiskelija työskentelee taustaorganisaation palveluksessa.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoitus on etsiä asioille parempia vaihtoehtoja ja viedä niitä käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämishanke kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen yleisesti hyväksytyjen menetelmien toimivuuden käytännön toiminnassa. Tieteellinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämishanke eroavat toiminnan päämäärissä: halutaanko ilmiöstä tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan toimintaan myös käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

4.2.1 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina (kuvio 22). Prosessimainen kuvaus johtuu siitä, että kehittäminen vie aikaa ja kostuu usein selkeistä vaiheista. Prosessimainen tarkastelu auttaa toiminaan järjestelmällisesti. Kehittämistyön tavoitteet pitää olla määritelty ennen kuin kannattaa pohtia käytäviä menetelmiä. Aikataulussa pysymiseksi prosessin huolellinen suunnittelu on tärkeää. Ojasalon mukaan (2009, 23) muutostyön prosessissa ensimmäisenä vaiheena on kehittämishaasteiden selvittäminen (S), niitä koskevien tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin päästään. Toiseksi muutosprosessiin kuuluu suunnitelman toteutus eli toteutusvaihe (T). Lopuksi arvioidaan (A) miten muutostyössä on onnistuttu. (Ojasalo 2009, 23.)

Käytännössä prosessi ei aina ole jaettavissa selkeisiin vaiheisiin, ja vaiheiden eroa on vaikea nähdä. Usein prosessissa joudutaan palaamaan takaisin tai etenemään edestakaisin eri vaiheiden välillä. (Ojasalo 2009, 23 - 24.)



Kuvio 22: Muutostyön prosessi (Ojasalo 2009, 23)

4.2.2 Toimintatutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia ja luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus on myös lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla eikä siitä miten ne ovat tällä hetkellä. Toimintatutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Se on siis tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo 2009, 58.)

Osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja. Yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ratkaisut. Yleensä yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset. Haasteeksi muutokselle jää yhteisön jäsenten muutosvalmius. Organisaation itse löytämä ratkaisu voi myös olla helpommin hyväksyttävissä kuin ulkopuolelta tullut ratkaisu. Toimintatutkimuksen haasteena on aikaisempien tulosten hyödyntäminen, sillä tutkimuskohde

on aina tilanteeseen sidottua. Lisäksi toimintatutkimuksessa tavoitteet ja menetelmät määritellään usein epäselvästi. Osallistavien menetelmien käytöllä päästään kiinni hiljaiseen tietoon ja kokemukseen. (Ojasalo 2009, 59.)

Toimintatutkimuksessa tutkimus etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Ensin valitaan päämäärät tai määritellään kehittämisiongelma ja asetetaan työn tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään kirjallisuudesta ja muusta lähteaineistosta onko samantyyppisiä aiheita jo tutkittu. Sen jälkeen voidaan täsmentää kehittämissuunnitelma ja tavoitteet. Työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla millaisia käytännön mahdollisuuksia päämääriin etenemiseksi on. Tämän jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja jne. (Ojasalo 2009, 59.)

4.2.3 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimuksellisessa kehityshankkeessa kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat lähinnä välinearvon roolissa. Ne auttavat kehittämistyössä parhaimpiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin. Laadullisten ja määrällisten menetelmien välinen raja siis hämärtyy tutkimuksellisissa kehityshankkeissa. Silti menetelmien peruserot on tärkeä tiedostaa, jotta menetelmiä osataan käyttää oikein. (Ojasalo 2009, 94.)

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä (Ojasalo 2009, 61). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on Malhotran (2007, 42) mukaan vapaamuotoinen ja informatiivinen menetelmä, jossa pientä otantaa tutkimalla pyritään muodostamaan syvälinen näkemys ja ymmärrys määritellystä ongelmasta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan ilman tilastollisia menetelmiä ja tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita lukujen sijaan. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. (Malhotra 2007, 141 - 170.)

Kvalitatiivista menetelmää käytettiin tässä kehityshankkeessa johdon strukturoimattomissa haastatteluissa. Strukturoimattomassa tai avoimessa haastattelussa kysymyksiä tai etenemistä ei ole lyöty lukkoon, vaan haastattelu etenee aihepiirin sisällä vapaasti pitkälti haastateltavan ehdoilla: haastateltavan annetaan puhua vapaasti. Keskustelun kehikko muodostuu tutkijan etukäteen laatimasta teemasta, mutta keskustelu voi poiketa kehikosta muihin aiheisiin, mikäli keskustelussa ilmenee muita kiinnostavia ilmiöitä. Laadullista tutkimustietoa kerättiin taustaorganisaation johdolta useiden eri haastattelukertojen aikana tutkimusongelmaan liittyvistä aiheista.

Laadullisen tutkimusotteen lisäksi tässä kehittämistyössä tarvittiin osaamiskartoitusten tulosten analysoinnissa kvantitatiivista tutkimusotetta. Malhotran (2007) mukaan kvantitatiivinen tutkimus määrällistää tiedon sekä käyttää jonkinlaista tilastollista analyysiä (Malhotra 2007, 143).

4.2.4 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät

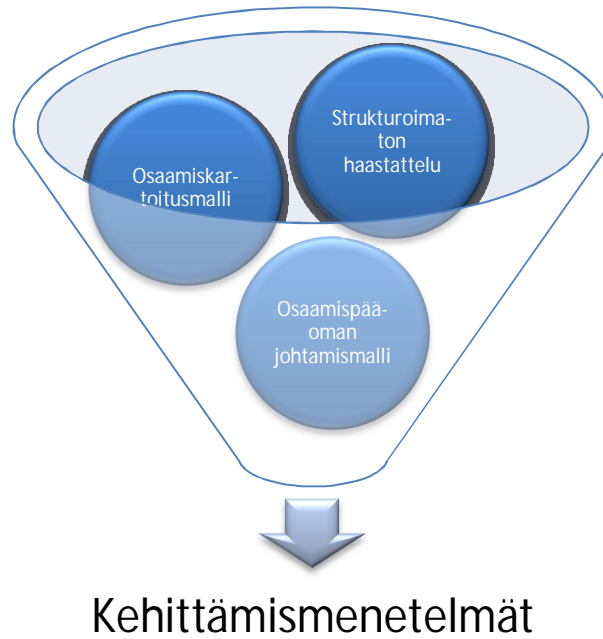
Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmän perustan muodostaa osaamiskartoituksessa syntynyt kvantitatiivinen tieto. Tietoa on analysoitu tilastollisesti excel-
-taulukkolaskentaohjelmalla. Analysoinnissa on käytetty tunnuslukuina keskiarvoa, moodia, mediaania ja keskihajontaa. Tunnusluvuista voidaan erottaa sijaintia kuvaavat tunnusluvut eli sijaintiluvut ja muuttujien arvojen vaihtelua kuvaavat hajontaluvut. Sijaintiluvut kuvaavat jollakin tavalla jakauman sijaintia. Keskiarvo, moodi ja mediaani ovat ns. keskilukuja. Hajontalukujen tarkoituksena on kuvailla sitä, kuinka hajallaan muuttujasta tehdyt mittaukset ovat. Niiden avulla ilmaistaan, kuinka paljon mittaustuloksissa on vaihtelua. (Heikkilä 2005, 83 - 85.)

Tutkimuksen kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä on strukturoitu eli avoin haastattelu. Keskustelujen kehikko muodostui osaamisen kehittämiseen liittyvistä teemoista, mutta keskustelujen etenemistä ei rajoitettu, mikäli aiheeseen liittyviä muita tärkeitä seikkoja ilmeni keskusteluissa. Keskusteluihin osallistui organisaation johto. Haastattelun kehikkoja on valikoitunut seuraavilla kriteerillä:

1. Haastatteluteemat on kerätty aiemmissa tutkimuksissa käsitellyistä aiheista ja malleista
2. Haastatteluteemat on kerätty teoreettisesta viitekehyksestä nousevista aiheista.

4.2.5 Käytetyt kehittämismenetelmät

Tässä kehityshankkeessa on käytetty kehittämismenetelminä strukturoimatonta haastattelua, Heljä Hätösen (2004) osaamiskartoitusmallia ja Otalan osaamispääoman johtamismallia (kuvio 23). Otalan osaamispääoman johtamismallia on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.4. Hätösen osaamiskartoitusmalli on esitetty luvussa 3.2.6.



Kuvio 23: Kehittämishankkeessa käytetyt kehittämismenetelmät

4.2.6 Tutkimuksen luotettavuus

Ojasalon mukaan kehittämishankkeen arviointi voi kohdistua kehittämistyön vaatimiin panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Arvioinnissa tarkastellaan usein kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista ja kehittämisessä käytettyjä menetelmiä. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi lopputuloksen merkittävyyttä, helppokäyttöisyyttä ja toistettavuutta. (Ojasalo 2009, 47.)

Heikkilän (2005) mukaan tutkimuksen validiteettiin tulee kiinnittää etukäteen huomioita huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukko on myös tarkkaan määriteltävä, edustava otos ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen toteutusta. (Heikkilä 2005, 29.)

Tämän tutkimuksellisen kehityshankkeen osaamiskartoituksen osaamiskartta ja arviointikriteerit on luotu yhdessä organisaation johdon, esimiesten kanssa ja muutaman työntekijän kanssa. Osaamiskartta ja arviointikriteerit on myös testattu etukäteen. Osaamiskartoituksen perusjoukko on koko henkilöstö. Osaamiskartoituksen otoksena ovat vakituiset ylemmät toimihenkilöt (13).

Tutkimuksen reliabeliteetti voidaan todeta usealla tavalla. Tulosta voidaan pitää reliabelina jos kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen. Samoin jos samaa henkilöä tutkitaan eri

tutkimuserroilla ja päädytään samaan tulokseen, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. (Hirsjärvi 2007, 226.)

Tämän tutkimuksellisen kehityshankkeen luotettavuutta eli reliabiliteettiä voidaan arvioida muun muassa seuraavien tekijöiden valossa:

- Tutkimuksen luotettavuutta lisää se että haastateltaviksi valitaan henkilöitä joilla on kokemusta tutkimuksessa käsiteltävistä aiheista organisaation näkökulmasta.
- Osaamiskartoitusrunko testataan ennen käyttöönottoa.
- Aineiston keruu tapahtuu yhden kuukauden sisällä, jolloin aikaviivettä ei synny.

4.3 Hankkeen toteutus ja tulokset

Seuraavassa kuvataan tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus sekä esitellään tulokset.

4.3.1 Lähtökohta-analyysit ja niiden suorittamistapa

Tässä luvussa avataan lukijalle tulevaisuuden osaamishaasteita sekä kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen lähtökohtatilannetta. Tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan kartoittaa Otalan mukaan selvittämällä asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, toimintaympäristön muutoksia, työskentelyn muuttumista sekä strategian edellyttämiä muutostarpeita. Strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen on erinomainen tapa saada organisaatio pohtimaan tulevaisuuden ja toiminnan kannalta tärkeitä asioita sekä luomaan niistä yhteinen visio. Yhteiskunnallisesti merkittäviä muutostekijöitä ovat globalisaatio, teknologinen kehitys, ikäntyminen, ympäristötietoisuuden kasvu sekä talousnäköymät. Asiakkaiden tulevaisuuden odotuksia ovat muun muassa menetelmien kehittäminen ja lyhyt palveluprosessin läpimenoaika.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden pohjana voidaan käyttää julkisia ennakointiraportteja. Osaamistarpeita voidaan tarkastella eri aikajaksoilla: nykyisen toiminnan tai kilpailukyvyn parantamisen edellyttämä osaaminen, strategian edellyttämä osaaminen ja pidemmän aikavälin haasteiden edellyttämä osaaminen. Eri lähtökohdista selvitettyt osaamistarpeet kootaan yhteen, mikä jälkeen osaamistarpeet voidaan kuvata osaamiskarttana. (Ojala 2008, 108 - 122.)

4.3.1.1 Tulevaisuuden osaamisvaatimukset

Tulevaisuuden osaamishaasteet perustuvat pääosin tulevaisuuden ennakointiraportteihin: Elinkeinoelämän Oivallus-hankkeen tutkimusraportteihin sekä Tulevaisuusluotain 2015 - hankkeen tutkimusraporttiin.

Osaamisen kehittämisen kannalta yrityksessä vallitseva keskusteleva, uutta luova ja osaamisen jakamiseen tähtäävä kannustava ilmapiiri on erittäin tärkeää tulevaisuudessa. Ammatillinen kehittyminen tulee pääosin tapahtumaan toiminnan avulla käytännön työssä tai erilaisissa verkostoissa. Vain pieni osa kehittymisestä tulee tapahtumaan muodollisessa koulutuksessa. Henkilökohtainen valmennus, aito vuorovaikutus ja tiedon siirto kokeneiden ja uusien, työntekijöiden välillä, projektit sekä työkierto ovat tehokkaiksi koettuja työssä oppimisen muotoja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)

Yrityksissä on kasvava tarve henkilöille, jotka hallitsevat laajoja kokonaisuuksia. Laaja-alaisella osaamisella ei tarkoiteta sitä, että yhden ihmisen odotetaan hallitsevan "kaikkea". Myös tulevaisuudessa tarvitaan syvälle menevää yhden osaamisalueen hallintaa, mutta samalla riittävää osaamista joltain tai joiltain muilta alueilta. Vahvan substanssiosaamisen lisäksi erityisesti sosiaalisten taitojen merkitys kasvaa työelämässä jatkuvasti. Työtehtävien monimutkaistuuksissa ja verkostoyhteistyön lisääntyessä tarvitaan erinomaisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)

Laaja-alaisen osaamisen kysyntä liittyy myös liiketoimintamallien muutokseen. Eri alojen toiminta kytkeytyy voimakkaasti yhteen ja toimialojen rajapinnoille syntyy kokonaan uusia toimialoja, joiden toiminta poikkeaa merkittäväällä tavalla perinteisten alojen toiminnasta (Olin & Stenvall-Virtanen 2002). Osaamisen laaja-alaistuminen merkitsee myös sitä, että kapeaan sektoriin erikoistuneiden huppuosaajien on kyettävä tarkastelemaan asioita useista eri näkökulmista. Tutkijalla on oltava oman alan substanssi-osaamisen lisäksi ymmärrystä liiketoimintakonsepteista; kenelle myydään, miten voidaan lisätä asiakkaan varallisuutta ja millä hinnalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)

Elinkeinoelämän keskusliiton Oivallus-hankkeen toisessa väliraportissa on syvennytty elinkeinoelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. Osaamistarpeet ovat muutoksessa, sillä työn tekemisen tavat muuttuvat. Raportin mukaan työn tekemiseen vaikuttavat seuraavat keskeiset muutostekijät:

Tarkat nuotit työn tekemiseen puuttuvat.

- Työntekijältä odotetaan entistä enemmän oma-aloitteisuutta.
- Selkeitä työohjeita ei aina ole.

Tietotyön elementit leviävät kaikkiin työtehtäviin.

- Yksinkertaiset rutiinityöt ovat yhä harvemmassa.
- Työn sisältöjen abstraktiotaso nousee.
- Tieto- ja viestintätekniikan käyttö yleistyy.
- Työ on yhä itseohjautuvampaa.

- Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu.

Elokuvateollisuuden malli yleistyy yrityksissä.

- Organisaatiot muuttuvat kohti väljempää rakenteita (matriisi, verkosto).
- Projekteihin varten valitaan parhaiten sopivat osaajat.

Suuri osa työntekijöistä johtaa itseään.

- Itsensä johtaminen: säännöt ja sisällöt täytyy määritellä itse.
- Ylimmän johdon on osattava johtaa ihmisiä ja osaamisia, lisäksi tarvitaan taito koota oikeanlaisia ryhmiä.

Oivallus-hankkeen väliraportin mukaan sekä yksilön että yrityksen menestyksen ratkaisee viimekädessä asenne. Hyvä asenne sisältää muun muassa halun oppia uutta. Asenteen ja muiden taitojen korostaminen ei silti poista alan substanssiosaamisen tärkeyttä. Menestyvän liiketoiminnan taustalla olevan osaamisen johtamisessa on kyse kahdesta asiasta: vahvuuksien vahvistamisesta ja reagoimisesta menestymisen kannalta olennaisiin osaamisen vajeisiin. Oivallus hankkeen väliraportin mukaan yritykset tarvitsevat tulevaisuudessa tiettyjä osaamisia kehittyäkseen ja luodakseen uutta. Tällaisia osaamistarpeita ovat liiketoimintaosaamisen ja teknologiaosaamisen vahvistaminen, verkosto-osaaminen, palveluosaaminen, käyttäjäymmärrys ja design-ajattelu (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010).

Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen käsittää kaiken sen tiedon ja osaamisen, jota menestyksellä liiketoiminta edellyttää. Liiketoimintaosaaminen näkyy yritysten toiminnassa jatkuvana muutoksena, kehittymisenä ja uudistumisena. Liiketoiminta-osaamisen kehittämisen keskeisenä tavoitteena on osaamisen siirtäminen ja juurruttaminen yritykseen sen pysyväksi osaamispääomaksi.

Oivallus-hankkeen väliraportin mukaan liiketoimintaosaaminen sisältää seuraavat kyvyt

- toimintaympäristön sekä ihmisten elämäntapojen ja kulutustottumusten muutosten ymmärtäminen ja ennakointi
- tuote- ja palvelukonseptien kehittäminen
- rahoitusosaaminen
- myynti- ja markkinointiosaaminen
- liiketoimintaprosessien ja -mallien uudistaminen.

Globaaleilla markkinoilla liiketoimintaosaaminen on haastavampaa kuin kotimarkkinoilla.

Erityisesti verkosto-osaamisen merkitys korostuu globaalissa toiminnassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010,14)

Liiketoimintaosaaminen on tunnistettu kohdeorganisaatiossa tärkeäksi kehittymiskohteeksi.

Verkosto-osaaminen

Tulevaisuuden menestystarinat syntyvät yhä useammin erilaisilla toimialojen rajapinnoilla – esimerkiksi tieteiden, teknologioiden ja taiteiden välimaastossa. Eri alojen asiantuntijoiden täytyy verkostoitua jotta rajapinnoilla olevia mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään. Vuorovaikutusta tarvitaan erityisesti sellaisten alojen välillä, joita ei ole aiemmin osattu yhdistää. On pystyttävä näkemään mahdollisuuksia alueilla, jotka ovat oman kokemuspiirin reunalla tai jopa ulkopuolella.

Yritysten verkostot muodostuvat asiakkaista, alihankkijoista, kilpailijoista, muista yrityksistä, tutkimuslaitoksista ja korkeakouluista. Verkosto-osaamiseen kuuluu kyky löytää oman tehtävän ja liiketoiminnan näkökulmasta oikeat henkilöt ja ryhmät. Monet verkostot, jotka voisivat olla yritykselle tai yksilölle hyödyksi, saattavat kuitenkin olla poissa näkyviltä. Siten verkosto-osaaminen kulminoituu valmiuteen ja haluun ”olla hereillä”. Hereillä olemisella viitataan kiinnostukseen erilaisista asioista, ilmiöistä ja ihmisiä kohtaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 14 - 15)

Termillä ”oppiva verkosto” tarkoitetaan kokoonpanoja, joiden menestyminen perustuu erilaisten osaamisten yhdistämiseen ja yhdistämisestä syntyvään synergiaan. Erilaiset osaamiset voivat olla toimialojen, tieteenalojen tai erilaisten orientaatioiden – tekeminen, näkeminen ja soveltaminen – yhdistelmiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010c, 27). Oppimisverkostoilla tarkoitetaan tutkimus- ja kehittämissyksiköiden ja työpaikkojen yhteisiä oppimisfoorumeja, joiden tavoitteena on vauhdittaa innovaatioiden syntymistä ja leviämistä. Työelämän oppimisverkostot ovat toimintamuotona niin uusi, että pitkän aikavälin vaikutuksista organisaatioille ei ole kertynyt merkittävää tietoa (Korkala 2010, 20). Verkostot ovat yleensä horisontaalaisia ja ne palvelevat eri osapuolten välistä tiedon ja kokemusten vaihtoa sekä oppimista. Ne ovat myös usein jonkin rahoittajan tukemia hankkeita. (Korkala 2010, 21.)

Verkosto-osaaminen sisältää Äyvärin (2006) mukaan sekä kahden osapuolen välisen suhteen rakentamisessa ja ylläpitämisessä tarvittavan osaamisen että monenkeskisissä toimijaverkoissa ja verkostoissa toimimisen edellyttämän osaamisen. Luottavaisuus yhteistyöhön toimintatapana on verkosto-osaamisen perustavaa laatua oleva osaamisalue. Verkosto on parhaimmillaan elävä yhteystietopankki ja laaja tietämysvaranto. ”Verkonkutojamestariksi” ei synnytä vaan mestariksi tullaan työskentelemällä yhdessä muiden kanssa.

Verkostokumppanien välinen luottamus on avain menestykselliselle yhteistyölle. Luottamus lisää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja edesauttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Luottamus lisää myös kykyä ratkaista ristiriitoja rakentavasti. Luottamus on myös edellytys vasta-

vuoroiselle osaamisen jakamiselle. Lisäksi tarvitaan kykyä jakaa visioita sekä ennakkoluulotonta asennetta uusia ideoita ja ihmisiä kohtaan - niin sanottua "out of the box"-ajattelua. Luottamusta syntyy myös, jos verkossa on riittävästi kykyä hahmottaa uskottava kuva tulevaisuuden kehityksestä ja sille onnistutaan luomaan kiinnostava tulevaisuusvisio ja vetovoimainen kehitysagenda.

Möller ja Halinen (1999) ovat tunnistaneet neljä verkostojohtamisessa tarvittavaa kyvykkyyttä

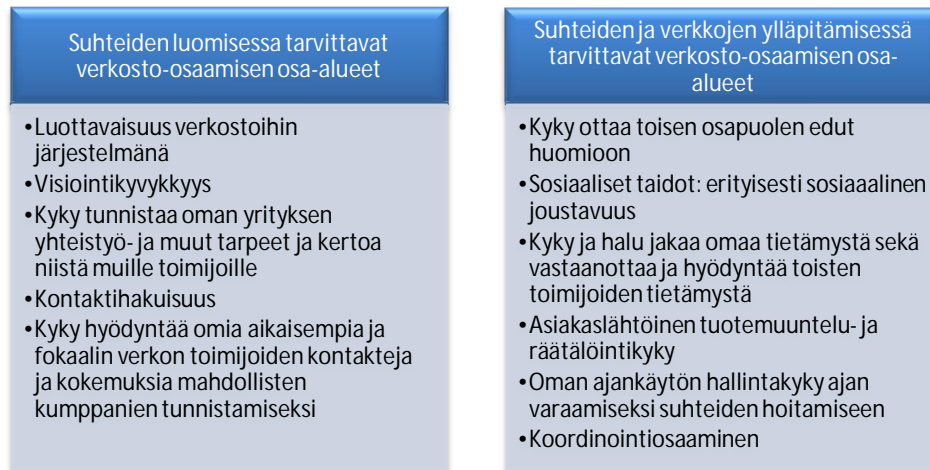
- 1) verkoston visiointikyvykyys eli kyky hahmottaa verkoston rakenne, sen keskeiset toimijat ja kehitymisprosessit; tämä kyvykyys liittyy läheisesti organisaation oppimiskyvykkyyteen ja tiedon johtamiseen
- 2) verkon johtamiskyvykyys eli kyky mobilisoida ja koordinoida muiden verkostotoimijoiden arvotoimintoja
- 3) suhdeportfolion johtamiskyvykyys eli kyky järjestelmällisesti luoda ja johtaa yrityksen asiakas- ja toimittajasuhdekimppuja
- 4) suhdejohtamiskyvykyys eli kyky johtaa yksittäistä merkittävää vaihdantasuhdetta (Äyväri 2006, 106).

Äyvärin (2006) määritelmän mukaan verkosto-osaaminen on taitoja, kykyjä, kyvykkyyksiä, ajattelutapoja, tehtäviä, toimintoja, henkilöstövoimavaroja, organisaatorakenteita ja järjestelmiä (Äyväri 2006, 113). Äyvärin verkosto-osaamisen jaottelu on esitetty kuviossa 24. Äyväri jakaa verkosto-osaamisen kuuteen eri osaamisalueeseen, jotka ovat asiakaslähtöinen tuotemuuntelu ja räätälöintikyky, oman ajankäytön hallinta: ajan varaaminen suhteiden hoitamiseen, sosiaaliset taidot, sosiaalinen joustavuus, kyky jakaa omaa tietämystä sekä vastaanottaa ja hyödyntää toisten tietämystä, koordinointiosaaminen ja toisen osapuolen huomioon ottaminen (Äyväri 2006).



Kuvio 24: Verkosto-osaamisen osa-alueet (Äyväri 2006)

Verkostosuhteiden luomisessa ja verkostosuhteiden ylläpitämisessä tarvitaan erilaista osaamista. Kuviossa 25 on esitetty luomisessa ja ylläpitämisessä vaadittavat osaamisalueet. (Äyväri 2006)



Kuvio 25: Verkosto-osaamisen viitekehys (Äyväri 2006)

Korkalan (2010) verkostotutkimuksen mukaan kohdeorganisaatiolla on viidenneksi keskeisin asema Lohjan ympäristöklusterissa (kuvio 26). Keskeisyys merkitsee, että toimijalla on verkostossa suosiollinen asema ja vähän rajoitteita. Mitä vähemmän rajoitteita toimijalla on, sitä suuremmat yhteydet sillä on verkoston muihin toimijoihin. (Korkala 2010, 92). Korkalan kyseilytutkimuksen mukaan Lohjan ympäristöklusterin jäsenten mielestä verkoston toimijoiden kesken ei ole riittävästi tiedon ja osaamisen vaihtoa, eivätkä toimijat siirrä oman organisaationsa hyviä toimintatapoja muiden organisaatioiden käyttöön. (Korkala 2010, 116.)

Keskeisimmät toimijat	Keskeisyysaste	Suhteellinen keskeisyysaste	Rajoite
Lohjan kaupunki	21	1,00	0,18
Siuntion hyvinvointikeskus	18	0,86	0,21
Rosk'n Roll Oy Ab	18	0,86	0,21
Lohjan Puhtaanapito Ky	17	0,81	0,22
Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö Oy	16	0,76	0,23
Loparex Oy	15	0,71	0,25

Kuvio 26: Lohjan ympäristöklusterin keskeisimmät toimijat (Korkala 2010, 116)

Innovaatiot eivät merkitse pelkästään uusia teknologia-innovaatioita, vaan yhä useammin ne ovat palveluita ja liiketoimintamalleja. Puhutaan laaja-alaisesta innovaatiotoiminnasta, jossa teknologia on mahdollistavassa roolissa. Tavoitteena on ratkaista asiakkaan ongelma eikä niinkään löytää käyttötarkoitus teknologialle. Vahvalla teknologisella osaamisella ja erityisesti tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä on suuri merkitys palveluliiketoiminnan ja sen tuottavuuden kehittämisessä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 17 - 18.)

Ideat hioutuvat innovaatioiksi tyypillisesti ryhmissä. Joku keksii alkuperäisen ajatuksen, mutta yleensä tarvitaan erilaisia osaamisprofiileja, jotta ideasta muodostuisi kaupallisesti hyödynnettävissä oleva ratkaisu (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 17 - 18, 34).

Ympäristöosaaminen

Ympäristöongelmat ovat synnyttäneet tarpeen kehittää ja ottaa käyttöön teknologioita ja toimintatapoja, jotka vähentävät ympäristön kuormitusta ja edistävät ekotehokkuutta. Kehitys näkyy maailmanlaajuisena ympäristöliiketoiminnan kasvuna. Kaikilla aloilla ja kaikenkokoisissa yrityksissä ympäristöasiat huomioidaan yhä perusteellisemmin. Ympäristöasiat sisältyvät osana vastuullista liiketoimintaa monien yritysten strategioihin. Kasvava osa yrityksistä harjoittaa vihreää liiketoimintaa eli tarjoaa sellaisia tuotteita, palveluita, prosesseja tai toimintamalleja, joilla voidaan vähentää toisten yritysten, julkisen sektorin tai kuluttajien ympäristövaikutuksia.

Kohdeorganisaatio on määrittänyt tuloskortissaan ympäristöjärjestelmän rakentamisen yhdeksi tärkeäksi kehittämistavoitteeksi.

Palveluosaaminen

Palveluosaaminen on elintärkeää sekä yritysten välisessä että kuluttajalle suunnatussa liiketoiminnassa. Palveluosaamisen ja palvelualltiuden parantamisessa on yritysten mukaan paljon tekemistä. Oikea asenne on palvelualoilla erityinen kilpailuvaltti. Yritysten näkökulmasta palveluosaaminen linkittyy myynnin osaamiseen, joka edellyttää viestintä- ja markkinointitaitoja, asiakkaiden ymmärtämistä ja sosiaalisia taitoja. Viestintätaitojen merkitys korostuu juuri palveluliiketoiminnassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 21.)

Palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen ovat tyypillisiä osaamista vaativia alueita yrityksissä. Erilaisten osaamisten kytkeminen on kriittistä palveluiden kehittämisessä. Monissa yrityksissä nähdään että tulevaisuuden palveluja pitää lähtökohtaisesti tarjota verkossa. Tieto- ja viestintätekniiikan soveltaminen teollisuudessa sekä perinteisillä palvelualoilla on yksi suurimmista mahdollisuuksista luoda uutta.

Kohdeorganisaatiossa palveluosaamisen tärkeys on tunnistettu mutta siihen liittyvän osaamisen kehittämiseen ei ole vielä konkreettisesti panostettu.

Käyttäjälähtöisyys

Käyttäjälähtöisyyttä voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakkaiden ja käyttäjien tarpeita paremmin ja hankkimaan aiempaa syvempää tietoa markkinoista. Toisaalta yritykset pyrkivät osallistamaan käyttäjiä tuotteidensa ja palveluidensa kehittämiseen. Käyttäjät tuodaan osaksi yrityksen innovaatiotiimiä. Käyttäjän ymmärtäminen on tutkimusten mukaan tuotekehityksen heikoin lenkki. Oivallus-raportin mukaan käyttäjäymmärryksen haasteet ovat seuraavat:

- Tarvitaan lisää osaamista ihmisten toimintatapojen, käyttäytymisen ja motiivien ymmärtämiseksi.
- Tarvitaan lisää osaamista loppukäyttäjien halujen, tarpeiden ja arvojen ymmärtämiseen.
- Tarvitaan lisää ymmärrystä siitä millaisia mielikuvia tuotteet tai palvelut synnyttävät.
- Tarvitaan lisää osaamista käyttökokemuksien ymmärtämiseksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010,23.)

Yrityksiin tarvitaan lisää sekä menetelmätason osaamista että kykyä analysoida niiden merkitystä liiketoiminnalle. Käyttäjätieto on markkina- ja asiakastietoa syvällisempää tietoa. Markkina-, asiakas- ja käyttäjätiedon eroja vertaillaan kuviossa 27.

Tiedon laji	Markkinatieto	Asiakastieto	Käyttäjätieto
Mitä kertoo käyttäjistä?	Ketkä saattavat ostaa, mistä ja miten?	Kuka on ostanut, missä, mistä on valitettu tai mitä keuhuttu?	Kuka, mitä, mihin ja miksi laitetta lopulta käytetään?
Mitä kertoo käyttäjän tekemisistä?	Yleisiä luonnehdintoja (harrastaa tennistä)	Viitteitä ongelmatilanteista ja hyvistä ominaisuuksista	Millaisissa ympäristöissä käytetään ja mikä käytössä on tärkeintä?
Mistä saadaan?	Markkinatutkimuksista, kilpailijavertailusta, ryhmäkeskusteluista, tilastoista	Asiakaspalautteesta, myyjiltä, asiakas-tutkimuksista	Käyttäjien tutkimisesta tai heidän kanssaan tehdystä yhteistyöstä
Suurin vahvuus	Antaa yleiskuvan mahdollisista ostajista, vakiintunut tapa kertoa asiakkaista	Todellista tietoa todellisista asiakkaista	Vastaa siihen, mitä käytöltä halutaan. Yhdistää kaksi edellistä toisiinsa.
Tyypillisiä ongelmia tai puutteita	Usein liian yleistä suunnitteluratkaisujen tekemiseksi	Painottuu joihinkin asiakastyyppeihin, vaikea analysoida yhteyksiä.	Osataan hankkia heikosti. Täytyy usein täydentää kysely-tutkimuksilla.

Kuvio 27: Käyttäjä tuotekehityksessä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 24)

Kohdeorganisaatiossa on työstyetty asiakkuussuunnitelmia viimeisten kolmen vuoden aikana. Asiakas- ja käyttäjätiedon keräämiseen, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen liittyvää osaamista on kehitettävä tulevaisuudessa.

Design-osaaminen

Design ajattelu on menetelmä, joka yhdistää ainakin kolmea eri osaamista. Ne ovat liiketoimintaosaaminen, tekninen osaaminen ja käytön suunnittelu & käyttäjäosaaminen. Design - ajattelu on toimintatapa joka tähtää ihmisten tarpeita ja haluja vastaavien tuotteiden ja palveluiden luomiseen. Se on taitoa yhdistää ihmisten halut ja tarpeet olemassa oleviin tekniisiin resursseihin liiketoiminnan reunaehdot huomioiden. Design-ajattelulle tyypillisin työtapana on projekti. Se on paras tapa hallita epälineaarista design-prosessia.

Testaaminen ja demonstroiminen ovat tyypillisesti design-osaajan vahvuuksia. Testaamiseen nojaava kehittäminen vie projektia parempaan lopputulokseen. Mitä tietointensiivisemmasta ja abstraktimmasta palvelusta on kysymys, sitä enemmän yritykset arvostavat testaamisen taitoja. Hyvän käyttökokemuksen tarjoava palvelu tai tuote on syntynyt tyypillisesti yrityksen ja erehdyksen kautta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

4.3.1.2 Kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen lähtökohta- analyysi

Kohdeorganisaation lähtökohta-analyysi suoritettiin dokumenttianalyysillä, haastattelemalla organisaation johtoa sekä havainnoimalla kohdeorganisaation toimintaa. Dokumenttianalyysissä tutustuttiin kohdeorganisaation strategiaan vuosille 2007-2012, tasapainotettuun mittaristoon (BSC) ja kehityskeskustelulomakkeeseen. Analyysin tavoitteena oli saada käsitys organisaation strategisesta osaamisesta sekä osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen tapahtumaketjusta.

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Dokumenttianalyysin vahvuutena on sen herkkyyksi asiayhteydelle, eli sille millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään (Ojasaalo 2009,121). Haastattelut ja tutkijan omat havainnot tukivat dokumenttianalyysin suoritamista.

Havainnointia käytetään usein tukemaan haastatteluissa tai muulla keinoin saatua aineistoa. Havainnoinnin avulla voidaan täydentää ja monipuolistaa aiempaa materiaalia. Toisaalta havainnointi voi muodostaa ristiriitoja muun saadun tiedon kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002,

83). Havainnoinnin tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään organisaation toimintatapoja sekä helpottaa analysointivaiheen työskentelyä.

Strategiset tavoitteet

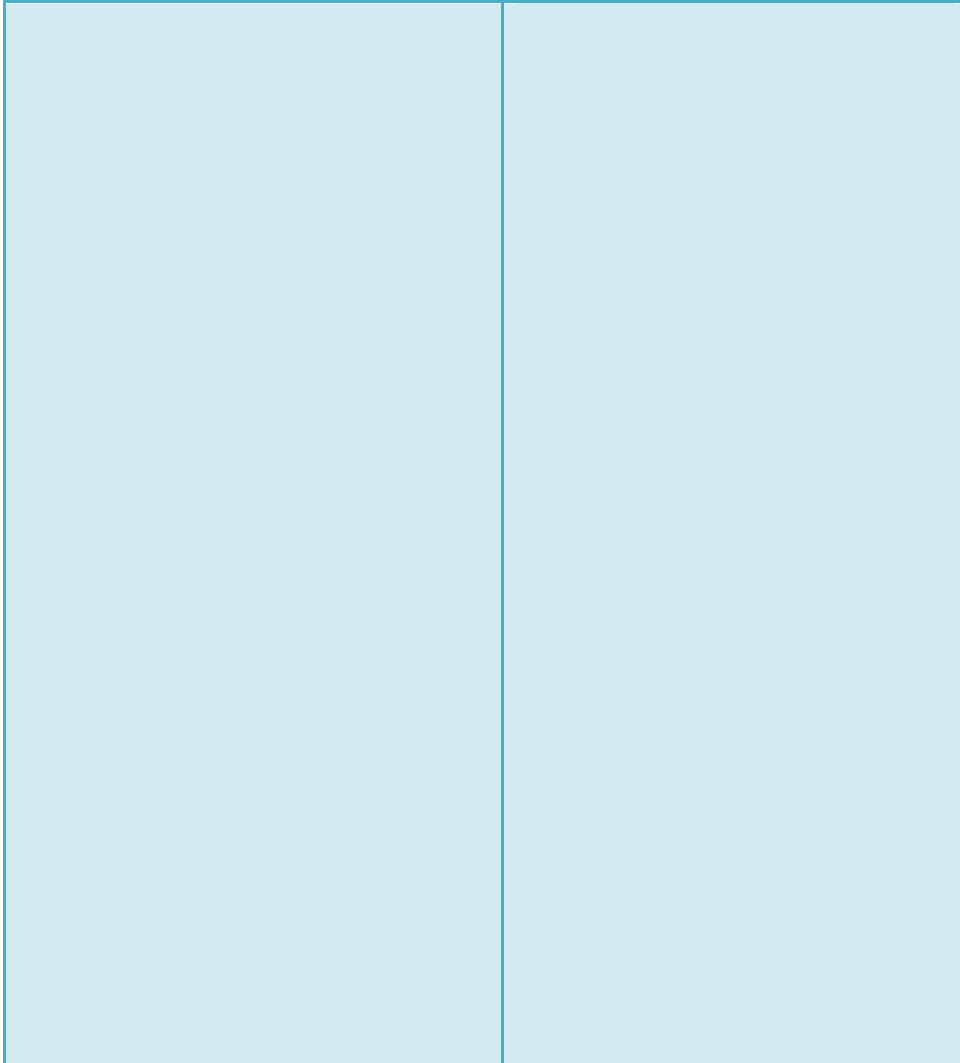
Yhdistyksen strategian mukaisia kehittämistoimenpiteitä on toteutettu vuosien 2008 ja 2009 aikana:

- Talouden seurannan kehittämistä on kehitetty; yhdistyksen tilauskanta ja loppuvuoden ennusteet on saatavissa järjestelmästä ja tämä helpottaa yhdistyksen tilanteen arviointia.
- Markkinointisuunnitelma on valmistunut vuoden 2008 lopussa ja asiakastapaamisia on jatkettu tehdyn suunnitelman pohjalta.
- Uudet nettisivut on julkaistu suomen- ja ruotsinkielisinä vuonna 2008.
- Koko toiminnan kattava palautejärjestelmä on luotu.
- Työhyvinvointikysely on toteutettu syksyllä 2009 ja kehittämiskeskustelut toteutetaan vuosittain.

Vuonna 2010 on suunniteltu toteutettavaksi muun muassa seuraavia toimenpiteitä

- asiakaskäyntien jatkaminen ja asiakaskohtaisen liikevaihdon ja kannattavuuden seurannan käynnistäminen
- tärkeimpien palveluprosessien kartoitus ja ohjeistus
- osastokohtaiset kehittämis- ja tehostamissuunnitelmat (työ aloitettu).

Yhdistyksen strategian 2007-2012 mukaan 'ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö' on yksi strategisista päätavoitteista. SWOT-analyysin mukaan organisaation heikkoudet liittyvät erilaisiin osaamisiin. Organisaatiosta on puuttunut asiakas-, kehittämis-, projekti-, talous-osaamista sekä yleistä ympäristöasiantuntemusta. Organisaation vahvuutena SWOT-analyysin mukaan ovat vesiasiantuntemus ja laboratorio-osaaminen (kuvio 28).

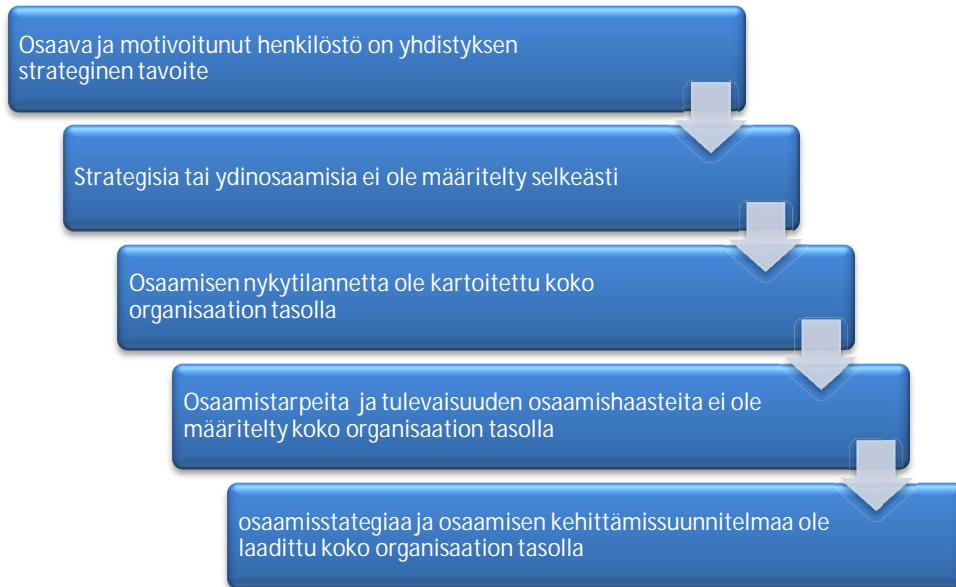


Kuvio 28: LUVY:n SWOT-analyysi (LUVY:n strategia 2007)

BSC-tasapainotettu mittaristo

Tasapainotetussa mittaristossa on määritelty vuosille 2008 - 2012 tavoitearvoja BSC:n nelikentän mukaisesti. Tavoitteeksi oppimisen ja henkilöstön osalta on määritelty kehityskeskustelut, työhyvinvointikysely, palkitsemisjärjestelmä, varajärjestelmän luominen ja osaamistarpeen määrittely. Tavoitteisiin on päästy kaikkien muiden tavoitteiden osalta lukuun ottamatta osaamistarpeen määrittelyä. Osaamisen kehittämissuunnitelmat on toteutettu organisaatiossa osittain. Laboratoriohenkilöstölle on tehty vuosittain koulutussuunnitelmat ja käydyt koulutukset on ylläpidetty koulutusrekisteriin toimintajärjestelmän mukaisesti. Tulokortin mukaan tavoitteena on myös palveluprosessien parantaminen ja operatiivisen tehokkuuden lisääminen.

Lähtökohta-analyysin lopputuloksena päädyttiin kuviossa 29 esitettyihin havaintoihin organisaation osaamisen johtamisesta



Kuvio 29: Osaamispääoman kehittämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa

Osaamisen tärkeys liiketoiminnalle on tunnustettu organisaatiossa – ”ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö” on yksi strategian 2007 - 2012 tavoitteista. Osaamisen johtaminen ei kohdeorganisaatiossa kuitenkaan ole selkeästi osana strategista johtamista eikä strategisia osaamisalueita ole määritelty. Osaamisen nykytilasta ei ole organisaatiossa tarkkaa kuvaa eikä osaamistarpeita ole määritelty. Tulevaisuuden osaamishaasteita ei myöskään ole systemaattisesti tunnustettu. Kohdeorganisaatiossa on olemassa koulutustarpeen arviointimalli, mutta sen toteuttaminen on viivästynyt resurssien puutteen vuoksi. Lopputuloksena voidaan todeta että organisaation niukkoja osaamisen kehittämisen resursseja ei ole voitu kohdentaa kaikkiin strategisesti tärkeisiin osaamisalueisiin.

Lehtonen (2002) on määritellyt yrityksen osaamisalueet. Hänen mukaansa yrityksellä on 11 keskeistä osaamisaluetta, jotka on lueteltu kuviossa 30. (Lehtonen 2002, 2006 131 - 133.)



Kuvio 30: Yrityksen osaamisalueet (Lehtonen 2002, 131 - 133)

Lehtosen määrittelemien osaamisalueisiin perustuen kohdeorganisaation keskeisiksi osaamisen kehittämiseksi voidaan lähtökohta-analyysin perusteella määrittää

- operatiivisen tehokkuuden jatkuva parantaminen
- asiakaslähtöisen myynnin ja palvelun kyvykkyys
- pioneerihenkinen tuote/palvelukehitys
- alan muutoksen kääntäminen asiakkaan eduksi
- tietotekniikan hyödyntäminen.

4.3.2 Haastattelututkimuksen suorittaminen

Kohdeorganisaation johtoa haastateltiin ennalta strukturoimattoman haastattelun keinoin.

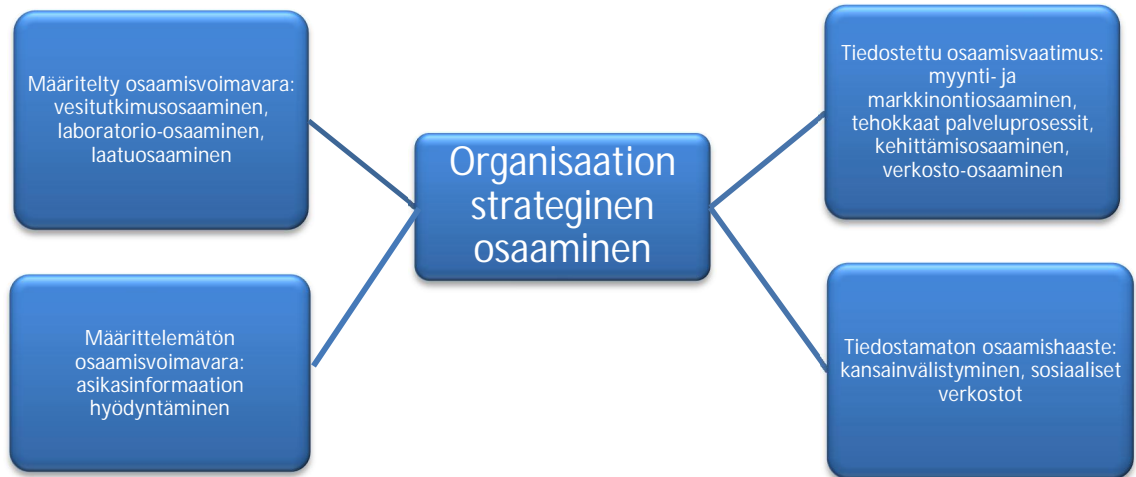
Tutkija määritteli keskustelun kehikon, mutta keskustelua ei rajattu tarkasti kehikon sisälle.

Haastateltava sai vapaasti poiketa keskustelun kehikosta, mikäli teemaan liittyi muita kiinnostavia osa-alueita. Keskustelun kehikkona käytettiin seuraavia aiheita

- Lehtosen malli organisaation strategisista osaamisista
- osaamistarpeiden tunnistaminen kohdeorganisaatiossa
- osaamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa
- nykyiset osaamistarpeet
- tulevaisuuden osaamishaasteet
- toimintaympäristön muutokset
- asiakkaiden vaatimukset.

Haastattelujen pohjalta laadittiin yhteenveto kohdeorganisaation strategisista osaamisista Lehtosen mallin mukaan (kuviot 31). Määritellyt osaamisvoimavarat ovat osaamisista, jotka organisaatio osaa hyvin ja on määritellyt ydinosaamisalueikseen. Tällaisia osaamisista ovat vesitutkimusosaaminen, laboratorio-osaaminen ja laatuosaaminen. Nämä osaamisista ovat arvoa hyödyntävää osaamisista ja ovat pohjana nykyisille kassavirroille. Määrittelemätön osaamisvoimavara on osaamisista, jonka organisaatio osaa perinteisesti hyvin, mutta jonka tärkeyttä se ei ole määritellyt erikseen. Tällaista osaamisista on asiakasinformaation analysointiosaaminen. Hiljaista asiakasosaamisista on kertynyt paljon mutta sen näkyväksi tekeminen ja analysoiminen vaatii uutta osaamisista. Tiedostetut osaamisvaatimukset ovat osaamisalueita, jotka organisaatiolla tulee olla valitun strategian perusteella. Tällaisia osaamisista ovat liiketoimintaosaaminen yleisesti, erityisesti myynti- ja markkinointiosaaminen, palveluprosessien kehittäminen, verkosto-osaaminen ja kehittämisosaaminen. Tiedostamattomat osaamisista ovat osaamisalueita, jotka tulevat tärkeiksi mahdollisesti tulevaisuudessa. Tällaisia osaamisista ovat

sosiaalisen median osaaminen ja kansainvälistymisosaaminen.



Kuvio 31: kohdeorganisaation strateginen osaaminen Lehtosen (2002) mallin mukaan

Kohdeorganisaation nykyinen osaamisen perusstrategia pohjautuu Otalan (2008) neljään perusstrategiaan. Organisaation strategiana on olla erikoistuja, joka panostaa erikoisosaamisiin. Erikoisosaamista voidaan hyödyntää rajatusti, mutta josta saadaan hyvä lisäarvo. Erikoistuja voi olla hyvä kumppani sellaiselle toimijalle, joka ei itse halua panostaa kapeaan osaamis sektoriin. Asiakkaiden vaatimuksia ovat muun muassa palveluprosessin läpimenoajan parantaminen sekä menetelmien kehittämisosaaminen.

Osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen ja määrittely kohdeorganisaatiossa on tapahtunut pääasiassa kehityskeskusteluiden pohjalta. Kehityskeskustelut pidetään säännöllisesti kerran tai kaksi vuodessa riippuen henkilön vastuukuvauksesta. Kohdeorganisaatiossa toimii osaajayhteisöjä, joiden yhtenä perustehtävänä on huolehtia osaamisen jakamisesta.

4.3.3 Osaamiskartoituksen suorittaminen

Ilman osaamisen kartoitusta ei voida tarkasti määrittellä onko taustaorganisaation olemassa oleva osaaminen riittävällä tasolla strategisiin tavoitteisiin nähden. Osaamiskartoituksessa nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet. Osaamiskartoitushankkeen päätavoitteena oli osaamisen nykytilan tunnistaminen taustaorganisaatiossa. Hank-

keen toteutuksen myötä osaamisen kehityskohteet pystyttiin tunnistamaan paremmin. Osaamiskartoitus suoritettiin Heljä Hätösen (2004) mallin mukaisesti. Osaamiskartan ja arviointikriteerien luomiseen osallistuivat tutkijan lisäksi taustaorganisaation johto, esimiehet ja muutama työntekijä.

Osaamiskartoituksessa tunnistettiin kohdeorganisaation keskeiset osaamisalueet sekä luotiin työkalu, jonka avulla toteutettiin osaamisen arviointi. Osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnettiin osaamisstrategian ja osaamisen kehittämissuunnitelman laatimisessa.

4.3.3.1 Osaamiskartan luominen

Osaamiskartan luomisen lähtökohtana käytettiin suorituksen arviointilomakkeita. Lomakkeissa oli määritelty tehtäväkohtaisesti suoritusarvioinnin kriteerit. Lomakkeista ilmeni myös tehtävissä vaaditut osaamiset pääpiirteittäin. Osaamiskarttaa täydennettiin strategisilla osaamisilla ja tulevaisuudessa tarvittavilla osaamisilla. Lopputuloksena taustaorganisaation osaamiskartta muodostuu noin 80 erilaisesta osaamisesta. Osaamiset luokiteltiin neljään pääryhmään: organisaatioon liittyvä osaaminen, yleiset työelämävalmiudet, Asiakas - ja verkosto-osaaminen ja asiantuntijaosaaminen (kuvio 32).



Kuvio 32: LUVVY:n keskeiset osaamisalueet

4.3.3.2 Osaamisen arviointikriteerien ja -asteikkojen määrittäminen

Osaamisten arviointiasteikkona käytettiin numeroasteikkoa 0-5. Arviointimittarin osaamistason 0-luokan osaaminen tarkoittaa, ettei työntekijällä ole kyseistä osaamista vielä lainkaan, vaikka se kuuluukin työtehtävään. Esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla tai uuden järjestelmän käyttöönoton myötä voi jokin osaamisista olla 0-tasolla, kunnes hänet perehdytetään kyseiseen osaamiseen. Arviointi etenee portaittain 5-tasolle asti. Arvioinnin tasot on pääosin selitetty sanallisesti pohjautuen kirjallisuudessa esiintyviin osaamistasojen perusmalleihin, kuitenkin siten, että ne soveltuvat taustaorganisaatiolle. Arviointiportaikosta haluttiin suhteellisen laaja, jolloin eri osaamistasojen välille saatiin määriteltyä selkeät erot.

4.3.3.3 Osaamisten arviointi

Arviointi suoritettiin kolmivaiheisesti itsearvioinnin, esimiesarvioinnin ja kehityskeskutelujen yhteydessä tehdyn arvioinnin kautta. Kolmiportaisella arvioinnilla saatiin näkyviin erot itsearvioinnin ja esimiesarvioinnin välillä. Mahdollisia näkemyseroja osaamisissa on käsitelty kehityskeskusteluissa.

Itsearviointi

Ensimmäisessä vaiheessa henkilö suoritti itsearvioinnin osaamiskartassa mainituille osaamisille niiltä osin kun osaaminen oli omassa työtehtävässä relevanttia osaamista.

Esimiesarviointi

Toisessa vaiheessa esimies määritteli tehtävässä vaaditut osaamisprofiilit ja osaamisen tasot (tehtävässä vaadittu taso)

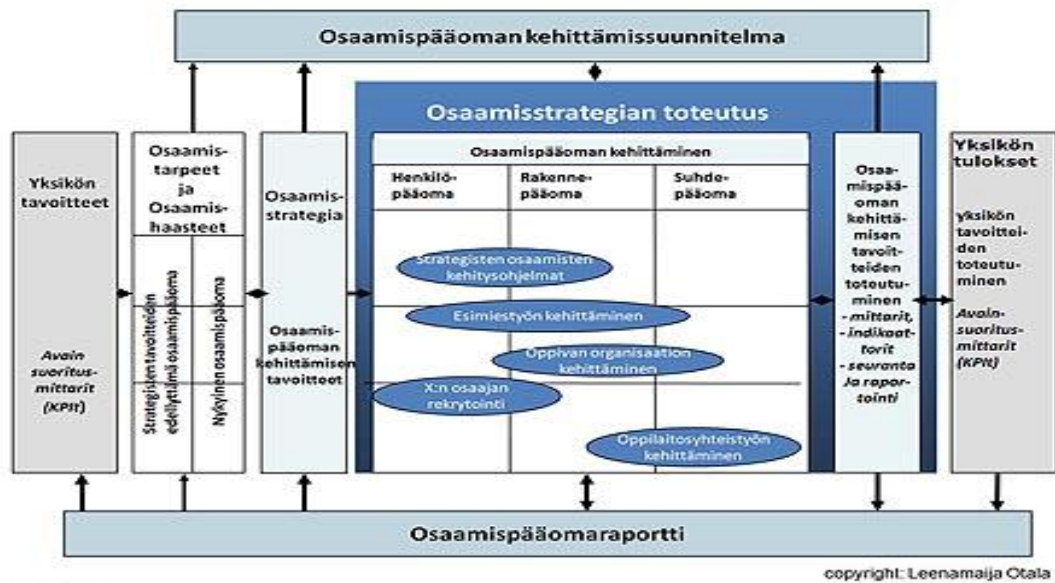
Arviointi kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelun aikana henkilön osaamisprofiili käytiin läpi ja arvioitiin yhdessä tehtävässä vaadittu osaaminen henkilön osalta (yhdessä sovittu taso).

Osaamiskartoituksen tulokset esitellään luvussa 4.4.

4.3.4 Osaamisstrategia ja osaamisen kehittämissuunnitelma

Osaamisstrategian ja kehittämissuunnitelman pohjana on käytetty Otalan osaamisen johtamisen mallia. Ojala (2008) kuvaa osaamisen johtamista osaamispääoman johtamisen prosessina (kuvio 33). Prosessin lähtökohta ovat yrityksen visio ja tavoitteet. Strategiaprosessissa tunnistetaan toimintaympäristön muutokset ja tärkeimmät asiakkaat sekä niiden tuomat haasteet yritykselle. Samalla tavalla voidaan miettiä, missä on onnistuttava eli mitkä ovat tehtävän menestystekijät, ja sitten asettaa niille tavoitetilakuvaus.



Kuvio 33: Osaamis-pääoman johtamisprosessi (Ojala 2008, 89)

Strategisten tavoitteiden pohjalta muodostuvat osaamistarpeet ja haasteet yrityksen kaikille tasoille. Haasteisiin vastaamiseen laaditaan osaamisstrategia, joka kuvaa miten osaamishaasteet priorisoidaan, mitä valitaan kaikkein tärkeimmiksi osaamisiksi, millaisilla rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen aiotaan hankkia, miten tehostetaan olemassa olevan osaamisen käyttöä jne. Osaamisstrategia on valinta kehittämisen painopistealueista ja kehittämistoimista. Sen pohjalta laaditaan osaamis-pääoman kehittämissuunnitelma. Siinä on kuvaus niistä osaamis-pääoman kehittämistoimenpiteistä, jotka on strategian pohjalta suunniteltu tehtäväksi sekä näiden toimenpiteiden tavoitteet. Toimenpiteet rajoittuvat harvoin vain yhteen osaamis-pääoma-alueeseen, vaan ne kohdistuvat usein kahteen tai jopa kaikkiin kolmeen osaamis-pääoma-alueeseen. (Ojala 2008, 89 - 91.)

Osaamis-pääoman kehittämistoimenpiteitä seurataan kuten muitakin yrityksen strategisia hankkeita, esimerkiksi neljännesvuosittain. Koska osaamista tarvitaan siksi, että saavutettaisiin varsinaisessa toiminnassa mahdollisimman hyviä tuloksia, ovat osaamis-pääoman johtamisen tulokset kahdenlaisia: osaamis-pääoman kehittämisen tehokkuuteen liittyvät sekä osaamis-pääoman johtamisen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät. Osaamis-pääoman johtamisen tuloksellisuus ja vaikuttavuus tarkoittaa sitä, että osaamisstrategia on ollut haasteisiin nähden oikea ja että valitut toimenpiteet ovat tukeneet liiketoimintatavoitteiden tai strategisten tavoitteiden toteutumista. (Ojala 2008, 91 - 92.)

Osaamis-pääoman johtamisen tuloksia voidaan tarkastella kolmella tasolla. Osaamisstrategiasa määriteltyjen osaamistarpeiden kehittämisen tuloksia voidaan tarkastella erilaisilla sanallisisille indikaattoreilla tai osittain myös numeraalisilla mittareilla hyvinkin hienojakoisesti osaamis-pääoman eri osa-alueiden osalta (henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma).

Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus näkyy myös siinä miten yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet on saavutettu. Onnistuminen tulostavoitteissa kertoo relevantista osaamisesta organisaatiossa. Viimekädessä osaamispääoma näkyy yrityksen arvon kehittämisessä. Osaava yritys tuottaa positiivisia odotuksia tulevaisuudesta. (Ojala 2008, 91 - 92.)

Luvussa 4.5 esitellään kehittämishankkeen lopputuotoksena syntynyt osaamisstrategia, osaamisen kehittämissuunnitelma ja organisaation osaamispääomaraaportti.

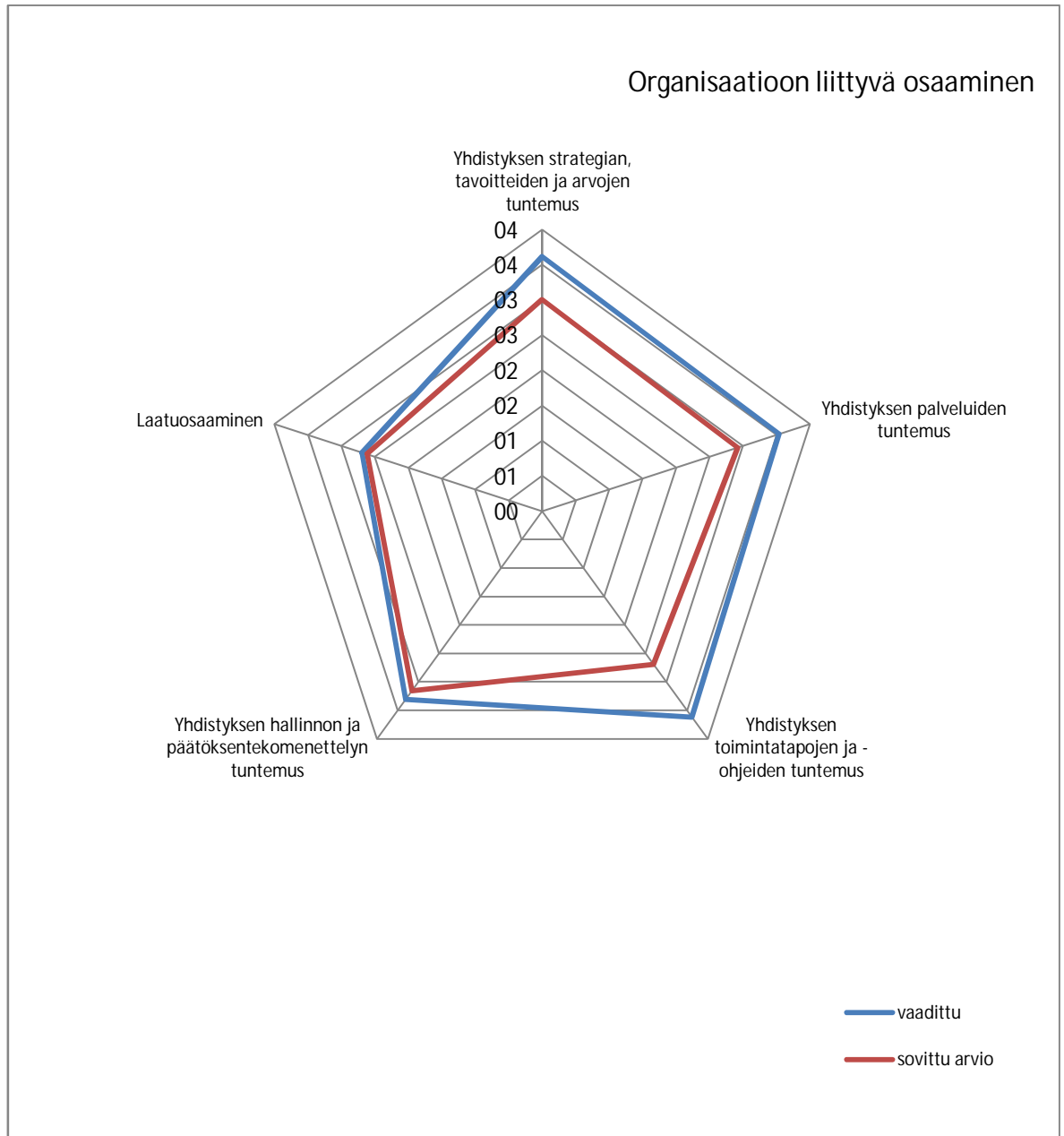
4.4 Tutkimuksen tulokset

4.4.1 Osaamiskartoituksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään kohdeorganisaation osaamiskartoituksen tulokset osaamisryhmittäin. Kvantitatiivista aineistoa on analysoitu tilastollisin menetelmin. Aineistosta on laskettu keskiarvo, keskihajonta, moodi ja mediaani. Henkilöstön osaamisarvioista ja tehtävässä vaadituista osaamisista laskettuja keskiarvoja on verrattu toisiinsa. Näin on saatu näkyville osaamispuutteet ja osaamisvahvuudet. Aineistosta on lisäksi laskettu "guru-mittari" eli kuinka monta arvoa 5 tai 4 kussakin osaamisessa esiintyy. Vastaavasti on laskettu 0-arvot eli ne henkilöt joilta puuttuu kyseessä oleva osaaminen kokonaan. Guruja löytyi etenkin vesitutkimuksen ja tarkastustoiminnan osaamisista, mutta myös laboratorio-osaamisesta ja kenttätyöosaamisesta.

4.4.1.1 Organisaatioon liittyvä osaaminen

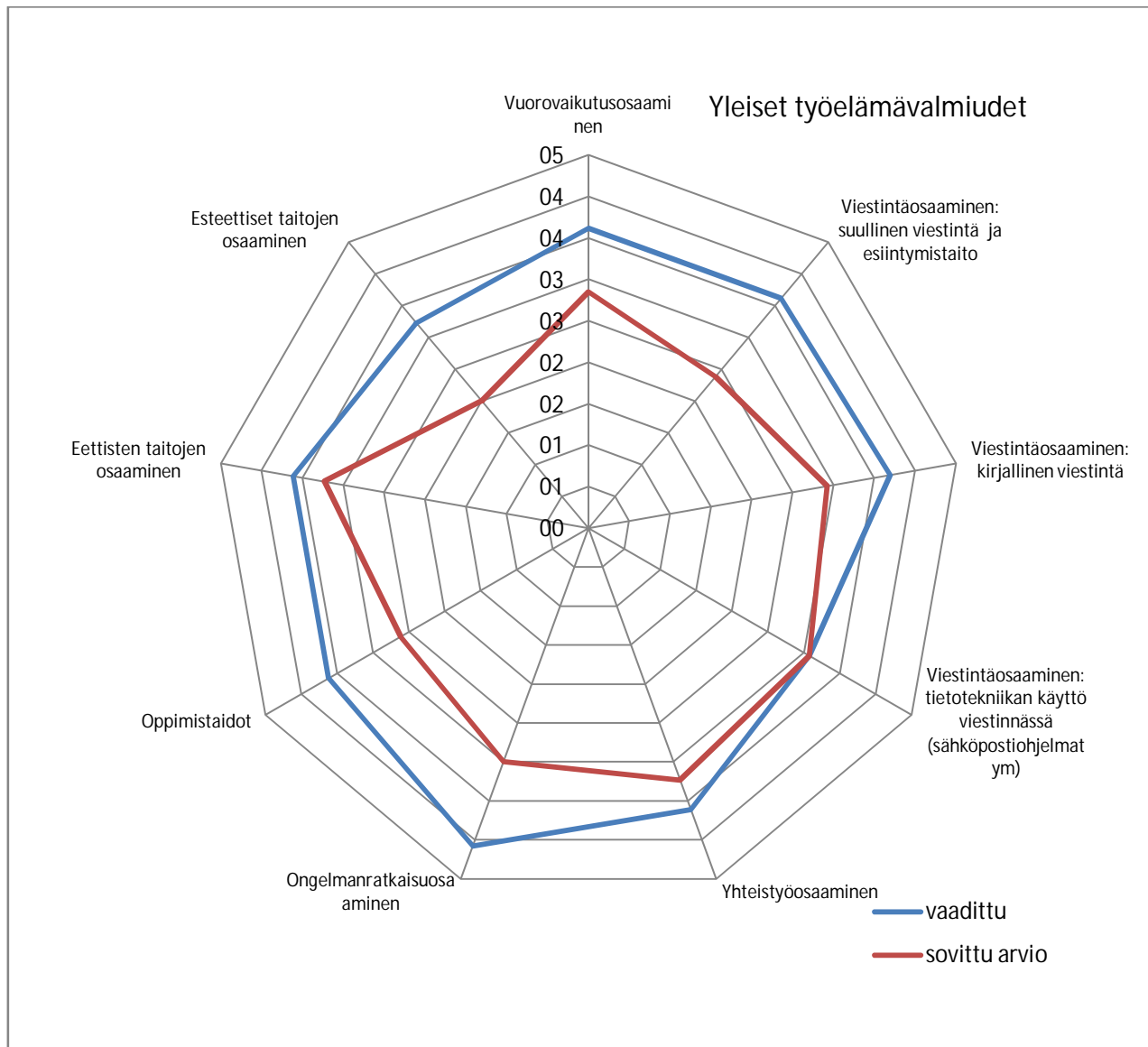
Organisaatioon liittyvän osaamisen alueella suurin ero tavoitetilan ja nykyosaamisen välillä on organisaation toimintatapojen ja -ohjeiden tuntemuksessa. Myös yhdistyksen strategian, tavoitteiden ja arvojen tuntemisessa sekä yhdistyksen palveluiden tuntemuksessa on kehitettävää tavoitteeseen nähden. Parhaiten tavoitetilaa vastaa laatuosaaminen. Guru-mittarilla mitattuna eniten tason 4 ja 5 osaajia on laatuosaamisessa. Kuviossa 34 on esitetty organisaatioon liittyvän osaamisen nykytila ja tavoitetila.



Kuvio 34: Organisaatioon liittyvä osaaminen; tehtävässä vaadittu ja yhteinen sovittu arvio

4.4.1.2 Yleiset työelämävalmiudet

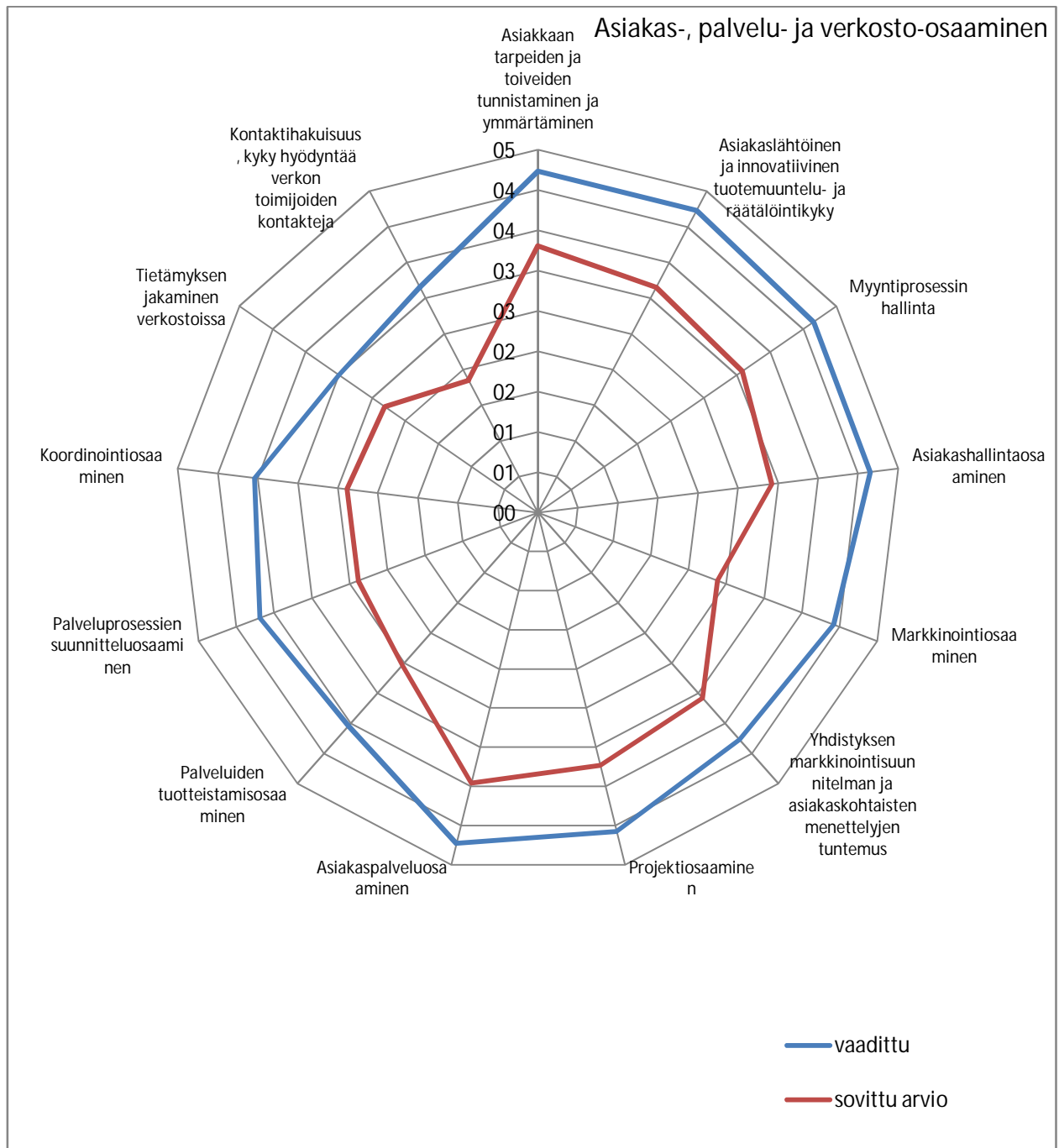
Yleisten työelämävalmiuksien osiossa suullinen viestintä- ja esiintymistaidot sekä esteettisten taitojen osaaminen ovat yleisten työelämävalmiuksien osalta eniten kehittämistä vaativat osaamisalueet. Myös ongelmanratkaisutaidot ja oppimistaidot ovat suhteellisen kaukana tavoitetasosta. Parhaiten osaamisen tavoitetilaa vastaa tietotekniikan käyttö viestinnässä. Eniten guruja löytyi ongelmanratkaisuosamisesta. Kuviossa 35 on esitetty yleisten työelämävalmiuksien nykyosaaminen ja tavoiteosaaminen.



Kuvio 35: Yleiset työelämävalmiudet; tehtävässä vaadittu ja yhteinen sovittu arvio

4.4.1.3 Asiakas-, markkinointi- ja verkosto-osaaminen

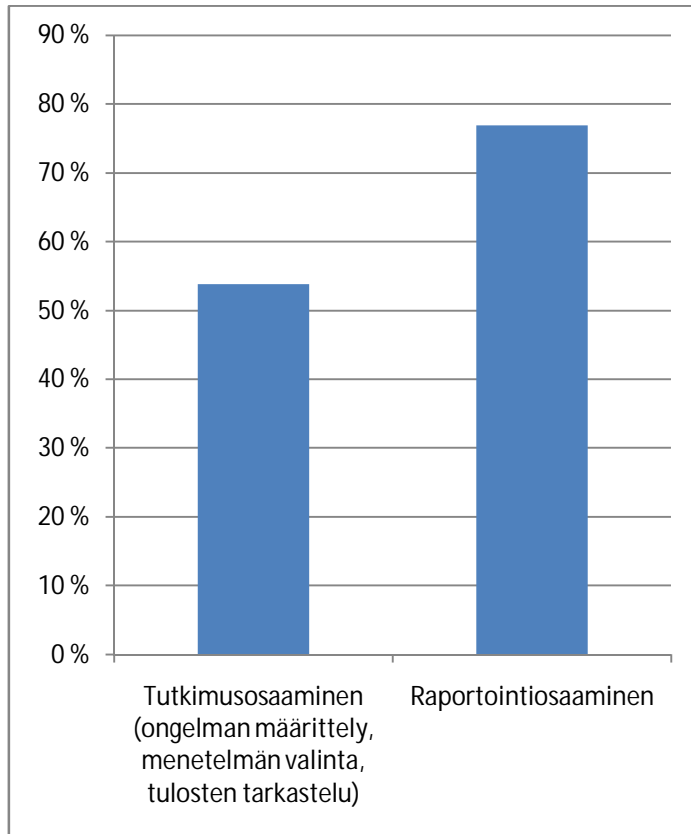
Asiakas-, markkinointi- ja verkosto-osaaminen ovat analyysin mukaan osa-alueita jossa tarvitaan eniten kehittämistoimenpiteitä (kuvio 36). Tavoitearvojen ja nykyarvojen erot ovat suuria kaikissa osaamisalueissa, mutta erityisesti markkinointiosaamisessa ja palveluprosessien suunnitteluosaamisessa. Guru-mittarilla mitattuna asiantuntijoita löytyi kuitenkin projektiosaamisen, asiakaspalveluosaamisen ja asiakaslähtöisen tuotemuuntelun osaamisesta.



Kuvio 36: Asiakas-, palvelu- ja verkosto-osaaminen: tehtävässä vaadittu ja yhteinen sovittu arvio.

4.4.1.4 Asiantuntijaosaaminen

Asiantuntijaosaamisten tavoitellut keskiarvot vastasivat hyvin nykyosaamisen keskiarvoja. Guru-mittarilla mitattuna eniten asiantuntijoita löytyi tutkimusosaamisen ja raportointiosaamisen alueilta (kuvio 37)



Kuvio 37: Asiantuntijoiden suhteellinen osuus tutkimusaineistossa

4.4.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksessa esille nousseita teemoja.

Hiljaisen tiedon haltuunotto ja jakaminen sekä ikäjohtaminen

Kohdeorganisaatiossa on kumuloitunut paljon piilossa olevaa osaamista, jonka näkyväksi tekemiseen on keksittävä uusia kohdeorganisaatiolle sopivia tapoja ja menetelmiä. Seuraavien 10 vuoden aikana organisaatiosta eläköityy useita työntekijöitä. Liian ohuita osaajaresursseja on vahvistettava erityisesti strategisten osaamisten osalta. Organisaatiossa on kehitetty varahenkilöjärjestelmä, joten osaamiset eivät ole enää ainoastaan yhden osaajan varassa.

Osaamisen jakaminen organisaation sisällä ja verkostoissa

Tulevaisuudessa asiantuntijoiden verkostoituminen niin organisaation ulkopuolella kuin sen sisällä on asiantuntijaliiketoiminnan elinehto. Kohdeorganisaatiossa toimii osaajayhteisöjä joiden roolia osaamisen jakamisessa ja verkostoitumisessa on kehitettävä.

Palveluprosessien tehostaminen

Palveluprosessissa esiintyy tehokkuutta ja läpimenoaikoja heikentäviä siirtymäkohtia, joiden parantamiseen ja tehostamiseen on panostettava. Prosessiajattelua on tuotava organisaatiossa esille. Nykyinen toimintamalli keskittyy osaoptimointiin prosessin osien sisällä eikä koko palveluketjua ole pystytty tehostamaan. Keskeistä on tuoda esille ajattelumallia ”arvo asiakkaalle - arvo yritykselle” palveluprosessin nopeuden ja tehokkuuden näkökulmasta.

Kustannustehokkuuden parantaminen

Yleistä kustannustehokkuutta ja asiakas- ja projektikohtaista kannattavuutta on parannettava. Menettelytapoja kannattavuuden seurantaan on kehitetty, mutta kustannustehokkuutta ja seurantaa on tehostettava.

Myyntin ja markkinoinnin osaaminen

Erityisesti myyntiosaaminen on alue, jossa kohdeorganisaatiolla olisi kehitettävää seuraavina vuosina. Lisäksi asiakasinformaation - erityisesti asiakkaiden liiketoimintastrategioiden - hyödyntämiseen on panostettava tulevaisuudessa.

4.5 Kehittämistyön tuotos

Tässä luvussa esitetään kehittämistyön tuloksena syntyneet ehdotukset kohdeorganisaation osaamisstrategiaksi, osaamisen kehittämissuunnitelmaksi ja osaamispääomaraportiksi.

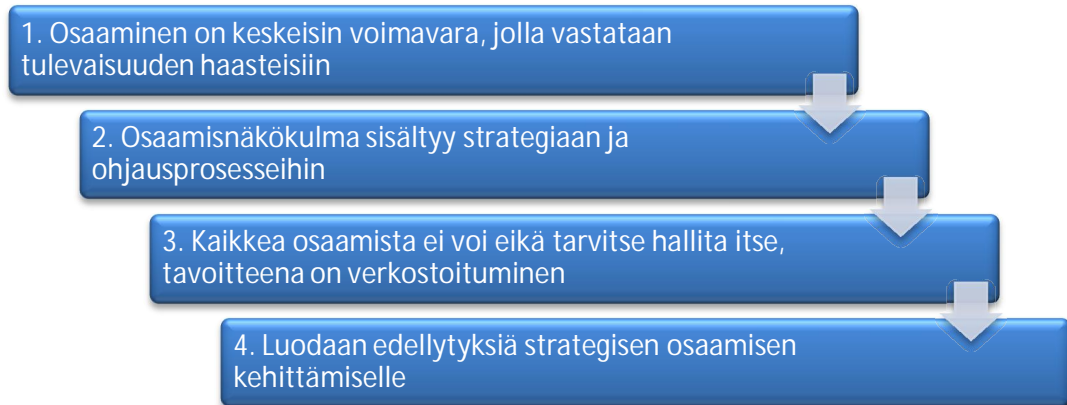
4.5.1 Ehdotus LUVY:n osaamisstrategiaksi

Osaamisstrategia kuvaa toisaalta osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa. Toisaalta osaamisstrategia on valinta niistä toimenpiteistä, miten osaamishaasteisiin vastataan. Osaamisstrategian tehtävänä on auttaa yritystä valitsemaan strategian kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet ja kohdentamaan resurssit ja kehittämistoimet mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita (Ojala 2008, 141 - 142.)

LUVY:n tavoitteet osaamispääoman kehittämiselle ja johtamiselle

LUVY:n henkilöstön osaaminen on korkeatasoista ja monialaista. Osaamista kehitetään keskeisillä osaamisalueilla, jotka tukevat strategian toteutumista.

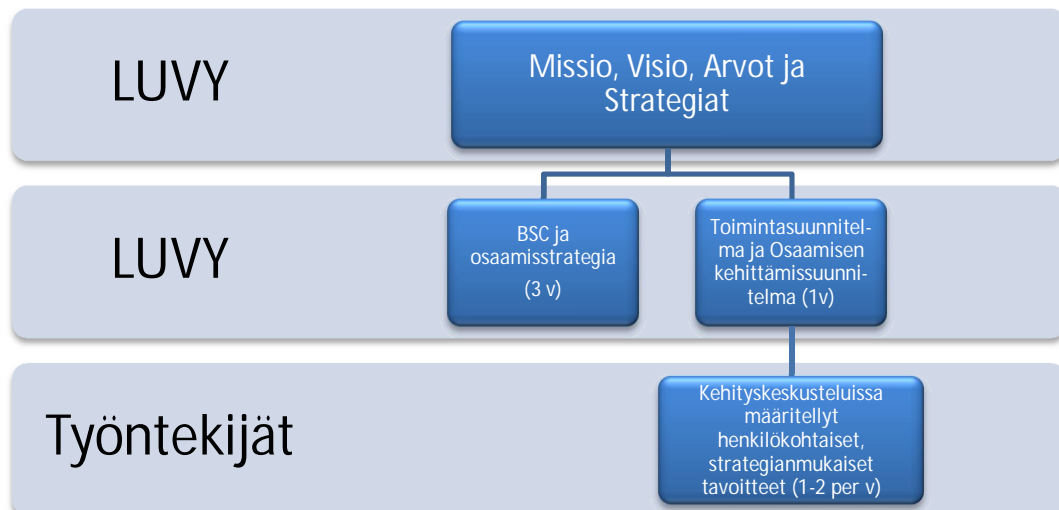
LUVY:n osaamisstrategian lähtökohtia ovat (kuviot 38)



Kuvio 38: LUVY:n osaamisstrategian lähtökohdat

Miten osaamistarpeet priorisoidaan

Henkilöstön osaamisen kehittämistarve perustuu LUVY:n strategiaan. Henkilöstön osaamistaso kartoitetaan kehityskeskusteluiden ja osaamisprofiilien avulla. Nykyosaamisen kartoittamisen jälkeen tasoa verrataan strategian ja vision toteuttamiseksi tarvittavaan nykyiseen ja tulevaisuuden osaamistarpeeseen. Mahdollisten osaamisvajaiden korjaamiseksi ryhdytään toimenpiteisiin ja laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma. Tavoitteena on tehostaa kilpailukykyä kehittämällä henkilöstön osaamista pitkäjänteisesti ja kustannustehokkaasti. Osaamisen kehittäminen on osa strategiaprosessia ja vuosisuunnittelua (kuvio 39).



Kuvio 39: LUVY:n osaamisen kehittäminen osana strategiaprosessia

Roolit ja vastuut osaamisen johtamisessa

Ylimmän johdon tehtävänä on strategian edellyttämän osaamisen tunnistaminen ja kehittämistavoitteiden asettaminen niiden suhteen. Osastojen päälliköiden tehtävä on yhteistyössä ryhmiensä kanssa arvioida tehtävissä tarvittavat osaamiset, laatia kehittämissuunnitelma tarvittavien osaamisten hankkimiseksi, toteuttaa kehittämissuunnitelma ja seurata sen toteutumista. Yksittäisten työntekijöiden tehtävänä on tarvittavien osaamisten tunnistaminen ja arviointi esimiehen kanssa, oman kehittämissuunnitelman laatiminen esimiehen kanssa ja suunnitelman toteuttaminen.

Strategiset osaamiset

LUVY:n nykyiset strategiset osaamiset ovat

- vesitutkimusosaaminen
- laboratorio-osaaminen
- laatuosaaminen
- asiakasinformaation hyödyntäminen
- myynti- ja markkinointiosaaminen
- palveluprosessien osaaminen
- verkosto-osaaminen
- kehittämisosaaminen

Tulevaisuuden strategisia osaamisia ovat:

- kansainvälistymisosaaminen
- sosiaalisen median osaaminen

Kriittiset osaamiset

Kriittisimmät osaamistarpeet, joihin panostetaan ensimmäisenä ovat

1. asiakasinformaation hyödyntäminen
2. palveluprosessien osaaminen ja tehostaminen
3. myynti- ja markkinointiosaaminen
4. liiketoiminnan kehittämisosaaminen

Miten valitut osaamiset hankitaan?

Rekrytointi

Vakituisiin tehtäviin rekrytoitaessa tulee vahvistaa LUVY:n strategista osaamista. Rekrytoinnissa painotetaan ammatillisen erityisosaamisen lisäksi erityisesti seuraavia ominaisuuksia tehtävästä riippuen: joustavuus ja muutoskyky, myyntitaidot, verkostoissa toimiminen, osaamisen jakaminen ja tulevaisuuden ennakointiosaaminen.

Perehdytys

Uuden henkilön perehdyttäminen koko organisaation toimintaan ja palveluprosesseihin on tärkeää. Jokaisella osastolla on perehdytyksestä vastaava henkilö, joka organisoi ja aikatauluttaa perehdytyksen. Olemassa olevaa perehdytysohjelmaa kehitetään edelleen.

On tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, millaisia palveluja tuotetaan, millaisia asiakkaat ja asiakassuhteet ovat, ymmärtää asiakaspalautteen merkityksen sekä tuottavuuden ja kannattavuuden merkityksen.

Osaamisen kehittäminen

Työssäoppimisen menetelmiä tullaan hyödyntämään enenevässä määrin. Työssä oppimisen menetelmistä hyödynnetään mentorointia ja käänteismentorointia, sekä kehittämisprojekteihin osallistumista. Kehittämistyötä pyritään toteuttamaan aiempaa enemmän verkostoiden avulla. Kehityksen avulla asioita voidaan kehittää yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi pyritään oppimaan jatkuvasti hyvistä käytänteistä (benchmarking & benchlearning).

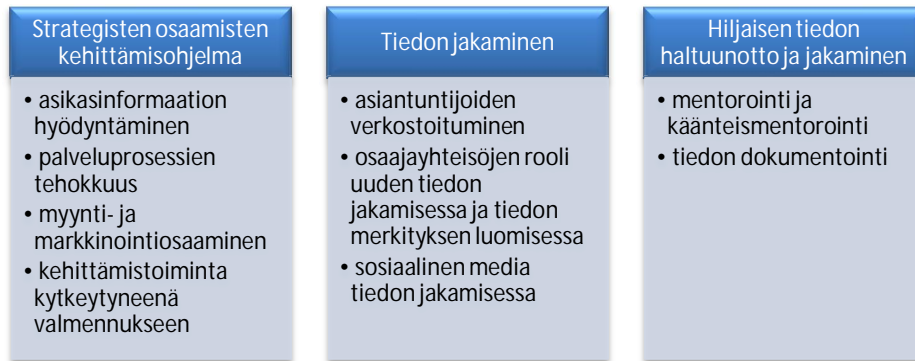
Vastuuta omatoimisesta itsensä kehittämisestä korostetaan ja arvostetaan. Koulutuksessa tullaan keskittymään strategisten osaamisten vahvistamiseen. Koulutus hankitaan pääosin ulkopuolelta verkostoitumalla oppimisverkostoihin. Koulutusmuotoina suositetaan verkko-opetusta sen joustavuuden ja kustannustehokkuuden vuoksi.

Koulutusohjelmien vaikuttavuutta lisätään yhdistämällä koulutusta enemmän kehittämistoimintaan. Koulutuksen määrän, laadun ja arvioinnin vaikuttavuutta tulee kehittää: arvioinnin näkökulmana tulee olla koulutuksen kustannustehokkuus, sekä vaikuttavuus työtapoihin, toimintaan sekä toiminnan tuloksiin. Esimiesvalmennuksessa näkökulmana tulee olla muutosjohtaminen. Esimies- ja johtamisosaamista kehitetään koulutuksen ja urataitomentoroinnin avulla.

Hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja ikäjohtamisen haasteeseen vastataan mentoroinnin ja systemaattisen dokumentoinnin avulla. Osaamista on kyettävä siirtämään kokeneilta henkilöiltä nuorille ja päinvastoin.

Osaamisen kehittämisen painopiste-alueet

Kohdeorganisaation osaamisstrategian painopiste-alueet ovat strategisten osaamisten kehittämisohjelma, tiedon jakaminen ja hiljaisen tiedon haltuunotto ja jakaminen (kuvio 40).



Kuvio 40: LUVY:n osaamisen kehittämisen painopistealueet

Osaamisen kehittämisverkosto

LUVY pyrkii osaamisyhteistyöhön verkostojen kautta (kuvio 41). Pyrkimyksenä on vahvistaa osallistumista liike-elämän oppimisverkostoihin. Verkostojen kautta tavoitellaan tiedon ja osaamisen vaihtoa sekä hyvistä käytänteistä oppimista. Verkostojen välityksellä pyritään hyödyntämään EU:n rakennerahastojen tarjoamaa rahoitusta.



Kuvio 41: LUVY:n oppimisverkosto 2010

Osaamisen kehittymisen arviointi

Osaamisen kehittymistä arvioidaan business tavoitteisiin sekä henkilö-, rakenne- ja suhdetavoitteisiin liittyvillä mittareilla jotka on esitetty osaamispääomaraaportissa luvussa 4.5.3. Keskeisiä osaamisen kehittymisen mittareita ovat kaventuneet osaamiskuilut, kasvaneet guru-arvot, koulutuksen vaikuttavuus prosesseihin ja työtapoihin ja lisääntynyt osallistuminen ammatillisiin verkostoihin.

4.5.2 Ehdotus osaamisen kehittämissuunnitelmaksi vuodelle 2011

Osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat rakennepääomaa, jonka avulla kehitetään henkilöpääomaa vastaamaan liiketoiminnan osaamistarpeita. Osaamisen kehittämissuunnitelmiin sisältyy myös suhdetavoitteita, sillä kehittämisessä tarvitaan osaamiskumppaneita.

LUVY:n osaamisen kehittämissuunnitelma päivitetään vuosittain. Sen pohjautuu osaamisstrategiassa määriteltyihin tavoitteisiin.

4.5.2.1 Strategisen osaamisen kehittämissuunnitelma

Palveluprosessien tehostaminen

Palveluprosessien tehostamiseen tarvitaan osaamista liiketoimintaprosesseista sekä tieto- ja viestintäteknologian osaamista. Prosessiosaaminen hankitaan ulkopuolelta kehittämispainotteisena valmennuksena, johon sisältyy kehittämishanke prosessin suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi, esim.

- EU-tuettu Lean-valmennusohjelma 2011, jonka järjestäjänä on Aalto yliopisto
- ELY-keskuksen tukema Tuotannon logistiikan koulutusohjelma, jonka järjestäjänä on Teknillinen korkeakoulu. Tuotannon logistiikka on tuotannon, raaka-ainevirtojen, jakelun, palvelujen ja informaatio- ja rahavirtojen ohjaamista sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä. Tavoitteena on yrityksen sisäisten toimintojen sujuvuuden ja toimitusverkoston toiminta- ja kilpailukyvyn parantaminen.

http://lahti.tkk.fi/fi/kehittamispalvelut/lean/lean-esite_ja_ohjelma_2011_10_6_2010.pdf
<http://www.dipoli.tkk.fi/tuotantotalous/logistiikka/>

Tieto- ja viestintäosaamista hankitaan ulkopuolisena palveluna, josta on jo käynnistetty alustavat selvitykset. Palveluprosessien tehostamisen tavoitteena on nopeuttaa prosessien läpimenoaikoja, tehostaa prosessia vähentämällä siirtymäkohdissa tehtävää työtä ja alentaa prosessien kustannuksia.

Asiakasinformaation hyödyntäminen

Organisaatiossa on toteutettu asiakassegmentointi ja asiakkuussuunnitelmia vuodesta 2007 lähtien. Haasteena vuodelle 2011 on asiakasinformaation lisääntynyt hyödyntäminen ja analysointi. Asiakasinformaation hyödyntäminen edellyttää pääasiassa tietoteknistä ratkaisua sekä organisaation sisällä asiakasinformaation analysointiosaamista ja tietojärjestelmien kehittämisaamista. Vuonna 2011 käynnistetään CRM-järjestelmän selvityshanke. Hankkeen tarkoituksena on määritellä järjestelmän vaatimukset, koekäyttää tarjolla olevat järjestelmät, selvittää kustannukset ja tehdä hankintaehdotus. CRM-selvityshankkeen myötä organisaation vaatimukset asiakashallintajärjestelmälle selkiytyvät. CRM järjestelmän myötä myös piilossa olevaa asiakastietoa saadaan tehtyä näkyväksi. Järjestelmälle asetettavia vaatimuksia ovat muun muassa

- helppo käyttöönotto
- helppo yrityskohtainen konfigurointi
- selainkäyttö, voidaan käyttää internetin kautta
- edullisuus

- integrointi muihin järjestelmiin kuten Office-ohjelmat
- Outlook -synkronointi.

Palveluiden kehittäminen ja palvelujen paketointi

Palvelupaketoinnin osaamista kehitetään yhteistyössä Laurean kanssa opinnäytetyön muodossa. Opinnäytetyön tulokset valmistuvat joulukuuhun 2010 mennessä.

Lisäksi osaamista hankitaan hakeutumalla maksuttomaan 'Palveluratkaisujen kehittäjä' -täydennyskoulutukseen, jonka järjestäjänä toimii Aalto yliopisto ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Koulutusohjelmassa 80 % opiskelusta tapahtuu työstä oppimalla. Työstä oppiminen on oman työn tutkimista ja kehittämistä.

'Palveluratkaisujen kehittäjä' -koulutuksessa perehdytään palveluliiketoiminnan uuteen logiikkaan ja asiakasläheiseen/käyttäjälähtöiseen ajatteluun:

- Miten kehitetään innovatiivisia ja kannattavia palvelutuotteita?
- Miten tuotetaan arvoa asiakkaille eri tavoin?
- Miten tuetaan yhteistä arvon tuottamista?
- Miten otetaan asiakkaan kokemus huomioon palveluprosessin suunnittelussa?
- Miten palvelut konseptoidaan?

http://www.pyk.hkkk.fi/saimaeduhome/course_view_for_pyk.html?id=0000949

4.5.2.2 Tiedon jakaminen

Osaajayhteisöt ja verkostoituminen

Tiedon jakamista ja verkostoitumista voidaan edistää perustamalla osaajayhteisöjä. Ne koontuvat joko fyysisesti tai virtuaalisesti keskustelemaan yhteisistä asioista. Osaajayhteisöjen aktiivisuus riippuu suuresti vetäjän innokkuudesta. Osaajayhteisöjä on jo perustettu tutkijaryhmäkohtaisesti (pohjavesitiimi, vesistötiimi). Osaajayhteisöissä on tärkeää uuden tiedon jakaminen ja tiedon analysointi. Osaajayhteisöihin kuulumisesta ja niissä toimimisesta voi rakentua yksilölle merkittävää tietotaito- ja osaamispääomaa, joka parhaimmillaan voi muodostua myös organisaation aineettomaksi pääomaksi, josta on myös strategista kilpailuetua yritykselle. Verkostoyhteistyön muodoissa tapahtuva kehittäminen voi lisätä osallistujien osaamis- ja suhdetäyttöä. Lisääntynyt osaaminen voidaan levittää kaikkien organisaatiossa työskentelevien tiedoksi, osaksi organisaation osaamista.

Sosiaalisen median hyödyntämistä verkostoitumisessa voidaan koulutuksen lisäksi vahvistaa käänteismentoroinnilla; "Diginatiivisukupolvi" mentoroii vanhempaa sukupolvea. Sosiaalisen

median valitseminen osaksi osaamis- ja viestintästrategiaa tarkoittaa toimintaohjeiden laatimista sosiaalisen median käytölle. Ohjeissa voidaan ottaa kantaa tietosisältöön, kirjoittajan vastuuseen, toisten tietojen kommentointiin ja tietoturvaan.

4.5.2.3 Hiljaisen tiedon haltuunotto ja jakaminen

Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmillä hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan tukea seuraavasti

- olemassaolevan tietämyksen jakamisella ja yhteisen tulkintapohjan muodostamisella (organisaatiossa tiedetään, kuka tietää mistäkin asiasta parhaiten, sekä millaiseen kokemuspohjaan käyttäjien kommentit ja dokumentointi perustuu)
- työkalujen tarjoamisella käytännön tekemiseen sekä rakenteiden luomisella tietämyksen jakamiseen (intranet-ympäristö, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ajasta ja paikasta riippumatta)
- ihmisten törmäyttämisellä (sellaisten ihmisten törmäämisten mahdollistaminen sisäisissä verkkoyhteisöissä, jotka eivät organisaation kansainvälisen hajautuneisuuden takia olisi välttämättä tekemisissä keskenään)
- sähköisten toimintaympäristöjen "mediarikkautta" hyödyntämällä, minkä kautta on useita tapoja kertoa asiasta ja luoda näkemyksiä sekä ymmärrystä sisältöön (esim. keskustelut ja kommentoinnit, chatit, pikaviestintä ja videot)
- tietämyksen jakamisen transaktiokustannuksia alentamalla (esim. intranetissa olevan informaation hakeminen, tuottaminen ja versiointi on nopeampaa kuin mappien tai paperisten muistioiden avulla).

Mentorointi

Luvyn osaamisen kehittämissuunnitelman tavoitteena on järjestää johdolle ja esimiehille urataitomentorointia organisaation ulkopuolella sekä organisaation sisäisesti työtaitomentorointia. Mentoroinnin käynnistämistä varten laaditaan tukimateriaali sisäiseen käyttöön. Mentoroinnin eri muotoja ovat työtaito- ja urataitomentorointi. Työtaitomentorointi on sidoksissa organisaatioon ja on yksi vastaus ikäjohtamiseen ja hiljaisen tiedon säilymiseen organisaatiossa. Urataitomentorointi painottuu yksilökeskeisiin tarpeisiin ohjata uraa. Urataitomentorointi soveltuu esimerkiksi johtamisen kehittämiseen. (Mattila 2008, 73). Urataito- ja työtaitomentoroinnin ominaisuuksia on vertailtu kuviossa 42.

Työtaitomentorointi	Urataitomentorointi
Selventää aktorin työn vaatimuksia ja työtehtäviä	Tarjoaa tehtäviä, jotka kehittävät uusien kompetenssien ja taitojen laajaa repertuaaria
Neuvoja miten suoriutua työtehtävistä nopeammin	Rohkaisee jatkuvaan oppimiseen ja poikkeuksellisiin kokemuksiin
Keskustelua työn eduista ja mahdollisuuksista	Rohkaisee aktoria kehittämään monipuolista kontaktiverkkoa organisaation sisällä ja ulkona
Ehdotuksia ja strategian luomista, miten edetä organisaation sisällä	Rohkaisee aktoria pysymään tietoisena alallaan tapahtuvista muutoksista ja kehityksestä
Tukee ja sponsoroi aktorin pyrkimyksiä edetä organisaatiossa	Kertoo aktorille organisaation sisällä ja ulkona vaikuttavista realiteeteista
Tarjoaa neuvoja, kuinka toimia organisaation poliittisessa ilmapiirissä	Konsultoi urasuunnittelussa, joka vahvistaa aktorin organisaation sisäistä ja ulkoista markkina-arvoa
Tarjoaa tietoa uramahdollisuuksista organisaation sisällä	Neuvoo aktoria saavuttamaan tietoa organisaation sisäisistä ja ulkoisista työmahdollisuuksista
Tarjoaa haastavia työtehtäviä, jotka vahvistavat tiettyjä työtaitoja	Vahvistaa aktoria kehittämään organisaation sisäistä ja ulkoista mainetta
Suojelee aktoria haitallisilta tilanteilta, jossa ura organisaation sisällä voi kärsiä	Esittelee aktoria organisaation ulkopuolisille kontakteille
Lisää aktorin julkisuutta ja näkyvyyttä organisaation ylimmälle johdolle	Rohkaisee aktoria vaikuttamaan alallaan
Rohkaisee aktoria kokeilemaan uusia tapoja lähestyä organisaation työtehtäviä	Keskustelee aktorin kanssa vaihtoehtoisista uramahdollisuuksista
Jakaa työhön liittyvää tietoa tai teknisiä taitoja, joiden hallitseminen on olennaista organisaatiolle	Tiedottaa vireillä olevista muutoksista organisaatiossa
Keskustelee uramahdollisuuksista ja dilemmoista	

Kuvio 42: Vertailu työtaito- ja urataitomentoroinnin eroista (Eby 1997, 128; Mattila 2008, 13)

Käänteismentorointi poikkeaa perinteisestä mentoroinnista siinä, että kokemattomampi henkilö toimii kokeneemman ohjaajana. Päämääränä on saada kokeneempi toimija kyseenalais-tamaan toimintatapansa ja omaksumaan uusia näkökulmia työhönsä. Aktorin hyödyt mento-roinnista ovat mm ammatillisen tiedon ja itseluottamuksen lisääminen, oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen, vuorovaikutustaitojen kehittyminen, organisaatioon perehtymisen nopeutuminen. Mentorin hyötyjä ovat mm uusien ideoiden saaminen nuoremmalta työnteki-jältä, oman ammatillisen itsetuntemuksen lisääntyminen, vuorovaikutus - ja ohjaustaitojen kehittyminen sekä mentorina toimimisen lisääminen ansioluetteloon.

Aktori-mentori -suhteeseen liittyy Koljosen mukaan kuusi haastetta jotka ovat huono suhteeseen valmistautuminen, aktorin ja mentorin yhteensopimattomuus, asenneongelmat, resurssipula, ulkopuolisten asenteet sekä elämäntilanteiden muutos. Näitä sudenkuoppia pyritään ennaltaehkäisemään tukimateriaalilla.

4.5.3 Ehdotus osaamispääomaraportiksi

Osaamispääomaraportti kiteyttää osaamispääoman johtamisen teemat viiteen osa-alueeseen, jotka ovat tietämuskertomus, johtamishaasteet, toimenpiteet, mittarit ja tulokset. Taustaorganisaatiossa on luokiteltu teemat business-tavoitteisiin sekä Otalan osaamisryhmittelyn mukaisesti henkilö- ja rakennepääoma- ja suhdetavoitteisiin (kuvio 43).

Tietämuskertomus	Johtamishaasteet	Toimenpiteet	Mittarit	Tulokset

Kuvio 43: LUVY:n osaamispääomaraportti

4.6 Hankkeen arviointi

Tässä luvussa suoritetaan hankkeen luotettavuuden arviointi (Hirsjärvi 2009, Ojasalo 2009). Ensin arvioidaan hankkeen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Lisäksi arvioidaan hankkeen vaikuttavuutta, hyödynnettävyyttä ja käyttökelpoisuutta kohdeorganisaation näkökulmasta. (Ojasalo 2009, 47.)

4.6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, mikä tarkoittaa, että tutkittaessa samaa kohdetta saadaan samanlainen tulos eri tutkimuserroilla. Reliabiliteetti

mittaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella mitataan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen tavoitteena on mitata. (Hirsjärvi 2009, 226 - 227.)

Heikkilän mukaan tutkimuksen validiteettiin tulee kiinnittää etukäteen huomioita huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukko on myös tarkkaan määriteltävä, edustava otos ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2005, 29.)

Tämän tutkimuksellisen kehityshankkeen reliabiliteettiä voidaan arvioida muun muassa seuraavien tekijöiden valossa

- Tutkimuksen luotettavuutta lisää se että haastateltaviksi valitaan henkilöitä joilla on kokemusta tutkimuksessa käsiteltävistä aiheista organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation johtoa, jolla on paras näkemys tutkittavasta aiheesta organisaatiossa.
- Osaamiskartoitusrunkoa kehitettiin tutkimusprosessin edetessä. Osaamiskarttaa ja osaa mistasokuvauksia paranneltiin prosessin edetessä.
- Aineiston keruu tapahtui yhden kuukauden sisällä, jolloin aikaviivettä ei syntynyt.

Tutkimustulosten valossa reliabiliteettiä lisää se, että eri tutkimusmenetelmillä saadut tulokset olivat samansuuntaisia. Tutkimuksen validiteettiä lisää se että tutkimuksellisen kehityshankkeen osaamiskartoituksen osaamiskartta ja arviointikriteerit on luotu yhdessä organisaation johdon, esimiesten ja muutaman työntekijän kanssa. Osaamiskartoituksen validiteettiä heikentää se, että otoksena olivat ylemmät henkilöt, joiden kanssa käydään kehityskeskustelut syksyisin. Otoksen osuus on noin 50 % perusjoukosta, joka on vakituudessa työsuhteessa olevat työntekijät. Hankkeessa on käytetty menetelmänä olemassa olevia kehittämismalleja (Ojala, Hätönen), mikä lisää hankkeen luotettavuutta.

Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointiin liittyy Kanasen mukaan kolme erityispiirrettä. Toimintatutkimus tavoittelee muutosta jolloin luotettavuuden arviointi on haasteellista. Toinen arviointiin liittyvä haaste on yleistettävyys: toimintatutkimus ei pyri yleistämään tutkimustuloksia ja niiden tulkintaa. Kolmantena seikkana Kananen mainitsee, ettei toiminnallista kehittämishanketta voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein. Arviointi perustuu hankkeen tavoitteiden vertaamiseen hankkeen tuloksiin. Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu että arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukana prosessissa. (Kananen 2009, 88 - 99.)

4.6.2 Hyödynnettävyys, käyttökelpoisuus ja vaikuttavuus

Opinnäytetyössä teorian ja tutkimushankkeen yhdistämisellä on toteutettu konkreettisesti työelämää kehittävä kokonaisuus. Työn teoria ja tutkimushanke täydentävät toisiaan. Niiden avulla on mahdollista kehittää aidosti kohdeorganisaation osaamista.

Ojasalon mukaan kehittämishankkeen arviointi voi kohdistua kehittämistyön vaatimiin panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Arvioinnissa tarkastellaan usein kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista ja kehittämisesä käytettyjä menetelmiä. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi lopputuloksen merkittävyyttä, helppokäyttöisyyttä ja toistettavuutta. (Ojasalo 2009, 47.)

Hankkeen lopputulokset tullaan esittämään kohdeorganisaation henkilöstölle yhteisessä henkilöstöpalaverissa. Osaamiskartoituksen tulokset ja osaamispääoman kehittämissuunnitelma esitetään kun koko henkilöstölle on toteutettu osaamiskartoitus.

Kohdeorganisaation näkökulmasta toteutetusta hankkeesta nähdään olevan seuraavia hyötyjä:

- Kehittämishankkeen myötä syntyi työkalu jolla osaamista voidaan kartoittaa systemaattisesti vuosittain.
- Kehittämishankkeessa luotiin kohdeorganisaatioon malli osaamispääoman kehittämiseen.
- Osaamisprofiileja voidaan hyödyntää etsittäessä hankkeisiin erilaisia osaamistaustoja.
- Osaamisprofiileja voidaan hyödyntää rekrytoinnissa.
- Osaamisprofiilien avulla voidaan tehdä näkyväksi piilossa oleva osaamista.

Organisaation johdon näkökulmasta kehittämishankkeen tulokset ovat käyttökelpoisia. Osaamisen kehittäminen on strategisesti tärkeä asia, johon tähän mennessä ei ole riittänyt kehittämisresursseja. Nyt organisaatiolle avautui mahdollisuus kehittää osaamista opinnäytetyön muodossa. Osaamiskartoitus ja osaamisen kehittämissuunnitelma ovat toistettavissa vuosittain osana suunnitteluprosessia. Tarkoituksena on toteuttaa osaamisen kartoitus uudelleen koko organisaation osalta kevään kehityskeskusteluiden yhteydessä ja päivittää niiden pohjalta osaamisen kehittämissuunnitelma vastaamaan koko organisaation osaamistarpeita. Myös osaamisen kehittämisen teoreettisen viitekehyksen tarkastelu on tärkeää. Opinnäytetyön myötä se löytyy koottuna tietopakettina.

Toteutetun kehittämishankkeen vaikuttavuus kohdeorganisaatiossa voidaan todeta seuraavien tekijöiden valossa:

- Strategiset osaamiset on tarkennettu ja osaamisen kehittämisen tavoitteet on johdettu strategiasta ja toimintaympäristön muutoksesta.
- Osaamishaasteet ja osaamisvajeet on kartoitettu.

- Työssä laadittiin ehdotus osaamisstrategiaksi.
- Työssä laadittiin ehdotus osaamisen kehittämissuunnitelmaksi.
- Työssä on esitetty mittareita ja indikaattoreita osaamispääoman johtamisen arviointiin.
- Työssä laadittiin ehdotus osaamispääomaraportiksi.

Osaamispääoman johtamisen vaikuttavuuden tuloksia voidaan tarkastella ainakin kahdella tasolla. Osaamisstrategiassa määriteltyjen osaamistarpeiden kehittämisen tuloksia voidaan tarkastella osaamispääomaraportissa määriteltyillä mittareilla ja tavoitteilla. Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus näkyy myös siinä miten yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet on saavutettu. Osaamispääoman johtamisen vaikuttavuuden tuloksia ei siten voida todentaa lyhyellä aikajänteellä.

5 Kehittämishankkeen yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksellisesta kehityshankkeesta. Lisäksi arvioidaan hankkeen onnistumista. Luvussa esitetään myös jatkotoimenpide-ehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämissuunnitelmasta

Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksellisen kehittämissuunnitelman päätavoitteena oli luoda taustaorganisaatiolle osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Alatavoitteina on luoda malli osaamiskartoituksen toteuttamiseen, toteuttaa osaamiskartoitus ylemmille toimihenkilöille, löytää kohdeorganisaatiosta osaamispääoman kehittämiskohteita sekä raportoida osaaminen osaamispääomaraportin muotoon (ns. tanskalainen malli).

Kehittämissuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin seuraavat tehtävät:

1. Rakentaa teoreettinen viitekehys kyvykkyyksien ja osaamispääoman johtamisesta.
2. Määrittellä organisaation nykyiset ydinosamiset sekä tulevaisuuden osaamistarpeet.
3. Koota osaamiset osaamiskarttaan ja luoda tavoiteprofiilit ylemmille toimihenkilöille.
4. Kartoittaa osaamisten nykytila ylempien toimihenkilöiden osalta.
5. Löytää osaamisen johtamisesta kehittämiskohteita, joiden avulla taustaorganisaatio voisi kehittää osaamispääomaansa.
6. Tiivistää osaamisen johtaminen osaamispääomaraportin muotoon (ns. tanskalainen malli: tietämyskertomus, johtamishaasteet, toimenpiteet, indikaattorit).
7. Arvioida kehittämissuunnitelman kehittämissuunnitelman luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta sekä vaikuttavuutta sekä arvioida opiskelijan saavuttamaa oppimista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin seuraavista aihealueista: tietopääoma, osaamis pääoma, kyvykkyys, osaamis pääoman johtaminen, osaamiskartoitus ja osaamisen kehittäminen. Teoreettinen viitekehys painottui osaamisen strategiseen ulottuvuuteen sekä osaamisen kehittämiseen. Näkökulmana oli etupäässä organisaation näkökulma osaamisen kehittämiseen. Tutkimukseen sisällytetty kehittämishanke nojautui teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan tutkimukseen. Hankkeen toteutustapana käytettiin tutkimuksellista kehittämishanketta. Kehittämishanke sai alkunsa taustaorganisaation tarpeesta kehittää osaamisen johtamista. Toimeksiannon toteutusta varten perehdyttiin taustaorganisaation toimintaan sekä aihealueen teoriaan, joiden avulla oli tarkoitus löytää kehittämiskohteita taustaorganisaation osaamisen kehittämiseen.

Kehittämistyö toteutettiin Ojasalon kuvaaman kehittämishankkeen mallin mukaisesti (Ojasalo 2009, 23). Kehitystyön prosessissa ensimmäisenä vaiheena suoritettiin kehittämishaasteiden selvittäminen (S), ja asetettiin niitä koskevat tavoitteet ja suunnitelmat siitä miten tavoitteisiin päästään. Toiseksi kehittämisprosessissa toteutettiin kehittämishankkeen toteutussuunnitelma (T). Lopuksi arvioitiin miten muutostyössä on onnistuttu (A).

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke pohjautui Porterin malleihin siltä osin, että hankkeessa pyrittiin kartoittamaan ne organisaation osaamisalueet, joilla on keskeinen merkitys kilpailuedun säilyttämisessä. Kilpailuedun säilyttämiseksi tarvittavaa osaamista ovat vesitutkimusosaaminen, laboratorio-osaaminen ja laatuosaaminen. Hamelin ja Prahaladin tutkimukseen kehittämishanke pohjautui siltä osin että tavoitteena oli selvittää organisaation keskeiset osaamisvaatimukset ja -resurssit. Osaamisvaatimukset ja -resurssit selvitettiin osaamiskartoituksella, joka perustui Hätösen (2004) malliin. Tulevaisuuden osaamisvaatimuksia johdettiin sekä toimintaympäristön muutoksesta että kohdeorganisaation strategiasta. Osaamiskartoituksen ja kvalitatiivisen haastattelun pohjalta kohdeorganisaatiolle laadittiin ehdotus osaamisstrategiaksi, osaamisen kehittämissuunnitelmaksi ja osaamis pääomaraportiksi. Osaamis pääoman kehittämisen malli perustui Leenamaija Otalan (2008) malliin osaamis pääoman johtamisesta. Tutkimuksen osaamiskartoituksen ja haastattelututkimuksen tulokset olivat yhdensuuntaisia.

Hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin päästiin suunnitellun aikataulun mukaisesti (kuvio 44). Hankkeen riskeiksi määriteltiin luvussa 4.1.4 aikatauluriski ja luotettavuusriski, mikä liittyi osaamiskartoitusten henkilöarviointeihin. Arvioinnin luotettavuusriskiä pyrittiin vähentämään luomalla organisaatioon mahdollisimman yksiselitteinen käsitys osaamisen sisällöstä. Vaikka osaamistasoja pyrittiin määrittelemään sanallisin kuvauksin, ei osaamisista muodostunut kaikilta osin selkeää yksiselitteistä käsitystä. Yhtenä jatkokehityskohteena on siten osaamisten kuvausten uudelleentarkastelu.

Tavoite	Saavutettu
1. Rakentaa teoreettinen viitekehys osaamisen johtamisesta ja kyvykkyyksien kehittämisestä	x
2. Määritellä organisaation nykyiset ydinosaamiset sekä tulevaisuuden osaamishaasteet	x
3. Koota osaamiset osaamiskarttaan, määrittellä osaamisten arviointikriteerit ja luoda tavoiteprofiilit (osaamiskartoitus ylemmille toimihenkilöille)	x
4. Kartoittaa osaamisten nykytila (osaamiskartoitus ylemmille toimihenkilöille)	x
5. Löytää osaamisen johtamisesta kehittämiskohteita, joiden avulla taustaorganisaatio voisi kehittää osaamispääomaansa	x
6. Tiivistää osaamisen johtaminen osaamispääomaraportin muotoon (ns. tanskalainen malli: tietämuskertomus, johtamishaasteet, toimenpiteet, indikaattorit)	x
7. Arvioida kehittämishankkeen kehittämishankkeen luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta sekä vaikuttavuutta sekä arvioida opiskelijan saavuttamaa oppimista	x

Kuvio 44: Kehityshankkeen tavoitteet ja saavutetut tavoitteet

5.2 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Tulevaisuuden ennakkointiraporttien yleiset osaamishaasteet osoittautuivat pääosin haasteiksi myös kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation osaamisen kehittämistarpeet liittyvät pääosin liiketoimintaosaamiseen. Kriittisimmät osaamisen kehittämistoimet liittyvät asiakasformaation hyödyntämiseen, palveluprosessien kehittämiseen, myynti- ja markkinointiosaamiseen ja liiketoiminnan kehittämisosaamiseen. Vertailtaessa ennakkointiraportista johdettuja osaamishaasteita strategiasta ja BSC:stä, haastattelututkimuksesta ja osaamiskartoituksesta esille nousseisiin osaamishaasteisiin, voidaan todeta että tietyt osaamishaasteet ovat yhteneväisiä (kuvio 45).

Osaaminen	Ennakointi- raportti	Strategia ja BSC	Haas- tattelu	Osaamis- kartoitus
Liiketoimintaosaaminen	x		x	
- toimintaympäristön ennakointi	x			
- palvelukonseptien kehittäminen	x	x	x	x
- myynti- ja markkinointiosaaminen	x	x	x	x
- liiketoimintaprosessien uudistaminen	x	x	x	x
- liiketoimintamallien uudistaminen	x			
Verkosto-osaaminen	x		x	x
Teknologiaosaaminen	x	x	x	x
Ympäristöosaaminen	x	x	x	
Palveluosaaminen	x	x	x	x
Käyttäjä/asikasinformaation ymmärtäminen ja hyödyntäminen	x	x	x	x
Design-osaaminen	x			

Kuvio 45: Kohdeorganisaation osaamishaasteet ennakointiraportin, strategian ja BSC:n, haastattelun ja osaamiskartoituksen perusteella

Organisaation tulevaisuutta voidaan ennustaa megatrendejä ja heikkoja signaaleja hyödyntämällä. Tulevaisuuden megatrendit ovat todennäköisiä tulevaisuuden kehityslinjoja. Heikot signaalit ovat orastavia poikkeamia kehityksessä. Ne eivät ole yleisesti tiedostettuja kehityksen suuntia vaan heikosti tiedostettuja mahdollisuuksia kuvata tulevaisuutta ja saavuttaa menestystä. Kehittämishankkeen johtopäätöksenä voidaan todeta että tulevaisuuden megatrendien ja niistä johdettujen osaamishaasteiden merkitys osaamishaasteina on keskeinen kohdeorganisaatiossa. Toimintaympäristön ennakointi, liiketoimintamallien uudistaminen ja design-osaaminen ovat osaamisalueita jotka eivät tulleet tutkimushankkeessa esille kohdeorganisaation osaamishaasteina. Tutkimushankkeessa ei myöskään tullut esille heikkoja signaaleja, joista olisi voitu johtaa osaamishaasteita. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkimustuloksia tai niiden tulkintaa ei pyritä yleistämään.

Tärkeimpänä tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation tulevaisuuden kannalta on kiinnitettävä huomiota arvoa synnyttävän osaamisen luomiseen. Arvoa synnyttävästä näkökulmasta tärkeää on kasvattaa henkilöstön tietoja, taitoja ja osaamista, jotta voitaisiin luoda uusia tai parempia innovaatioita kaupallistettaviksi. Arvoa synnyttävän osaamisen avulla yritys uudistuu ja luo tulevaisuuden kassavirtoja. Arvoa synnyttävän näkökulman mukaan tärkeitä toimintoja ovat tiedon luominen ja jakaminen, oppiminen ja tietojärjestelmät.

Otalan mukaan osaamispääoman johtaminen jaetaan henkilö-, rakenne- ja suhdepääomaan. Henkilöosaamisen tavoitteena kohdeorganisaatiossa on syvällisen asiantuntijaosaamisen vahvistaminen ja hiljaisen tiedon haltuunotto. Rakennesaamisen keskeisenä tavoitteena on

osaamisen kehittäminen ja työssä oppimisen menetelmien hyödyntäminen. Suhdeosaamisen päätavoitteita ovat asiakasinformaation hyödyntäminen ja verkostoituminen läpi organisaation.

Osaamisstrategian keskeisenä tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation strategian kannalta tärkeää osaamista, tiedon jakamista sekä hiljaisen tiedon haltuunottoa ja jakamista. Koulutuksen vaikuttavuutta pyritään arvioimaan enemmän työprosesseissa ja -menetelmissä tapahuneen kehittymisen näkökulmasta. Työssäoppimisen menetelmiä tullaan hyödyntämään enemmän. Keskeisenä tavoitteena on vahvistaa osallistumista liike-elämän oppimisverkostoihin.

Osaamisen kehittämissuunnitelmassa on pyritty löytämään pk-yritykselle sopivia kehittämistoimia. Osaamisen kehittämisen resurssit ovat pk-yrityksissä yleensä rajatut. Tyypillisesti pk-sektori on kiinnostunut tuetusta tai maksuttomasta koulutustarjonnasta. Osaamisen kehittäminen ja toiminnan kehittäminen on pyritty kytkemään yhteen niin että koulutussuunnitelmaan on valikoitu koulutusohjelmia, joihin sisältyy organisaatiota kehittävä kehittämisshanke.

Osaamiskartoituksen osalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että osaamisten yksiselitteinen määrittely organisaatiossa on tärkeää ennen kuin osaamisia ryhdytään arvioimaan. Luotettavien arviointien kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää osaamiset ja niiden osaamistasokuvaukset samalla tavalla.

Ympäristöklusterilla on kaikki mahdollisuudet kasvaa dynaamiseksi ja vahvaksi uudistuvan liiketoiminnan klusteriksi. Kestävän kehityksen ajatus ja siihen liittyvät ympäristöasiat toimivat yhä enemmän kilpailutekijänä suuressa osassa kaikkea teollista toimintaa. Ympäristöklusterilla toimivien yritysten keskeinen osaamishaaste on kasvattaa arvoa luovaa osaamista ja tiedon jakamista.

5.3 Teoreettinen keskustelu

Teoreettinen viitekehys tuki monipuolisesti toteutettavaa kehittämishanketta. Kyvykkyudet (Hannus ym. 1999, 4), osaamispääoma (Hussi 2002,37) ja tietopääoma (Stähle & Grönroos 1999, 49 - 51) tukevat käsitteinä toisiaan.

Hannuksen kyvykkyys-käsitteen mukaan kyvykkyudet muodostuvat osaamisten, prosessien ja tietoteknisten ratkaisujen summana. Kohdeorganisaatiossa kehitettävien kyvykkyysien painopisteet on esitetty kuviossa 46 sinisellä värillä. Asiakashallinnan kyvykkyyttä on kehitettävä sekä osaamisen, prosessien että tietoteknisten ratkaisujen osalta. Palvelutuotannon osalta kehittämisen painopiste on palveluprosessin kehittämisessä ja tehostamisessa sekä tietojär-

jestelmien kehittämisessä. Johtamisprosessien osalta kehittämistä tarvitaan tietojärjestelmien kehittämisessä tukemaan paremmin liiketoiminnan ohjausta.

Kyvykkyudet =	Osaaminen +	Prosessit +	Tietotekniset ratkaisut
Teknologian hallinnan ja tuotekehityksen kyvykkyudet	Teknologia - ja tuoteosaaminen, näkemys asiakkaiden arvotekijöistä	Teknologian hallinnan prosessit sekä tuotekehitysprosessit	Teknologian hallintaan ja tuotteiden kehitykseen liittyvät tietotekniset järjestelmät
Asiakashallinnan ja markkinoinnin kyvykkyudet	Asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemus, markkinoinnin osaaminen	Asiakashallinnan ja markkinoinnin prosessit	Asiakashallintaan liittyvät tietotekniset järjestelmät
Toimittamisen, tuotannon, hankinnan ja asiakaspalvelun kyvykkyudet	Tuotteen ja/tai palvelun tuottaminen ja toimittamisen osaaminen	Toimitusprosessit mukaan luettuna prosessien ketjuohjaus	Operatiiviseen toimintaan liittyvät tietotekniset järjestelmät
Johtamisen uudistamisen kyvykkyudet	Johtamisosaaminen sekä ihmisten kehittämiseen liittyvä osaaminen	Johtamisprosessit sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät prosessit	Liiketoiminnan ohjausta sekä osaamisen kehittämistä ja hallintaa tukevat tietotekniset ratkaisut

Kuvio 46: Kyvykkyudet kohdeorganisaatiossa

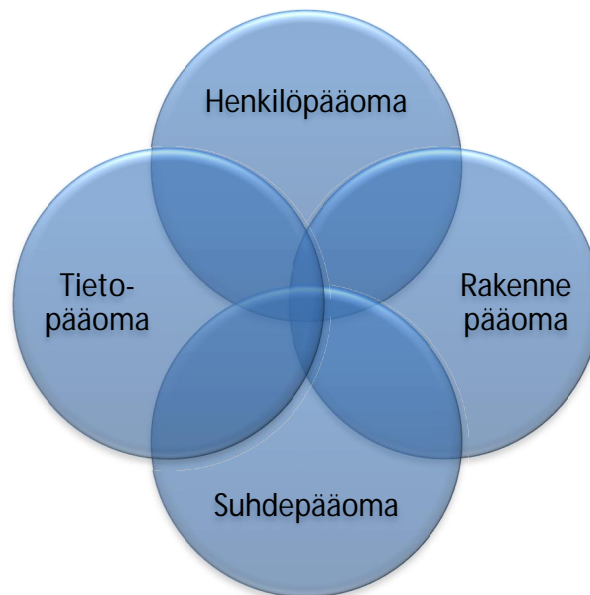
Koska tietoa voidaan pitää mekanismina, joka synnyttää uutta osaamista ja tieto luo merkittävästi uutta arvoa ja edellytyksiä ansaita (Stähle & Laento 2000,42), on mielestäni Hannuksen kyvykkyys-malliin lisättävä se prosessi, joka luo datasta informaatiota ja informaatiosta osaamista (kuviokuva 47). Tämä uuden tiedon luomisen ja jakamisen kyvykkyys läpäisee kaikki kyvykkyudet, sillä tiedon luomista ja jakamista tarvitaan sekä teknologiaosaamisen että kaikkien liiketoimintaosaamisten alueilla. Asiakkuudenhallinnassa se tarkoittaa sitä asiakasymmärryksen prosessia, jonka varassa kerätään uutta tietoa ja luodaan tiedolle organisaation tulevaisuuden kannalta merkitys. Kyvykkyys sisältää myös keinot uuden tiedon merkityksen luomiseen eli vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan. Ei riitä, että osaamisen tasolla tunnetaan asiakkaiden toiminta ja tarpeet, vaan on kyettävä kasvattamaan uuden tiedon avulla asiakasosaamis-pääomaa, josta syntyy lisäarvoa. Kilpailukyky saavutetaan uuden tiedon luomisella ja jakamisella tai täydentävän osaamisen hankkimisella verkostoista. Hannuksen resurssilähtöinen näkökulma perustuu olemassaoleviin osaamisresursseihin ja niiden yhdistämiseen eikä huomioi liiketoiminnan uudistumista ja uutta tietopääomaa. Siten Hannuksen kyvykkyys-käsitteen kaavaa voidaan täydentää:

Kyvykkyys = tieto+osaaminen+prosessit+tietotekniset ratkaisut.

Kyvykkyydet =	Osaaminen +	Prosessit +	Tietotekniset ratkaisut	Uuden tiedon jakamisen ja luomisen kyvykkyys
Teknologian hallinnan ja tuotekehityksen kyvykkyydet	Teknologia - ja tuoteosaaminen, näkemys asiakkaiden arvotekijöistä	Teknologian hallinnan prosessit sekä tuotekehitysprosessit	Teknologian hallintaan ja tuotteiden kehitykseen liittyvät tietotekniset järjestelmät	
Asiakashallinnan ja markkinoinnin kyvykkyydet	Asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemus, markkinoinnin osaaminen	Asiakashallinnan ja markkinoinnin prosessit	Asiakashallintaan liittyvät tietotekniset järjestelmät	
Toimittamisen, tuotannon, hankinnan ja asiakaspalvelun kyvykkyydet	Tuotteen ja/tai palvelun tuottaminen ja toimittamisen osaaminen	Toimitusprosessit mukaan luettuna prosessien ketjuohjaus	Operatiiviseen toimintaan liittyvät tietotekniset järjestelmät	
Johtamisen uudistamisen kyvykkyydet	Johtamisosaaminen sekä ihmisten kehittämiseen liittyvä osaaminen	Johtamisprosessit sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät prosessit	Liiketoiminnan ohjausta sekä osaamisen kehittämistä ja hallintaa tukevat tietotekniset ratkaisut	

Kuvio 47: Kyvykkyys (mukaellen Hannus)

Otala (2008) on huomionut tiedon jakamisen rakenteet ja verkostot rakenepääomassa sekä suhdepääomassa. Myös henkilöiden luovuuden ja innovatiivisuuden Otala on huomionut henkilöpääomassa. Sen sijaan uuden tiedon luomisen prosessi puuttuu myös Otalan osaamis-pääoma-käsitteestä. Mielestäni tietopääoman käsite tulisi yhdistää myös Otalan osaamis-pääomaan (kuvio 48). Tietopääoma sisältää tässä uuden merkityksellisen tiedon luomisen prosessin ja innovaatioiden aikaansaamisen. Osaaminen kulminoituu siten innovaatioiden aikaansaamiseen, jotta työyhteisö pystyy tuottamaan ideoillaan ja ratkaisullaan lisäarvoa asiakkaalle.



Kuvio 48: Osaamis-pääoma ja tietopääoma (mukaellen Otala 2008)

5.4 Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä vaikuttavuus ja jatkokehitysehdotukset

Osaamisen kehittäminen on jatkuva strateginen oppimisprosessi organisaatiolle. Osaamisalueiden painoarvo ja merkitys kilpailutekijänä muuttuu jatkuvasti. Joidenkin osaamisalueiden arvo saattaa romahtaa hyvin nopeasti, kun taas toiset nousevat yllättäen keskeisiksi kilpailutekijöiksi. (Lehtonen 2002,69). Strategisia osaamishaasteita ja toimintaympäristöstä nousevia osaamishaasteita tulisi sen vuoksi tunnistaa kohdeorganisaatiossa säännöllisesti.

Toteutettu kehittämishanke on kohdeyrityksessä hyödyllinen ja ajankohtainen. Työn lopputuloksena organisaatiolle luotiin malli osaamispääoman kehittämiseen ja osaamiskartoituksen toteuttamiseen. Osaamiskartoituksen ja osaamisen kehittämissuunnitelman toteuttaminen on toistettavissa vuosittain. Lisäksi syntyneitä osaamisprofiileja voidaan hyödyntää muun muassa rekrytoinnissa ja erilaisten projektiryhmien koostamisessa. Työssä selkeytettiin kohdeorganisaation strategista osaamista sekä tehtiin osaamisvajeet ja osaamishaasteet näkyviksi. Osaamishaasteisiin pyrittiin löytämään pk-yritykselle sopivia kehittämistoimia työn lopputuloksena laaditussa osaamisen kehittämissuunnitelmassa. Kehittämistyössä määriteltiin kohdeorganisaatiolle mittareita ja indikaattoreita osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuden mittaamiseen. Osaamispääomaraportti laadittiin kohdeorganisaatiolle yhteenvetona osaamispääoman johtamisesta.

Kehittämishankkeen toteuttajan haasteina olivat lyhyt aikataulu sekä lyhyt kokemus organisaatiosta, sen asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. Toisaalta työn toteuttaminen kohdeorganisaatiolle on nopeuttanut perehtymisprosessia. Teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvan kehityshankkeen toteuttaminen on kasvattanut työn toteuttajan osaamista, jota voi joustavasti hyödyntää työelämässä.

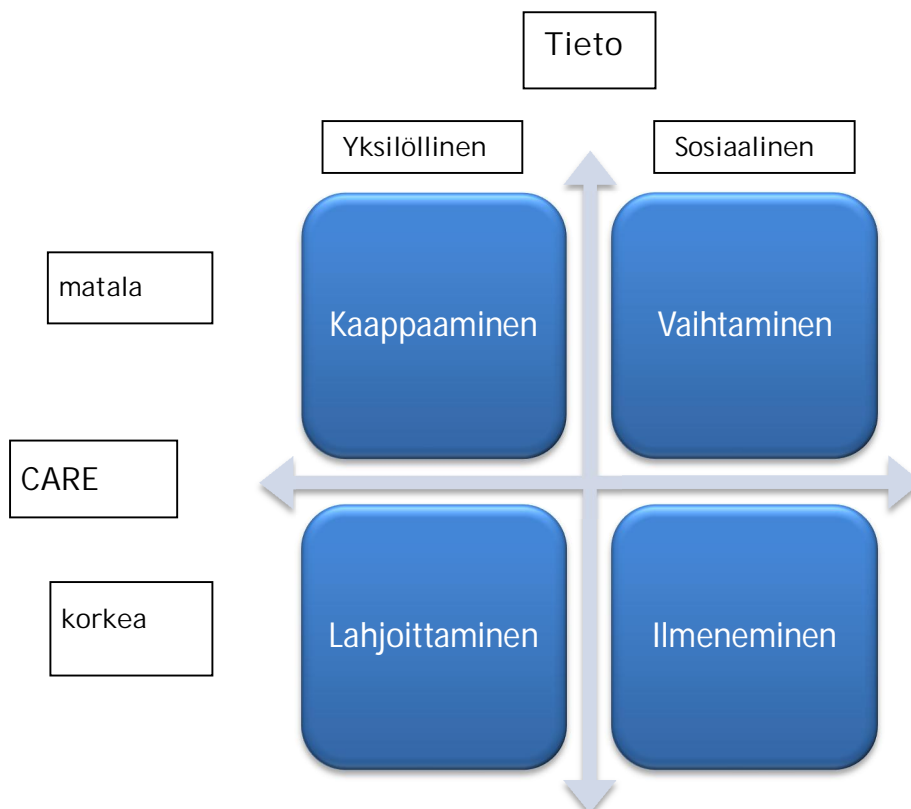
Kehittämishankkeen lopputuotoksena laadittiin kohdeorganisaatiolle ehdotus osaamisstrategiaksi ja osaamisen kehittämissuunnitelmaksi. Seuraavan kehityskeskustelukierroksen yhteydessä osaamiskartoitus tullaan suorittamaan koko henkilöstölle. Sen pohjalta luodaan sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat että tarkistetaan organisaatiotason kehityssuunnitelmaa vastaamaan koko yrityksen tarpeita.

Osaamiskartoituksen helppokäyttöisyydestä voidaan olla montaa mieltä. Siitä voi muodostua organisaatiolle liian monivaiheinen ja raskas menetelmä, sillä osaamiskartasta muodostuu alkuvaiheessa helposti liian kattava. Osaamiskartoitusta voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa edelleen keskittymällä osaamisprofiileissa vain strategiasta ja tulevaisuuden osaamishaasteista johdettuun osaamiseen. Osaamiskarttaa voidaan tarkentaa strategisten osaamisten osalta ja kuvata arviointikriteerit aiempaakin selkeämmin. Tulevaisuudessa kehityskeskusteluihin on varattava enemmän aikaa, sillä osaamisten läpikäynti vaatii lisää aikaa vähintään yh-

den tunnin. Lisäksi osaamiskartoituksen sykliä on pohdittava: toteutetaanko laajempi osaamiskartoitus muutaman vuoden välein ja suppeampi tilannekartoitus vuosittain, minkä pohjalta osaamisen kehittämissuunnitelmaa tarkistetaan?

Osaamisyhteisöjen roolia tiedon jakamisessa ja uuden tiedon merkityksen luomisessa olisi tuettava kohdeorganisaatiossa. Myös Lohjan ympäristöklusterin toimintaa oppimisverkostona voitaisiin kehittää edelleen. Verkoston toimijoiden kesken ei tällä hetkellä ole riittävästi tiedon ja osaamisen vaihtoa, eivätkä toimijat siirrä oman organisaationsa hyviä toimintatapoja muiden organisaatioiden käyttöön.

Von Krogh (1998) on tuonut tiedon luomiseen care-käsitteen (kuvio 49). Care eli huolehtiminen tarkoittaa huomiota, kiinnostusta ja välittämistä. Huolehtimisen ja välittämisen vastakohtia ovat epäluottamus, epäempatia, jyrkkä tuomitseminen ja avunannosta kieltäytyminen. Mikäli huolehtimista on vähän yksilöt haluavat pitää tiedon mieluummin itsellään kuin jakaa sitä. Mikäli huolehtimista on paljon yksilöt voivat lahjoittaa tietoa toisilleen. Von Kroghin mukaan tiedon jakamisen ja saamisen epätasapaino, jatkuva kilpailu ja asenne "ei kuulu minun hommiin" vaarantavat tehokkaan tiedon luomisen. (Von Krogh 1998, 136 - 141). Tutkijan oman näkemyksen mukaan kohdeorganisaatiossa on olemassa paljon huolehtimista, joten tietämyksen jakamiselle on olemassa hyvät lähtökohdat.



Kuvio 49: Tiedon luomisen prosessi (mukaellen von Krogh 1998, 139)

Sukupolvien väliset erot arvoissa nousevat esille suhtautumisessa työhön, työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa sekä organisaatioon sitoutumisessa. Kohdeyrityksen kannalta on tärkeää sovittaa yhteen erilaisia arvomaailmoja omaavia työntekijöitä, jotta tehokkaita työtiimejä voidaan saada aikaan. Ne organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan hyvät mahdollisuudet osaamisten kehittämiseen, ovat vahvempia uuden sukupolven työntekijöiden rekrytoinneissa.

Tietotyön lisääntymisen johdosta tiimityön, projektityön, etätyön sekä organisaatorajat ylittävän työn lisääntyminen on muuttamassa monia työtapoja yrityksissä. Informaatioteknologia on muuttanut myös kohdeyrityksessä perinteisiä työskentelytiloja virtuaalisiksi työtiloiksi. Lisäksi tietotyön ja lisääntyvät tehokkuuden vaatimukset asettavat kasvavia haasteita työhyvinvoinnille.

5.5 Jatkotutkimustarve

Liike-elämän oppimisverkostot ovat verrattain tuore ilmiö. Hyvänä esimerkkinä liike-elämän oppimisverkostosta on esimerkiksi Tampere Business Campus (TBC). Verkoston toiminta perustuu luotettaviin kumppanuussuhteisiin ja sen synnyttämään synergiaan. Oppiminen perustuu tiedon jakamiseen, toisilta oppimiseen ja itseohjautuvaan opiskeluun. Verkoston toimintaa ohjaavat jäsenyritysten konkreettiset, ajankohtaiset tarpeet. Työkaluina ovat erityisesti verkoston toimintaa varten kehitetyt toisilta oppimisen työkalut, kuten TBC Taitamusverkosto, TBC Opinkierros ja TBC Teemaverkosto. Yritysten kiinnostus liike-elämän oppimisverkostojen kohtaan kasvaa jatkuvasti ja niistä kaivataan lisää kokemuksellista tietoa. Erityisesti olisi mielenkiintoista selvittää oppimisverkostojen kautta kehittymisen vaikuttavuutta työn tuloksiin, työmenetelmiin ja työprosesseihin.

Mielenkiintoista olisi myös selvittää, ovatko tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen keskeiset johtopäätökset yleistettävissä. Onko yleisten ennakoitiraporttien osaamishaasteet otettu osaksi pk-yritysten strategisia tavoitteita ja osaamisten kehittämissuunnitelmia?

6 Päätäntö

Opinnäytetyön itsearviointi pohjautuu Laurea ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeeseen (Laurea 2007, 3).

Opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen mukaan ammatillinen osaaminen on kehittynyt tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana. Teoreettisen viitekehyksen laatiminen ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen syvensi opiskelijan ymmärrystä osaamisen kehittämisestä ja osaamis pääoman johtamisesta. Kehittämishankkeen toteuttaminen kehitti lisäksi opiskelijan ym-

märrystä toimintatutkimuksen ja osallistavan kehittämistyön hyödyistä. Tärkeimpänä oppimisprosessina opinnäytetyön tekijälle oli teoreettisesti perustellun kehittämishankkeen toteuttaminen. Työn tekijälle se merkitsee henkilökohtaista osaamista, jota voi joustavasti hyödyntää työelämässä. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttaminen on antanut lisäksi eväitä jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen ja ammattialan tutkimustiedon seuraamiseen.

Opinnäytetyön itsearviointikriteereinä käytetään Laurean LbD-mallia. Malliin kuuluu neljä osa-aluetta, jotka ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus (Laurea 2007, 7-8).

Autenttisuus

Opinnäytetyön aiheen rajausta tehtiin huolellisesti ja tarkasti. Aihe rajattiin koskemaan osaamis pääoman kehittämistä. Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää malli kohdeorganisaation osaamis pääoman kehittämiseen. Kehityshankkeen toteutus lisäsi merkittävästi tekijän ymmärrystä ja osaamista opinnäytetyön aihealueesta. Suoritettu kehittämishanke on kuvattu tarkasti ja vaiheistettusti. Työn aihe oli kohdeyrityksen kannalta strategisesti tärkeä ja aidosti työelämää kehittävä.

Tutkimuksellisuus

Toimintatutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi oli perusteltua ja sopii hyvin tutkittavaan aiheeseen. Tutkimukseen sisältyi toimintatutkimuksen keskeiset osa-alueet: toiminta, tutkimus ja osallistuminen. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät tukivat hankkeen toteutusta ja ne on perusteltu metodologiakirjallisuuteen perustuen. Haastattelujen viitekehys on muodostettu teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimuksiin nojaten. Työn teoreettinen viitekehys on rakennettu keskittyen kehittämishankkeen kannalta olennaisiin teemoihin ja se on myös perusteltu aiheeseen sopivaksi. Teoreettisessa viitekehyksessä lähteitä on käytetty laajasti ja uusimpaan tietoon nojaten.

Kehittämishankkeen kuvaus on vaiheistettu ja esitetty loogisesti etenevässä järjestyksessä. Toteutuneen kehittämishankkeen tutkimuksellisuutta on tarkasteltu raportissa luotettavuuden, käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden kannalta. Työtä voidaan pitää luotettavana, ja luotettavuuden tarkastelu on raportoitu tutkimustoiminnan kirjallisuuteen perustuen.

Uuden luominen

Kehittämishankkeessa syntyneet työn tulokset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimuksiin. Toteutetun kehittämishankkeen lopputuloksena kohdeorganisaatiolle on

luotu malli osaamisen kehittämiseen. Mallin avulla osaamiskartoitus ja osaamispääoman kehittämissuunnitelma ovat toistettavissa vuosittain.

Opinnäytetyön johtopäätökset on tehty pohjautuen tutkimusaineistoon ja tekijän kehittämishankkeen aikana tekemiin havaintoihin.

Käyttökelpoisuus

Toteutettu kehittämishanke on kohdeorganisaatiolle käyttökelpoinen. Se on myös helposti siirrettävissä käytäntöön. Kehittämistyön tuloksellisuus ja pitkän aikavälin seuranta on todennettavissa kun osaamisen kehittämismallia on toteutettu säännöllisesti. Kehittämistyön jatkokehitysehdotukset on esitetty raportissa.

LÄHTEET

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaa – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.
- Alamutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.
- Bard, U. 2006. The role of market orientation and learning orientation in enhancing small firm business performance. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Forsell, S. 2009. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard business school press.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.
- Hannus, J., Lindroos, E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM&V Research Oy. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki: Työministeriö.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hussi, T. 2001. Aineettoman varallisuuden johtaminen. Helsinki: Etlä.
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa.
- Jokimies, S. 2006. Ymmärrystä ja keinoja osaamisen johtamiseen. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen 4. Painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kauppinen, T.J. 1999. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita Oy.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkoissa. Turku: Turun Yliopiston julkaisuja.

Kotler, P. & Armstrong, G. 1999. Principles of Marketing. 8th ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, cop. 1999.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laurea. 2007. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulu.

Lehtonen, T. 2002 Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Luoma, M. 2005. Johdon kehittäminen Suomessa: kehittämisalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus. Vaasa: Vaasan yliopisto.

LUVY ry Strategia ja Visio 2007

LUVY ry Toimintasuunnitelma 2010

Mattila, E. 2008. Organisaatorajat ylittävä urataitomentorointi - tarkastelussa Suomen Ekonomiliiton mentorointiohjelma. Helsinki: SEFE:n raportteja 2/2008.

Nurminen, R. 2007. Ammattitaitovalmentaja pk-yrityksessä -projekti. Teoksessa Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 74.

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

Otala, L. & Vainionmäki, J. 2006. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sokura, B. 2004. Osaamispääoman ulottuvuudet - arvoa luova näkökulma. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management-tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sullivan, P. 2000. Value-driven intellectual capital. How to convert intangible corporate assets into market value. New York: Wiley. ISBN : 978-0-471-35104-7

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Sveiby, K.-E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. 2000. The new challenges, roles and competencies of human resource management. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. No 742.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio - Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Webster, F. 1994. Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company. New York: Wiley.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Von Krogh, G. 1998. Care in knowledge creation. California Management review.

Äyväri, A. 2006. Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Artikkelit

Zahra, S.A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. Journal of Management Studies 43:4 June 2006.
Internet-lähteet

Internet-lähteet

Bard, U. 2006. ACTIONia pk-yritysten markkinointiin - kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen Action Learning -menetelmän avulla. Viitattu 23.11.2007.
http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalvelut/Kirjat/yhteiskunta_liiketalous_ja_hallinto/Actionia_pk-yritysten_markkinointiin.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006a. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Viitattu 28.4.2007.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006b. Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Viitattu 24.09.2010.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Oivallus hankkeen 2. väliraportti. Viitattu 24.10.2010.
http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/10_loka/oivallus-2-valiraportti-final.pdf

Etla. 2010a. Viitattu 28.08.2010. <http://www.etla.fi/meritum/sanasto.pdf>

Etla. 2010b. Viitattu 28.08.2010. http://www.etla.fi/files/820_b186fin.pdf

Euroopan komissio 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä: Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Viitattu 14.3.2008.

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_

Finas. Viitattu 30.08.2010. <http://www.finas.fi/frameset.aspx?url=finas.aspx%3fcategoryID=2>

Hamel, G & Prahalad, C.K. 1990. The core competence of the company. Viitattu 28.08.2010.

http://www.jeremym.fr/blog/wp-content/uploads/2009/11/C.K.Prahalad_G.Hamel_CoreCompetenceOfTheCorp.pdf

Laurea. 2009a. Viitattu 09.12.2009 <http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/a/a61.pdf>

Laurea. 2009b. Viitattu 09.12.2009. <http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b32.pdf>

Laurea.2009c.Viitattu 09.12.2009.

http://www.laurea.fi/internet/fi/01_opiskelu_ja_hakeminen/01_ryhma1/03_Opiskelijan_Laurea/laurea_lbd_fi_22112007.pdf

Lohjan seudun ympäristöklusteri. Viitattu 10.09.2009.

<http://www.lohjanclusteri.fi/default.asp?sivu=1&kieli=246>

Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Viitattu 28.08.2010. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Moisio_lis05.pdf

Otala, L. & Aura O. 2005. Osaamisen johtaminen. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi. Viitattu 20.09.2010.

http://tuta.tkk.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Viitattu 19.09.2010.

<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8052-2.pdf>

TEKES.2005. Innovaatioista hyvinvointia. Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi. Viitattu 30.08.2010.

http://www.sosiaaliala.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/linkki_pdf/sisaltolinjat_ukset2005.pdf

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Viitattu 19.09.2010.

<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109.pdf>

Äyväri, A. 2006. Verkosto-osaamisen erityistaidot. Viitattu 19.09.2010.

[http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/aky/home.nsf/files/AKOImatraAnneAyvari151106/\\$file/AKOImatraAnneAyvari151106.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/aky/home.nsf/files/AKOImatraAnneAyvari151106/$file/AKOImatraAnneAyvari151106.pdf)

Kuviot

- Kuvio 1: Laurean LbD-malli (mukaellen Laurea 2009a)
- Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähestymistapa
- Kuvio 3: Liiketoimintastrategian sisällölliset elementit (TalentFrame for Business Strategy eli TalentBusinessStrategyFrame-malli, Hannus 2004, 59)
- Kuvio 4: Strategisen menestyksen perustat (Hannus 2004, 4)
- Kuvio 5: Kyvykkyyksien ryhmittäminen strategisen merkityksen perusteella (Hannus, 2004, 94; alkuperäinen lähde Tomasko, 1993; muokattu)
- Kuvio 6: Strategisten muutosten läpivienti: asioiden ja ihmisten kehittäminen (Hannus 2004, 20)
- Kuvio 7: Asiakkaan kokema kokonaisisarvo (Kotler 2000, 35)
- Kuvio 8: Liiketoiminnan kolmiodraama kilpailuedun saavuttamisessa
- Kuvio 9: Yrityksen tietopääoma (mukaellen Stähle & Grönroos 1999, 51)
- Kuvio 10: Organisaation strateginen osaaminen (Lehtonen 2002, 99)
- Kuvio 11: Ydinosaamisten ja markkinoiden suhde (mukaellen Lehtonen 2002, 68)
- Kuvio 12: Osaamispääoman osatekijät (Ojala 2008, 58)
- Kuvio 13: Osaamispääoman osatekijät (mukaellen Ojala, 2008, 58-64)
- Kuvio 14: Osaamisen kehittämisen prosessikuvaus (Viitala 2002, 198 -199)
- Kuvio 15: Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen (Hätönen 2004, 8)
- Kuvio 16: Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Hätönen 2004, 29)
- Kuvio 17: Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (mukaellen Hätönen 2004, 52)
- Kuvio 18: Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (mukaellen Viitala 2003, 166)
- Kuvio 19: Yritysten kilpailukykyä luovat osaamistarpeet 2015 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010)
- Kuvio 20: Osaamispääomaraportin rakenne (Ojala 2008)
- Kuvio 21: Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikataulu
- Kuvio 22: Muutostyön prosessi (Ojasalo 2009, 23)
- Kuvio 23: Kehittämishankkeessa käytetyt kehittämismenetelmät
- Kuvio 24: Verkosto-osaamisen osa-alueet (Äyväri 2006)
- Kuvio 25: Verkosto -osaamisen viitekehys (Äyväri 2006)
- Kuvio 26: Lohjan ympäristöklusterin keskeisimmät toimijat (Korkala 2010, 116)
- Kuvio 27: Käyttäjätuotekehityksessä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 24)
- Kuvio 28: LUVY:n SWOT -analyysi (strategia 2007)
- Kuvio 29: Osaamispääoman kehittämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa
- Kuvio 30: Yrityksen osaamisalueet (Lehtonen 2002, 131-133)
- Kuvio 31: kohdeorganisaation strateginen osaaminen Lehtosen mallin mukaan
- Kuvio 32: LUVY:n keskeiset osaamisalueet
- Kuvio 33: Osaamispääoman johtamisprosessi (Ojala 2008, 89)
- Kuvio 34: Organisaatioon liittyvä osaaminen: tehtävässä vaadittu ja yhteinen sovittu arvio
- Kuvio 35: Yleiset työelämävalmiudet: tehtävässä vaadittu ja yhteinen sovittu arvio
- Kuvio 36: Asiakas-, palvelu- ja verkosto-osaaminen: tehtävässä vaadittu ja yhteinen sovittu arvio
- Kuvio 37: Asiantuntijoiden suhteellinen osuus tutkimusaineistossa
- Kuvio 38: LUVY:n osaamisstrategian lähtökohdat
- Kuvio 39: LUVY:n osaamisen kehittäminen osana strategiaprosessia
- Kuvio 40: LUVY:n osaamisen kehittämisen painopistealueet
- Kuvio 41: LUVY:n oppimisverkosto 2010
- Kuvio 42: Vertailu työtaito- ja urataitomentoroinnin eroista (Eby 1997, 128; Mattila 2008, 13)
- Kuvio 43: LUVY:n osaamispääomaraportti
- Kuvio 44: Kehityshankkeen tavoitteet ja saavutetut tavoitteet
- Kuvio 45: Osaamishaasteet kohdeorganisaation ennakointiraportin, strategian ja BSC:n, haastattelun ja osaamiskartoituksen perusteella
- Kuvio 46: Kyvykkyydet kohdeorganisaatiossa
- Kuvio 47: Kyvykkyys (mukaellen Hannus)
- Kuvio 48: Osaamispääoma ja tietopääoma (mukaellen Ojala 2008)
- Kuvio 49: Tiedon luomisen prosessi (mukaellen von Krogh 1998, 139)

Taulukot

Taulukko 3: Kyvykkyyksien ryhmittelyä osaamisen, prosessien ja tietoteknisten ratkaisujen näkökulmasta (Hannus, Lindroos & Seppänen, 1999, 61-62)

Taulukko 4: Toiminnalliset ja mahdollistavat kyvykkydet (Hannus 2004, 343)

Taulukko 3: Tiedon, osaamisen ja oppimisen kuusi koulukuntaa (Moisio 2005,14)