

Marjo Hyvärinen

Verkottuneen mikroyrityksen osaamisen kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen

Tekijä: Marjo Hyvärinen

Työn nimi: Verkottuneen mikroyrityksen osaamisen kehittäminen

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 46

Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pyrkiä parantamaan verkostoituneen mikroyrityksen osaamisen kehittämistä. Toimeksiantajana työlle oli Länsi-Suomessa sijaitseva asiantuntijayritys. Yrityksessä oli toteutettu monia kehittämistoimenpiteitä, mutta kehitystoiminta ei ollut kovin systemaattista. Tästä johtuen osaamisen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi. Toimeksiantaja oli kiinnostunut selvittämään, minkälaisia osaamisen kehittämisen keinoja yrityksessä olisi vielä mahdollista käyttää.

Henkilöstöalaaan liittyvä kirjallisuus käsitteli pääasiassa suurempien organisaatioiden osaamisen kehittämistä. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä kirjallisuutta jouduttiin soveltamaan ja muokkaamaan mikroyritykseen sopivaksi. Työn viitekehyksessä käsitellään niitä asioita, joita toimeksiantajayrityksen tulee ottaa huomioon kehittäessään organisaation osaamista.

Toimeksiantajayritykseltä saatujen tietojen pohjalta tuloksia peilattiin teoreettiseen viitekehukseen. Tämän avulla kartoitettiin jo tehtyjä toimenpiteitä ja tehtiin kehittämis ehdotus.

Tämän työn tuloksena saatiin kehittämis ehdotuksia toimeksiantajayritykselle suunnitelman laatimisesta, osaamisen kehittämisen keinojen tehokkaammasta käytöstä ja yrityksessä olevan osaamisen dokumentoinnista.

Avainsanat: oppiva organisaatio, verkostoituminen, oppiminen, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Business Development

Author/s: Marjo Hyvärinen

Title of thesis: Competence development at a networked micro-enterprise

Supervisor(s): Beata Taijala

Year: 2012 Number of pages: 46 Number of appendices: 0

The aim of this thesis was to develop the competence of a networked micro-enterprise. The employer of the thesis was a consulting company which is located in Western Finland. The company has performed many development measures, but not in a systematic way. For this, the present thesis was topical for the company. The employer also wanted to find out what competence development methods could be used in the company.

The literature on human resource management mainly covers the development of competence in a larger organization. Therefore, the literature was applied to be more suited to a micro-enterprise. The theoretical framework contains things the company should take into account in the development of competence.

The results of this thesis were compared to the theoretical framework. This made it possible to analyse the state of the company's competence and to present development ideas.

Keywords: learning organization, networking, competence, development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	9
2.1 Osaamisen kehittämisen käsitteitä.....	9
2.1.1 Yrityksen strategia	9
2.1.2 Yrityksen visio	10
2.1.3 Ydinosaaminen	10
2.1.4 Oppiva organisaatio	11
2.2 Osaamisen kehittämisen suunnittelu ja analysointi.....	13
2.2.1 Yrityksen osaamiskartoitus	13
2.2.2 Osaamisen kehittämisen suunnittelu	15
2.2.3 Woolnerin evoluutiomalli	16
2.2.4 Työhön liittyvä osaamisen kehittäminen.....	19
2.3 Osaamisen kehittämisen keinot	22
2.3.1 Kehityskeskustelut	22
2.3.2 Koulutukset	23
2.3.3 Mentorointi	24
2.3.4 Benchmarking	25
2.3.5 Tiimioppiminen.....	26
2.4 Osaamisen kehittämisen ylläpito.....	27
2.4.1 Dokumentointi	27
2.4.2 Balanced scorecard	28
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TYÖN TOTEUTUS.....	29
3.1 Verkostoitunut asiantuntijayrittäjyys	29
3.2 Opinnäytetyön tavoite ja toteutus	31
4 ASiantuntijayrityksen Osaamisen Kehittäminen	34
4.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu.....	34

4.2 Työssä oppiminen	35
4.3 Osaamisen kehittämisen keinot	35
4.4 Dokumentointi ja balanced scorecard	37
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	45

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Yrityksen osaamisen erottelu sen strategisen merkityksen mukaan	11
Kuvio 2. Esimerkki nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välistä suhteista	15
Kuvio 3. Oppimisen strategia: mukailtu Viitalan (2005, 186-190) esittämästä Woolnerin evoluutiomallista.	19
Kuvio 4. Oppimisen prosessit.....	20
Kuvio 5. Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina	30
Kuvio 6. Asiantuntijapalveluyrityksen sidosryhmät.....	31
Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen suunnitelma	40

1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena on edelleen kehittää erään mikroyrityksen osaamista. Työntekijän ja organisaation osaaminen muodostavat yritykselle menestystekijän, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista. Otalan (2008, 80) mukaan oppiva organisaatio on käsite yritykselle, joka haluaa tavoitella menestystä. Sarala ja Sarala (2010, 39) esittävät oppivan organisaation päätarkoituksena olevan yhtäjaksoinen yrityksen osaamisen kehittäminen. Yritys pystyy kehittämään osaamistaan esimerkiksi käyttämällä erilaisia keinoja, kuten koulutuksia tai tiimioppimista.

Verkostoituminen on yritystoiminnan keskeisimpiä teemoja, kun yritykset pyrkivät kehittämään toimintaansa. Yritysten kehittyminen ja globalisoituminen avaavat paljon uusia keinoja kehittää erilaisia verkostomuotoja. Jotta yritykset saavat maksimaalisen hyödyn verkostoitumisesta, tulee yrityksen tunnistaa erilaiset sidosryhmät ympäristössään. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 9.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kartoittamalla toimeksiantajayrityksessä olevia osaamisen kehittämisen keinoja ja pyrittiin löytämään keinoja ja toimintatapoja, joiden avulla yritys voisi kehittää osaamistaan entistä tehokkaammin. Toimeksiantajana työssä toimii eräs asiantuntijayritys, jonka toimialana on liiketoiminnan kehittäminen.

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, jossa kohteena on yksittäinen yritys (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123). Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Vilkan ja Airaksisen (2004) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen on perusteltua, kun tutkimuksen tavoitteena on kehittää yritystoimintaa työelämää tukevalla tavalla.

Työ koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään työn tarkoitus ja tavoite. Toinen luku on teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään osaamisen kehittämisen terminologiaa, suunnittelua, keinoja ja dokumentointia. Kolmas luku esittelee työn toimintaympäristön ja toteutuksen.

Toimeksiantajayrityksestä saadut tulokset esitellään luvussa neljä. Viimeinen eli viides luku käsittelee opinnäytetyön kehittämissuhteita toimeksiantajalle.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä. Nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä organisaatioiden täytyy kyetä vastaamaan kiristyneeseen tilanteeseen. Yhä useammassa yrityksessä osaamisen kehittäminen on tullut osaksi toimintatapoja. (Viitala 2005, 16.) Pystyäkseen ymmärtämään, miten osaamista voidaan kehittää, yrityksen tulee määrittää ydinosoamisensa, strategiansa ja visionsa. Kun yrityksen yhteinen päämäärä on täysin selkeä kokonaisuus, on helpompi fokuoittaa henkilöstön kehittämiseen.

Tämä luku käsittelee ydinosoamisen, strategian ja vision lisäksi, miten oppiva organisaatio liittyy osaamisen kehittämiseen sekä miten osaamista yrityksessä voidaan kehittää ja analysoida.

2.1 Osaamisen kehittämisen käsitteitä

2.1.1 Yrityksen strategia

Kamenskyn (2008, 16) mukaan strategia on jalostunut jo antiikin kreikan ajoilta, jolloin "strategos" tarkoitti sodankäynnin johtamisen taitoa. Strategian historia onkin vahvasti yhteydessä sodankäyntiin ja sen tärkein tehtävä oli voittaa sota. Useimmassa nykykirjallisuudessa strategia korostaa kilpailukyvyn tärkeyttä. Strategian avulla yritykset pyrkivät erottumaan kilpailijoista omaksi edukseen. Valkokari ym. (2009, 15) korostavatkin sen tärkeyttä, että yritys osaa tunnistaa oman toimintaympäristönsä.

Viitala (2005, 67) korostaa strategian olevan vahvasti sidoksissa yrityksen osaamisen kehittämiseen. Strategiatyön kannalta onkin tärkeää pystyä ymmärtämään kilpailustrategian ja osaamisen välinen yhteys. Menestyäkseen yrityksen on tärkeää löytää yrityksessä osaaminen, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista.

2.1.2 Yrityksen visio

Vision täytyy olla koko organisaation yhteinen tavoite ja toiminnan perusta. Tämä edellyttää, että kaikki organisaation työntekijät tuntevat vision merkityksen ja se on kaikkien yhteinen tavoite. Vision tulee olla kaukana tulevaisuudessa ja sen on oltava laaja-alainen, jotta se kestää vuosien varrella tapahtuvat strategiset muutokset. Hyvin laaditun vision tavoitteena on sitouttaa organisaation työntekijät yritykseen luomalla yhteisiä tulevaisuuden näkymiä. Sen tulee näin ollen olla konkreettinen, johon työntekijöiden on helppo sitoutua. (Ojala 2008, 193.) Viitalan (2007, 78) mukaan visio ja strategia luovat yrityksen kaikelle toiminnalle kehykset. Näiden kehyksien puuttuessa jokainen työntekijä voi tehdä asioista omat johtopäätökset, jotka taas aiheuttavat ristiriitoja.

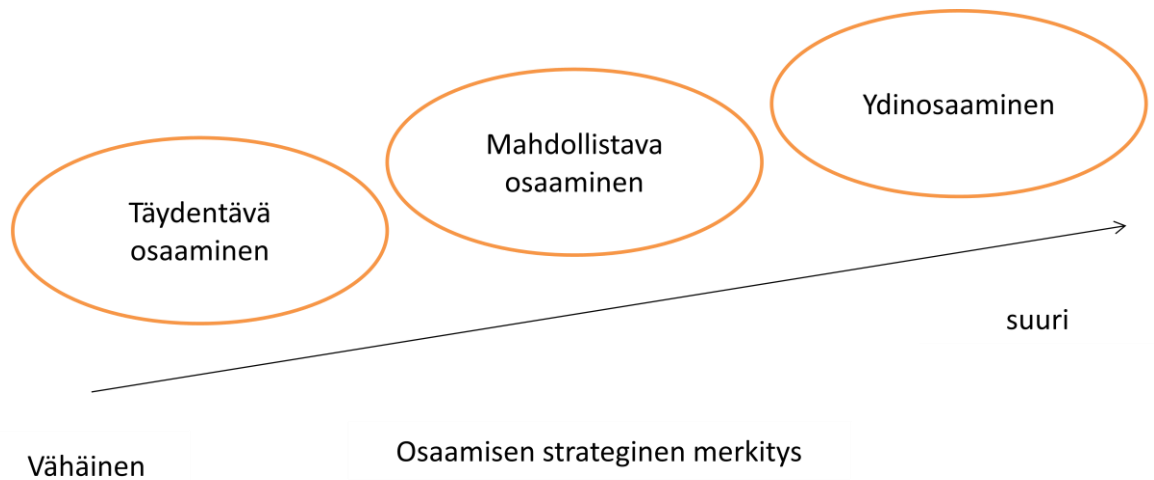
Osaamisen kehittämisen kannalta vision tärkein edellytys on luoda työntekijöille motivaatiota jatkuvaan kehittämisprosessiin. Visio voi tuottaa intohimoa, luovaa jännitettä ja näin ollen pakottaa kehittämään osaamistaan. Tämä kuitenkin riippuu siitä, poikkeavatko tavoitteet nykytilasta liikaa, koetaanko visio konkreettisenä ja onko se tavoittelemisen arvoinen. (Viitala 2005, 76.)

2.1.3 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen voi vahvistaa yrityksen osaamista, ja sillä on merkittävä rooli yrityksen kilpailustrategiassa. Se on yrityksen tietoa, taitoa ja teknologiatietämystä. Strategia on sitä, kun tietotaito yhdistetään yrityksen liiketoimintaprosesseihin ja pyritään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Kun yhdistetään nämä kaksi suurta yrityksen menestystekijää, pyritään ydinkyvykkyyteen. Ydinkyvykkyys on yrityksessä se menestystekijä, jolla erotaudutaan kilpailijoista, ja sitä on haastavaa kopioida. (Viitala 2007, 177)

Ydinosaaminen voi olla yrityksen strateginen työväline, ja se voi kertoa jotain yrityksen imagosta, mutta ydinosaaminen ei ole kuitenkaan ainoa osaaminen, mitä yrityksessä on. Ranki jaottelee (1999, 23) osaamisen kolmeen eri kategoriaan: ydinosaaminen, mahdollistava osaaminen ja täydentävä osaaminen (kuvio 1).

Täydentävä osaaminen täydentää yrityksen ydinosaamista, mutta sen heikkoutena on sen helppo kopioitavuus. Mahdollistava osaaminen on tarpeellinen, mutta se ei riitä yksistään korvaamaan ydinosaamista ja luomaan merkittävää kilpailuetua.



Kuvio 1. Yrityksen osaamisen erottelu sen strategisen merkityksen mukaan (Ranki1999, 24).

2.1.4 Oppiva organisaatio

Sarala (2010, 52-54) korostaa oppivan organisaation olevan käsite, joka esiintyy läheisesti osaamisen kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Oppiva organisaatio alkoi kehittyä 1980-luvulla, kun alettiin tarkastella lähemmin oppimisen, koulutuksen ja yrityksen tehokkuuden välistä yhteyttä. Kuitenkin vasta 1990-luvulla oppivan organisaation käsite alkoi muuttua selkeämmäksi, kun oivallettiin, miten oppivasta organisaatiosta saataisiin tehokkaampi kokonaisuus. Tänä päivänä oppivasta organisaatioista löytyy useita erilaisia määritelmiä. Ne poikkeavat toisistaan, mutta niillä kaikilla on myös yhteisiä tekijöitä. Määritelmät korostavat oppimisen korreloitumista muutokseen, muuttumiseen ja innovatiivisuuteen, toimintatapojen muuttamista, osallistuvaa toimintatapaa, delegoimista sekä näitä asioita edistävää johtamistyyliä. Ruohotie (1998,40) korostaa oppivan organisaation olevan yhteisö, joka on valmis muutokseen ja kehittää jokaisen yksilön oppimista helpompaan suuntaan. Oppiva organisaatio ilmenee nimenomaan koko organisaation tasolla.

Otala (2008, 79-80) määrittelee oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvan useita eri osa-alueita. Yrityksen on lähdettävä liikkeelle määrittelemällä selkeät tavoitteet ja tehtävät, joihin jokainen yrityksen jäsen pystyy sitoutumaan. Työntekijöiden on myös ymmärrettävä yrityksen arvot ja tavat toimia, jotta päästään mahdollisimman tehokkaasti kohti yhteisiä päämääriä. Yrityksen ja työntekijöiden on myös ymmärrettävä asiakkaiden merkitys. On tärkeää oppia tuntemaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet, ja tämän avulla pyrkiä sitouttamaan asiakas yritykseen ja myös oppia asiakkaan avulla. Oppivassa organisaatiossa on huomattavasti tehokkaampaa panostaa koko organisaation oppimiseen eikä ainoastaan yksilön oppimiseen. Yksilöiden on tärkeää kehittää omaa oppimista omien kokemusten ja toisten kokemusten avulla. Tilanteita tulee analysoida ja niistä on otettava maksimaalinen hyöty oppimisen kehittämisessä. Johdon puolestaan tulee varmistaa jokaisen yksilön kehittäminen, jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman tehokkaasti. Johdon on myös pyrittävä yrityksen kulttuurin jatkuvaan parannukseen. Aina voidaan tehdä asioita paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. On myös varauduttava muutoksen. Nopeasti kehittyvän maailman tarpeisiin on kyettävä vastaamaan mahdollisimman pian. Ihanteellista tietysti olisi pystyä ennakoimaan ympäristön muutokset, jotta yritys voi olla edelläkävijä. Yrityksen on kannustettava työntekijöitään innovatiivisuuteen, eikä epäonnistumisista tulisi rankaista. Johdon tulee siis arvostaa osaamista, hyödyntää erilaisia oppimistyylejä ja motivoida palkitsemalla työntekijöitä heidän osaamisestaan.

Oppivan organisaation vahvuutena on, että se pyrkii ylläpitämään oppimisprosesseja, jossa opetellaan oppimaan ja kehittämään tietotaitoa. Kehittämisprosessin aikana opittu tietotaito pyritään yhdistämään jo aiemmin opittuun osaamiseen. Yksilön täytyy siis ymmärtää omat osaamisalueet, jottei uusi tieto jää irralliseksi. (Ruohotie 1998, 40.)

2.2 Osaamisen kehittämisen suunnittelu ja analysointi

Löytääkseen osaamisen kehittämisen keinoja yrityksen täytyy pyrkiä kartoittamaan yrityksessä oleva osaaminen. Sen jälkeen, kun johto on määrittänyt strategian, vision ja ydinosaimisen sekä laatinut osaamiskartoituksen, voidaan yrityksessä alkaa suunnittelemaan osaamisen kehittämistä.

2.2.1 Yrityksen osaamiskartoitus

Ennen konkreettisen suunnitelman laatimista on selvitettävä yrityksessä oleva osaaminen. Osaamisen analysointia kutsutaan liiketoiminnassa myös kompetenssi- eli osaamiskartoitukseksi. Kun oppivan organisaation johto on määrittänyt yrityksen ydinkyvyyden ja vision, on yrityksen selvitettävä osaamisensa nykytilanne. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee kartoittaa henkilökuntansa oma yksilötasolla oleva osaaminen ja sen pohjalta pyrkiä kehittämään henkilöstönsä osaamista. (Kirjavainen 2003, 32.)

Österbergin (2009, 136) mukaan kehittämistarpeita voidaan selvittää yhdessä henkilöstöasiantuntijan, johtoryhmän ja esimiesten kesken. Johdon tulee yhdessä asiantuntijoiden kanssa selvittää työntekijöiden toimenkuvan kehittämistarpeet pitkällä aikavälillä.

Hätönen (2000, 34-40) on kehittänyt tarveanalyysin, joka sisältää kolme työvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee määrittää omat osaamisalueensa liiketoiminnan menestyneen kannalta, eli selvitettävä yrityksen kriittiset osaamisalueet. Ensin voidaan määrittää ydinosaimiset, jonka jälkeen ne voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. Ensimmäisen vaiheen yhteydessä on hyvä haastatella yrityksen avainhenkilöitä esimerkiksi asiakkaita tai alan tutkijoita. Etenkin mikroyrityksessä on hyvä haastatella yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, sillä he pystyvät antamaan yrityksen tulevaisuuden kannalta ulkopuolista näkemystä. Avainhenkilöiltä kysyttäviä aihealueita voivat olla muun muassa yrityksen nykytilanne ja tulevaisuus, ympäristön muutoksien vaikutus liiketoimintaan ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Toisessa vaiheessa kuvataan työntekijän tai ryhmän oma tavoitetaso. Osaamistasoa ei tule kuvata täydellisenä osaamisena, vaan siten, että se kuvaa parhaiten tulevaisuuden osaamisen tasoa. Kuviossa kaksi on esimerkkejä osaamisalueista, joista annetaan arvio neljän peruskuvauksen (tietää asiasta, osaa asian, hallitsee asian ja on spesialisti) mukaan. Toinen vaihtoehto on jakaa peruskuvaukset osaamisen edellyttämälle tasolle koulutuksen ja työkokemuksen perusteella. Kolmannessa vaiheessa tulee suhteuttaa työntekijöiden osaamisalueet nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Tämän kaltaisella arvioinnilla haetaan työntekijän nykytaso, ja sitä peilataan toivottuun tulevaisuuden tasoon. (Hätönen 2000, 34-40.)

OSAAMISALUE	1=TIETÄÄ ASIASTA	2=OSAA ASIAN	3=HALLITSEE ASIAN	4=ON SPECIALISTI
Viestintä- vuorovaikutustaidot ja				
-neuvottelu- tiedottamistaidot ja				
-yhteistyötaito				
-esiintymistaito				
-kirjallinen ilmaisutaito				
-kokoustekniikka				
-puhelin-käyttäytyminen				
kouluttajan taidot				
nykytila				
tavoiteosaaminen				

Kuvio 2. Esimerkki nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välistä suhteista (Hätönen 2000, 40).

2.2.2 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Osaamisen kehittäminen tarvitsee toteutuakseen yrityksen resursseja. Osaamisen kehittäminen on yrityksessä usein erittäin aikaa vievä prosessi, jossa tarvitaan koko henkilöstön voimavaroja. Yrityksen on mitattava asioiden prioriteetit ja tämän jälkeen tehdä strategisia valintoja. Strategisissa valinnoissa yritykset ovatkin usein ottaneet yhdeksi toimintaperiaatteekseen henkilöstön osaamisen kehittämisen. Etenkin asiantuntijayrityksissä osaamisen kehittämiseen käytetään paljon resursseja, koska yrityksen tärkein voimavara on osaaminen. (Viitala 2007, 185.)

Hätönen (2000, 53) korostaa, että yrityksen tulisi laatia erittäin konkreettinen suunnitelma ennen osaamisen kehittämisen aloittamista. Suunnitelmaa laatiessa

yrittäjien tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: Mikä on kehitystarve? Mitkä ovat kehittämissuunnitelman tavoitteet? Mitkä ovat tavoitteiden pohjalta laaditut toimenpiteet? Keitä kehittäminen organisaatiossa koskee? Missä aikataulussa kehittämissuunnitelma olisi realistista toteuttaa? Mikä on kehittämissuunnitelman budjetti? Mitkä ovat ne keinot joiden avulla kehittämissuunnitelman vaikutuksia arvioidaan? Kuka on yrityksessä vastuussa kehittämissuunnitelman osa-alueista? Suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon myös, tapahtuvatko muutokset pitkällä aikavälillä vai lyhyellä aikavälillä.

2.2.3 Woolnerin evoluutiomalli

Yrityksillä on erilaisia tapoja suhtautua osaamisen kehittämiseen ja oppimistarpeiden määrittely voi vaihdella yritysten välillä huomattavasti. Oppiminen muodostaa yrityksissä usein aivan oman kulttuurinsa. Woolnerin evoluutiomalli jakaa oppimisen kolmeen päätyyppiin: kokemuksesta oppimiseen, sopeutumiseen ja ennakointiin. Nämä kolme päätyyppiä kuvaavat prosesseja, jotka ovat tyypillisesti yrityksen keinoja parantaa osaamistaan ja yrityksen oppimiskykyä. (Viitala 2003, 186-190.)

Otalan (2008, 67) mielestä yksilön oppiminen tapahtuu osittain kokemusten kautta, kuten onnistuessa tai epäonnistuessa työssä. Viitalan (2003, 186-190) mukaan kokemuksesta oppimisessa pyritään löytämään menneisyydestä keinot osaamisen kehittämiseen. Yritys voi oppia neljällä eri tasolla, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Ensimmäisellä tasolla yritys voi oppia ympäristöstä, eli esimerkiksi asiakkaiden tai kilpailijoiden kautta saatujen kokemuksilla. Toinen taso käsittelee yrityksen ja johtoryhmän toimenpiteistä opittuja kokemuksia. Kolmannella tasolla käydään läpi yrityksen ja johtoryhmän ongelmien määrittäminen, asiantuntijuus ja niin edelleen. Neljännellä tasolla käsitellään jo tapahtuneesta oppiminen.

Sopeutumisessa kiinnitetään huomiota nykyhetkeen ja tähdätään kehittämään toimintaa sillä hetkellä, kun tilanteet tapahtuvat. Sopeutumisessa asiat tapahtuvat erittäin lyhyellä aikajänteellä arviointihetkestä nykyhetkeen. Ihmisen omat

vahvuudet vaikuttavat nopeaa kehittämistä hankalissa ja vaativissa tilanteissa. (Viitala 2003, 186-190.)

Ennakoinnissa yritys tarkastelee oppimista tulevaisuuden näkökulmasta. Yrityksen tulee tarkastella ympäristöstä tulevia signaaleja, jotka koskevat merkittävästi yrityksen tavoitteita ja omaa toimintaa. Tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset voivat olla sellaisia, joita ei ole vielä yrityksessä kohdattu aiemmin. Yrityksessä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on luotava tehokkaita kehittämisalioitteita hyvissä ajoin ennen kuin muutos on tarpeellinen. (Viitala 2003, 186-190.)

Oppivan organisaation kirjallisuudessa on käsitelty paljon Woolnerin evoluution mallin mukaisia erilaisia organisaation muutosmalleja. Näillä organisaation malleilla yritys pyrkii tavoittelemaan yrityksessä muutosta, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Esimerkiksi Lämsä ja Hautala (2005, 184) esittävät neljän muutostyyppin mukaisen mallin. Ensimmäinen muutostyyppi pyrkii ennakoimaan tulevaa, jonka avulla pyritään varautumaan mahdollisiin muutoksiin. Reagoivassa muutostyyppissä pyritään vaikuttamaan jo tapahtuneeseen muutokseen. Vähittäinen muutostyyppi puolestaan pyrkii vaikuttamaan vähitellen. Viimeinen muutostyyppi eli strateginen muutos muuttaa yrityksen luonnetta vaikuttaen koko organisaatioon.

Woolnerin evoluutiomalli etenee kokemuksesta oppimisen, sopeutumisen ja ennakkoinnin jälkeen vielä viiden eri vaiheen mukaan: reaktiivinen organisaatio, korjaava organisaatio, kehittävä organisaatio, ennakoiva organisaatio ja korkean suorituskyvyn organisaatio. (Viitala 2003, 186-190.) Kuvio kolme on mukailtu Viitalan esittämästä yrityksen osaamisen etenemismallista.

Ensimmäisessä vaiheessa eli reaktiivisessa organisaatiossa yritys ei tietoisesti kehitä osaamistaan. Yritys fokuoittuu täysin pelkästään palveluiden tai tuotteiden tuotantoon ja muihin yrityksen selviytymisen kannalta olennaisiin tarpeiden hankkimiseen. Oppimista voi kuitenkin yrityksessä tapahtua, mutta se tapahtuu ainoastaan tilanteiden vaatimien muutoksien kautta. Yritykset, jotka eivät kehitä tietoisesti osaamistaan, voivat toimia pitkään ilman mitään oppimishankkeita. Syyinä tähän on joko resurssien puute tai toimintaympäristö ei koe tarvetta tai

halua osaamisen kehittämiseksi. Aloittavilla yrityksillä tämä ensimmäinen vaihe on erittäin tyypillinen. (Viitala 2003, 186-190.)

Toisessa vaiheessa eli korjaavassa organisaatiossa yritys ostaa koulutuksia samalla tavalla, kuin muitakin yrityksessä tarvittavia hyödykkeitä. Sytyke koulutuksen ostamiseen voi olla suhdannevaihtelut tai kasvanut kilpailu markkinoilla. Tavanomaisin tilanne koulutuksen hankkimiselle on henkilön siirtäminen tuotannosta johtotehtäviin, jolloin nähdään tarpeelliseksi kouluttaa henkilö esimiestehtäviin. Yritys lähettää työntekijöitään seminaareihin ja koulutustilaisuuksiin. Pääasiassa osaamista pyritään kehittämään ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla, koska yrityksessä halutaan turvautua tunnettuun oppimistapaan. Tämän vaiheen heikkoutena on, ettei työntekijän osaamista yhdistetä yrityksen omaan toimintaan ollenkaan. Kuvitellaan työntekijän soveltavan oppimaansa työpaikalla. Useat yritykset jäävät tähän vaiheeseen, eivätkä näin ollen kehity organisaationa. (Viitala 2003, 186-190.)

Kolmannessa vaiheessa eli kehittävässä organisaatiossa yrityksessä käynnistetään erilaisia kehittämisohjelmia, ja aloitetaan omia koulutuksia. Tässä vaiheessa yrityksen osaamista on kehitetty yrityksen omien tarpeiden mukaan räätälöidyillä koulutuksilla. Yrityksellä on henkilöstöosastolla henkilö, joka vastaa yrityksen kehittämistarpeista. Strategioita ei osata kuitenkaan vielä tässä vaiheessa yhdistää kehittämishankkeisiin, ja kehittämishankkeiden analysointi jää usein puutteelliseksi. Kolmannessa vaiheessa käytetään jo huomattavia summia koulutukseen, mutta koulutusprosessit eivät ole tarpeeksi tehokkaita. (Viitala 2003, 186-190.)

Neljännessä vaiheessa oppimista kehitetään suunnitelmallisesti. Yritys laatii omia oppimissuunnitelmia, ja osaa yhdistää strategian ja oppimisohjelman. Yritys osaa analysoida oppimistaan. Oppimisaloitteilla on selkeä yhteys ja jatkuvuus. (Viitala 2003, 186-190.)

Viidennessä vaiheessa yrityksen osaamisen kehittäminen on osana yrityksen kaikessa toiminnassa. Yrityksessä pyritään saamaan oppimisesta maksimaalinen hyöty yhdistämällä työ ja oppiminen. Oppiminen tapahtuu yrityksessä reaaliajassa työprojektien kanssa. Palkitsemisjärjestelmät tukevat oppimista, jossa

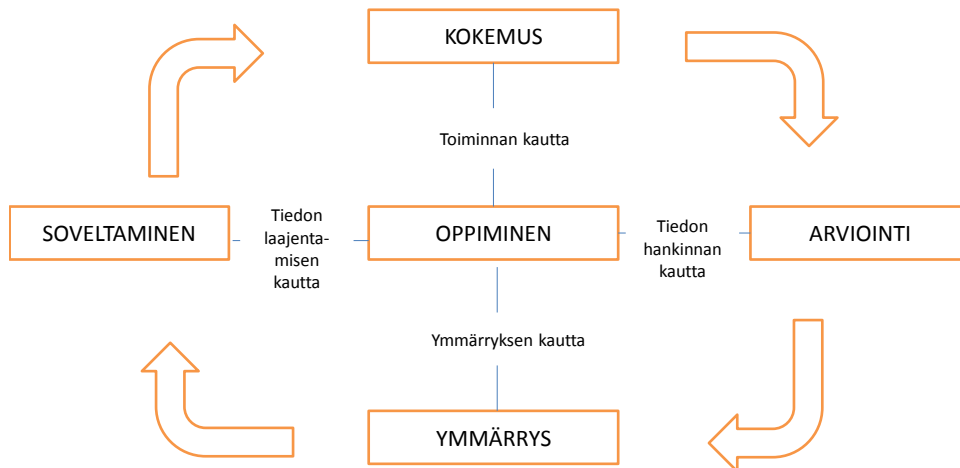
huomioidaan taitojen lisääntyminen. Käytännössä tässä vaiheessa yritys pyrkii määrittelemään työntekijöilleen ne ydintaidot, joiden mukaan oppimista kehitetään. (Viitala 2003, 186-190.)



Kuvio 3. Oppimisen strategia: mukailtu Viitalan (2005, 186-190) esittämästä Woolnerin evoluutiomallista.

2.2.4 Työhön liittyvä osaamisen kehittäminen

Otalan (2008, 67-68) mukaan työssä oppimista voidaan peilata Kolbinin kokemuksellisen oppimisen malliin, koska oppiminen perustuu usein tekemiseen ja sen arviointiin. Kolbin kehittämään mallista löytyy useita erilaisia muunnelmia. Kuvio neljä esittelee Sydänmaanlakan muunnelman Kolbinin kuviosta.



Kuvio 4. Oppimisen prosessit
(Sydänmaanlakka 2007, 38).

Oppiminen ei ole yksiselitteinen prosessi, vaan organisaation täytyy ymmärtää erilaisia oppimistyyliä ja oppimisen lähtökohdat. Eri ihmiset oppivat asioita eri tavalla, ja oppiminen voi olla erityyppistä. Sydänmaanlakka (2007, 38) pyrkii soveltamaan Kolbinin oppimisprosessin perusmallia. Kuvion mukaan oppiminen lähtee kokemuksista, joita meillä ihmisillä on. Kokemukseen liittyy taas halu oppia näistä kokemuksista. Kokemuksen jälkeen on tärkeää antaa aikaa arvioinnille, jonka aikana asiaa pohdiskellaan ja kerätään mahdollisesti tietoa aiheeseen liittyen. Tämän prosessin aikana näkemykset ja tosiasiat muunnetaan tiedoksi. Kun nämä vaiheet on käyty läpi, asia pystytään sisäistämään. Soveltamisvaiheessa opittu asia sovelletaan suoraan käytäntöön. Oppimisprosessi sisältää nämä kaikki edellä mainitut vaiheet, jotka tulee kaikki käydä läpi. Oppimisprosessia vahvistaa neljä eri tekijää: oppimishalu, ahaa-elämykset, dokumentointi ja kokeilu. Tätä oppimisen perusmallia voidaan soveltaa myös työelämässä tapahtuvassa oppimisessä. Viitalankin (2005, 261) mukaan oppiminen kiinnitetään työssä tapahtuvassa oppimisessä vahvasti kokemukseen.

Oppiminen voi tapahtua työntekijän tietämättä erilaisten projektien kautta, mutta oppiminen voi olla yrityksessä myös strategisesti suunniteltua. Otalan (2008, 216) mukaan on huomattava, että jokainen yksilö voi oppia toisistaan poikkeavalla

tavalla. Tämän vuoksi onkin huomattava, että on paljon erilaisia tapoja oppia asioita.

Kirjallisuus on erittäin hyvä tapa hakea tietoa, koska sitä on saatavilla runsaasti. Kirjojen lisäksi tietoa voi hakea artikkeleista, julkaistuista tutkielmista, internetistä ja useista muista tietolähteistä. (Ojala 2008, 218.)

Internet on täynnä kattavaa tarjontaa erilaisista yliopistojen ja muiden oppilaitosten järjestämistä asiantuntijaluennoista. ”Podcast” luennot ovat maksullisia, ja ne tulee tilata erikseen etukäteen. Sosiaalinen media on myös täynnä erilaista tarjontaa oppilaitosten asiantuntijaluennoista. Esimerkiksi YouTubesta voi löytää Kalifornialaisen yliopiston luentosarjat videoina. Monet yliopistot tänä päivänä siirtävät luentojaan virtuaaliopinnoiksi. (Ojala 2008, 219.)

Itseopiskelu on erittäin tehokas menetelmä kehittää omaa osaamistaan. Useissa yrityksissä toimiva sisäinen intranet tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden oppia erilaisista yrityksen asioista verkossa. Monet opiskelevat myös aktiivisesti itsenäisesti lisä- tai jatko-opintojen merkeissä. Yrityksen on kuitenkin hyvä sopia yhteiset toimintatavat itseopiskelun hyödyntämiseen. (Ojala 2008, 220.) Itseopiskelun hyöty on oppimisen kannalta oleellinen, koska työntekijä voi opiskella omien tarpeiden ja aikataulun mukaan (Viitala 2007, 195).

Henkilökoulutukset ovat monissa yrityksissä todella suosittuja. Useat isot yritykset järjestävät itse omat koulutukset. Resurssien puuttuessa useat pienet yritykset tilaavat koulutuksiaan erilaisilta koulutusorganisaatioilta. Yritykset voivat käyttää verkkokoulutusta tai kehitysvalmennusta. Verkko-opinnon edut ovat kuitenkin huomattavat, koska ne eivät sido käyttäjänsä aikaan eivätkä paikkaan. Verkko-opinnoista puuttuvat kuitenkin valmennuksissa käytetty vuorovaikutus. (Ojala 2008, 220-220.)

Yritysvierailut ja opintomatkat auttavat yrityksiä saamaan erilaista tietoa jo hyväksi havaituista toimintamalleista. Vierailuilla toimii sama ideologia kuin benchmarkingissa, mutta ne ovat toiminta-ajatukseltaan huomattavasti suppeampia. Ne toimivat erityisesti silloin, kun ollaan ennakkoluuloisia jotakin toiminta-tapaa kohtaan, ja halutaan kerätä lisää tietoa. Yritysvierailut ja

opintokäynnit voivat myös herättää innovaatioita uusia asioita kohtaan. (Viitala 2007, 199-200.)

2.3 Osaamisen kehittämisen keinot

Tässä kappaleessa esitellään erityisesti mikroyritykseen soveltuvia osaamisen kehittämisen keinoja. Keinojen valitsemisessa on otettu huomioon, että toimeksiantajana toimii asiantuntijayritys.

2.3.1 Kehityskeskustelut

Osaamisen analysoinnin jälkeen yrityksen johdon täytyy panostaa kehityskeskusteluihin, jotta henkilöstön oppimistarpeiden määrittely on mahdollista. Kehityskeskustelut ovat avainasemassa, kun halutaan kerätä tietoa yrityksen kehittämissuunnitteluun ja työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2004, 197.)

Viitalan (2004, 197) mukaan kehityskeskustelu tulee valmistella huolella, ja sille on hyvä varata kalenterista riittävästi aikaa. Valmistelut on aloitettava hyvissä ajoin ennen kehityskeskustelun aloittamista. Esimies voi valmistella haastattelulle rungon, jonka mukaan tarvittavat aiheiden teemat tulevat esille. Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää selvittää, työntekijän osaaminen, kehittämiskohteet, osaamistarpeet ja motivaatio osaamisen kehittämisen kannalta. Esimiehen tulee kirjata ylös mahdolliset jatkotoimenpiteet. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 68-69) tarkentavat, että kehityskeskusteluissa alaisen ja työnantajan vuorovaikutuksen täytyy erottua jokapäiväisestä kanssakäymisestä.

Ryhmäkeskustelut ovat kehityskeskusteluiden muoto, joiden tehtävä ei ole korvata tavanomaisia kehityskeskusteluita vaan toimia osana niitä. Ryhmäkeskustelut toimivat samalla tavalla kuin kehityskeskustelut, mutta niissä keskustelu ei etene työntekijän henkilökohtaisen asioiden tasolla, vaan keskustelu tapahtuu koko ryhmän tasolla. Halutessaan ryhmä voi kuitenkin laatia matriisin osaamisesta, jossa esiintyy jokaisen jäsenen henkilökohtainen osaaminen eri tehtävissä.

Ryhmäkeskusteluissa matriisiin on hyvä ottaa mukaan arvio siitä, mitä osaamista on havaittavissa koko ryhmän osaamisen tasolla. Keskusteluiden teemat voivat olla muun muassa tulevaisuuden osaamistarpeet, osaamisen kehittämisen kohteet ja toiminnan vahvuudet sekä heikkoudet. (Viitala 2005, 364.)

2.3.2 Koulutukset

Yritykset järjestävät koulutuksia työntekijöille sekä yksilötasolla että ryhmätasolla. Suomalaiset yritykset käyttävät eurooppalaisia enemmän koulutuksia, mikä voi viestiä uskosta koulunkäynnin tärkeyteen. Koulutukset tapahtuvat useimmiten erillään työnteosta, ja voivat kestää tunnin luennoista jopa useiden kuukausien koulutusjaksoihin. Yritykset voivat järjestää koulutuksia yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Kouluttaja voi olla yrityksen oma työntekijä tai sitten yritys voi ostaa palvelut ulkopuolelta. (Viitala 2005, 271-272.)

Viitalan (2005, 272) mukaan lyhytkestoisella koulutuksella pyritään tehostamaan työntekijän työtä, eli päivitetään yritykseen liittyviä tietoja ja työssä tarvittavia taitoja. Tavoitteena lyhytkestoisella koulutautumisella on pyrkiä kehittämään jotain rutiinityöskentelyä. Jalava, Palonen, Keskinen ja Kontkanen (1999, 120) esittävät lyhytkestoisen koulutuksen olevan tarpeellinen tavoitellessa jotain uutta virikettä yrityksen toimintatapoihin.

Viitalan (2005, 272) mielestä pitkäkestoisilla koulutuksilla tähdätään syvällisempään opiskeluun ja ammattitaidon kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Jalava ym. (1999, 121) korostavat pitkäkestoisen koulutuksen tapahtuvan enemmän yksilötasolla yrityksessä. Tämän vuoksi pitkäkestoisilla koulutuksilla on erittäin minimaalinen vaikutus koko organisaation tasolla tapahtuvassa oppimisessa.

Yrityksessä on yleensä kolme erilaista vaihtoehtoa koulutuksen toteuttamiseen organisaatiossa. Yritys voi ostaa koulutuspalvelut yrityksen ulkopuolelta, jolloin kouluttajana toimii koulutettavaan aiheeseen erikoistunut asiantuntija. Ongelmana tämänkaltaisessa koulutuksessa on yrityksen tarpeisiin kohdistuvan räätälöinnin olemattomuus. Vahvuutena kuitenkin on asiantuntijan tuoreet ja yrityksen

ulkopuolelta tulevat näkemykset. Kouluttajana voi toimia myös yrityksen oma koulutushenkilö. Ongelmana yrityksen oman koulutushenkilön koulutuksissa on pelkästään hyväksi havaittujen toimintamallien käyttäminen ja byrokratisoituminen. Vahvuutena puolestaan on yrityksen omien tarpeiden tunnistaminen. Koulutusympäristönä voi toimia oma yritys, jossa kouluttajana toimii asiakas, kollegat tai esimies. (Viitala 2005, 273-274.)

Helsilä ja Salojärvi (2009, 163) korostavat kouluttautumisella olevan paljon hyötyä. Koulutustilaisuuksissa yrityksen on mahdollisuus verkostoitua erilaisten sidosryhmien kanssa. Avoimien koulutusohjelmien kautta yritys voi benchmarkata omaa toimintaa eri organisaatioihin, ja saada yrityksen toiminnan tueksi asiantuntijoita.

2.3.3 Mentorointi

Mentorointi on erittäin tehokas osaamisen kehittämisen keino, kun sitä käytetään organisaatiossa osana kehitys- ja koulutustoimintaa. Yhä useampi suomalainen organisaatio on omaksunut mentoroinnin osaksi kehittämisprosessejaan. (Poutiainen 1999, 66.) Jokainen yksilö tarvitsee työyhteisössä verkostoja kehittääkseen pätevyyttään. Mentorin tehtävänä onkin toimia nuoremman kollegan roolimallina ja tukena, sen vuoksi mentori on usein pätevämpi tai kokeneempi henkilö. (Juusela, Lillia & Rinne. s. 11.) Mentorointi voidaan toteuttaa organisaatiossa joko niin, että palkataan ulkopuolinen kouluttaja tai kouluttaja on jo organisaatiossa työskentelevä kollega. (Poutiainen 1999, 68).

Helsilä ja Salojärvi (2009, 166) toteavat mentoroinnin tarkoituksena olevan oppiminen sekä kokemuksen siirtäminen ja jakaminen pätevemmän ja nuoremman kollegan välillä. Mentorin tarkoituksena on lähinnä ns. ”sparrata” kokemattomampaa henkilöä. On kuitenkin huomattava, että vuorovaikutussuhteen tulee olla avoin, jotta molemmat osapuolet voivat hyötyä mentoroinnista.

Poutiainen (1999, 67-68) on jakanut mentoroinnin neljään eri tyyppiin: perinteiseen mentorointiin, koulutus/kehitysmentorointiin, asiantuntija/noviisimentorointiin ja ystävä/toverimentorointiin. Perinteisessä mentoroinnissa johtavassa asemassa

oleva henkilö ohjaa organisaatiossa vain vähän aikaa työskennellyttä työntekijää. Hierarkkiset organisaatiot käyttävät useimmin tämän tyyppistä mentorointia. Koulutus/kehitysmentoroinnissa kouluttajana toimii mentori ja ohjattavana on useampi henkilö, jopa kokonaisia yksiköitä tai ryhmiä. Koulutus/kehitysmentoroinnille on tyypillistä myös, että ryhmän jäsen osallistuu kurssille, ja jakaa tiedon muille ryhmän jäsenille. Asiantuntija/noviisi asetelmaa kuvaa mestari-oppipoika suhde, jossa asiantuntija siirtää osaamistaan nuoremmille. Ystävä/toveri mentorointisuhde ei tarvitse osakseen ulkopuolista koulutusta, vaan organisaation sisällä kollegat toimivat mentorisuhteessa.

Esimerkiksi Nokia on käyttänyt organisaatiossaan hiljaisen tiedon siirtämiseksi mentorointi menetelmää, jossa he ovat luoneet esimiesten halussa olevan hiljaisen tiedon pohjalta mustan kirjan (Black Book). Kirja toimi Nokialla nuorten esimiesten työskentelyn tukena. Kirjan perusajatuksena oli koota nuorille esimiehille selkeä kokonaisuus, joka sisälsi seitsemän johtamisen liittyvää kokonaisuutta. Näistä kokonaisuuksista pyrittiin poimimaan seitsemän tärkeintä teemaa. Kirjaa pyrittiin havainnollistamaan mahdollisimman paljon kuvina ja kaavioina sekä muistilistoina. Käytännönläheisyyden vuoksi Black Book sai Nokialla erittäin hyvän vastaanoton. Ainoaksi ongelmaksi he kokivat mentoreina toimivien tarpeeksi pätevien esimiesten löytämisen. (Sydänmaalakka 2006, 89-92.)

2.3.4 Benchmarking

Ulrichin (2007, 86-88) mukaan benchmarking on erittäin tehokas henkilöstöjohtamisen työväline, jolla voidaan tehostaa yrityksen kilpailukykyä. Yritykset käyttävät benchmarking-menetelmää, kun halutaan hakea sellaista osaamista toiselta yritykseltä, jota ei omassa yrityksessä ole. Yritysten työntekijät etsivät alan parhaimpia ja menestyneimpiä yrityksiä, joissa he voivat vierailta kopioidakseen tarvittavaa osaamista. Tämän jälkeen he voivat vertailla omaa osaamistaan parhaimpiin yrityksiin. Viitala (2007, 199) korostaa kuitenkin sitä, että vain harvoin yritys voi kopioida suoraan osaamistaan sellaisenaan yrityksestä

toiseen. Suoraan kopioimista tehokkaampaa on kuitenkin hakea toisista yrityksistä ideoita, uusia kehittämistarpeita tai hakea suuntaa omalle toiminnalleen.

Viitalan (2007, 199) mielestä benchmarking on metodi, jonka avulla voidaan järjestelmällisesti oppia erinomaiseksi esikuviksi muodostuneilta yrityksiltä. Viitala on jakanut metodin seitsemään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kehityskohde, ja tämän jälkeen suunnitellaan tarkemmin benchmarking projekti. Näiden tietojen pohjalta voidaan tarkemmin analysoida kehityskohdetta. Analysoinnin jälkeen voidaan alkaa tutkimaan mahdollisia benchmarking yhteistyökumppaneita, ja pyrkiä sopimaan mahdollisesta yhteistyöstä. Tämän jälkeen täytyy huolellisesti suunnitella vierailu ja toteuttaa se. Vierailun pohjalta pyritään analysoimaan yritysvierailusta saatu tieto, jonka jälkeen kehitetään omat ideat saatujen tietojen pohjalta.

2.3.5 Tiimioppiminen

Österbergin (2009, 138) mukaan tiimitasolla tapahtuvasta osaamiskartoituksesta yritys voi saada muutakin hyötyä kuin pelkästään osaamistarpeiden määrittelyä. Yritys hyötyy siitä, että työyhteisöt ovat perillä toistensa osaamista asioista. Työntekijät löytävät oman osaamisen tueksi oikeanlaista osaamista. Voidaan myös seurata, onko työnjako työntekijöiden välillä järkevää. Lämsän ja Hautalan (2005, 197) mukaan tiimioppimisen tarkoituksena on pyrkiä saattamaan yksilöiden tieto koko ryhmän tietoisuuteen.

Hätönen (2000, 61-62) puolestaan korostaa, että tiimityöstä oppimista voidaan pitää mikroyrityksessä tehokkaana oppimisen keinona, koska täydellinen tiimi koostuu pienestä määrästä ihmisiä, jotka voivat taitojen ja osaamisen kautta täydentää toinen toisiaan. Lisäksi he pyrkivät kehittämään tiimin toimintaa yhdessä. Jäsenet hyötyvät parhaiten tiimioppimisesta, kun heillä on yhteinen päämäärä ja he kokevat olevansa tilivelvollisia tekemästään työstä. Senge (1990, 236) vahvistaa Hätösen mielipiteen yhteisestä päämäärästä, sillä Sengen mielestä tiimityöskentelyä pystytään kehittämään parhaiten, mikäli tiimillä on yhteinen visio.

Tiimissä työskentely opettaa työntekijöitä monella eri tavalla. Uusi työntekijä yrityksessä oppii yleensä parhaiten kokeneimmilta kollegoiltaan, joten tiimioppimista voidaan käyttää osana perehdyttämistä. Kollegat voivat myös oppia toisiltaan, eli tiimioppimista voidaan kutsua mallioppimiseksi. Tiimioppimisessa korostuu erityisesti erilaiset toimintatavat, ja niitä on hyvä pyrkiä analysoimaan yhdessä. Kehittyneimmät tiimit pyrkivät arvioimaan omaa ja tiimin kehittämistä säännöllisesti. Tämän jälkeen he voivat pyrkiä kehittymään entistä tehokkaammaksi ja taitavammaksi tiimiksi. (Viitala 2005, 279.)

2.4 Osaamisen kehittämisen ylläpito

Osaamisen kehittämisen ylläpito kuuluu ideaali tilanteessa tärkeänä osana yrityksen toimintaa. Yritys pyrkii suhteuttamaan tarvittavan osaamisen strategiaan ja visioon sekä pitkällä aikavälillä että lyhyellä aikavälillä. Henkilöstön on puolestaan pyrittävä peilaamaan omaa osaamistaan yrityksessä tarvittavaan ammattitaitoon. Yrityksen on pyrittävä dokumentoimaan henkilöstön osaaminen, jotta osaamisen kehittämisen ylläpito onnistuu myös tulevaisuudessa. (Nurminen 2007, 95.)

2.4.1 Dokumentointi

Hätösen (2004, 48) mukaan dokumentointi on tärkeä osa oppimisprosessia. Kun yritys on saanut valmiiksi oman osaamiskartoituksen, on järkevää dokumentoida saatu data. Tyypillisin tapa saada data tietokantaan on tehdä excel- pohja, jota voidaan käyttää apuna laatiessa erilaisia taulukoita osaamisen kehittämisestä organisaatiossa. Excelin avulla voidaan tarpeen vaatiessa laatia tarvittavia graafisia yhteenvetoja. Tämänkaltainen menettely on järkevintä etenkin mikroyrityksissä. Isommat organisaatiot yleensä käyttävät osaamisen kehittämisessä käytettäviä hallintajärjestelmiä. Yleensä mikroyritykset eivät käytä erilaisia tietojärjestelmiä osaamisen kehittämisen tukena, koska oletetaan tietävän henkilöstön omat osaamisalueet.

Osaamisen hallintaan liittyvät tietojärjestelmät sisältävät paljon apuvälineitä, joita voidaan käyttää osana osaamisen kehittämisprosessia. Ohjelmat tarjoavat yksinkertaisia menetelmiä, joiden avulla voidaan tarkastella lähemmin, mitä henkilöstö osaa, ja miten paljon erilaisia osaamisalueita henkilöstöllä on. Järjestelmien avulla voidaan myös luoda henkilöstölle haluttu osaamistaso ja tarkastella yksityiskohtaisemmin, mitä osaamista henkilöstöllä on jo. Näitä tuloksia voidaan käyttää osana kehittämissuunnitelmaa. (Ojala 2008, 186.)

2.4.2 Balanced scorecard

Balanced scorecard on yrityksen mittausjärjestelmä, jolla pyritään mittaamaan yrityksen suorituskykyä. Mittausjärjestelmä koostuu erilaisista näkökulmista. Balanced scorecard sisälsi aluksi ainoastaan neljä eri näkökulmaa, mutta nykyisin mittareita tunnetaan enemmän. Oppiminen ja kasvu ovat yksi näistä neljästä alkuperäisistä mittareista. Muita mittareita ovat asiakas-, taloudellinen ja yrityksen sisäisten prosessien näkökulma. Yritysten ei ole tarkoituksenmukaista kopioida kaikkia mittareita yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen, vaan on tunnistettava ne mittarit, jotka sopivat yrityksen omaan toimintaan parhaiten. (Malmi, Peltola & Toivainen, 2006, 24.)

”Suorituskyky koostuu kaikesta siitä, jonka varassa hyvä työsuoritus voi syntyä. Se edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia.” (Viitala 2005, 91.)

Kasvun- ja oppimisennäkökulman mittaamisen tärkeys on sidoksissa vahvasti yrityksen strategiaan. Tämän näkökulman avulla pyritään tähtäämään menestykseen tulevaisuudessa. Nykytasolla oleva osaaminen tuskin pystyy kilpailemaan asiakkaiden asettamiin tulevaisuuden haasteisiin. Näkökulman avulla onkin tärkeää pyrkiä ennustamaan pitkälle tulevaisuuteen, ja pohtia mitä osa-alueita yrityksen tulisi kehittää menestyäkseen. Käytännössä kasvun- ja oppimisnäkökulman mittaaminen onkin muodostunut erittäin haasteelliseksi osaksi Balanced scorecardia. (Malmi ym. 2006, 28-30.)

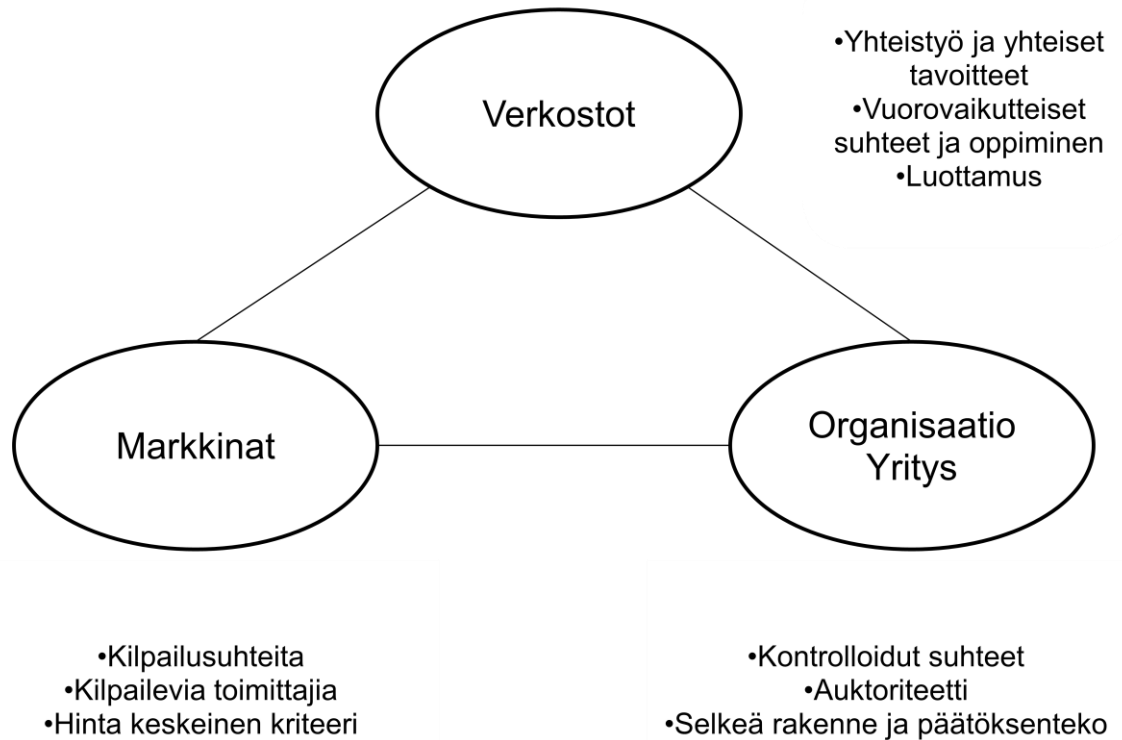
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TYÖN TOTEUTUS

3.1 Verkostoitunut asiantuntijayrittäjyys

Sipilä (1999, 15) kirjoittaa asiantuntijan tuottavan aineettomia palveluja asiakkailleen. Asiantuntija pyrkii ajattelemaan asioita erittäin kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikavälillä, mutta asiakas puolestaan ajattelee asioita usein lyhyellä aikavälillä. Tämän vuoksi heiltä vaaditaan erittäin hyvää asiakaspalvelutaitoa, ja he ovat usein korkeasti koulutettuja. On kuitenkin huomattava, että asiantuntijan on tärkeää myös kehittää omaa osaamistaan aktiivisesti. Sekä Sipilä (1999, 15) että Pietiläinen, Keso, Hiukka ja Lehtimäki (2007, 15) ovat sitä mieltä, että asiantuntijan on pystyttävä tunnistamaan oman osaamisensa arvo, ja kyettävä perustelemaan se tarvittaessa.

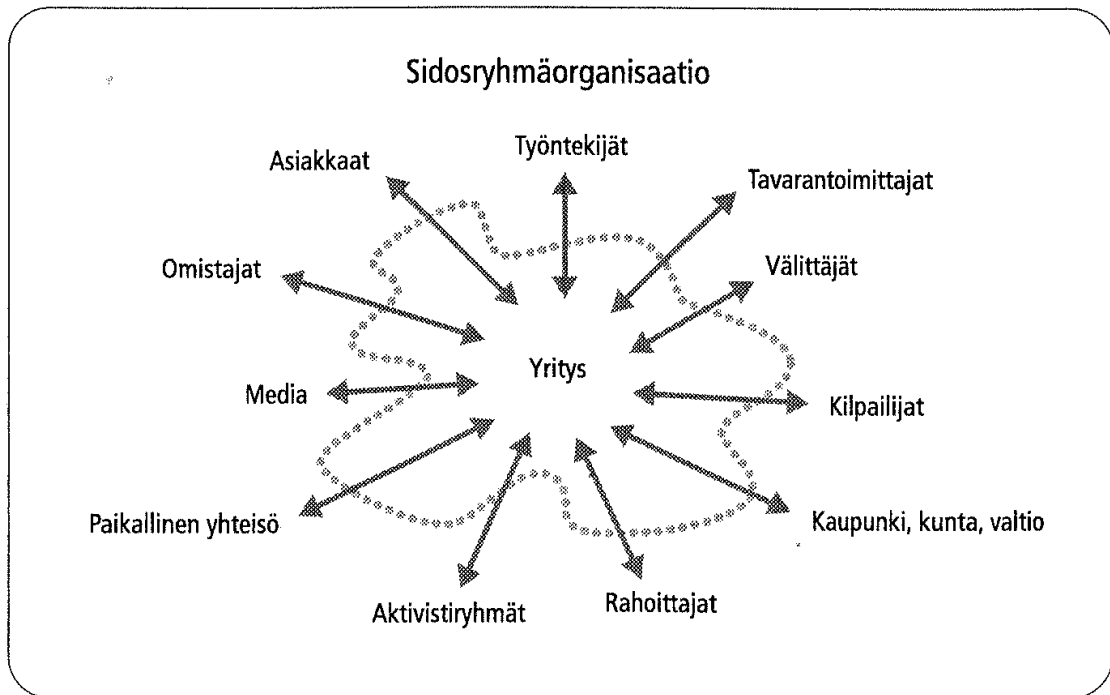
Asiantuntijayrittäjyydestä puhuttaessa yrityksen verkostoitumisen hyöty korostuu oleellisesti. Palveluja kehitetään tiiviissä yhteistyössä erilaisten yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja joissakin yrityksissä kilpailijoiden kanssa. Asiantuntijayritys tarvitseekin erilaisia verkostosuhteita jatkaakseen, ja kehittääkseen omaa toimintaansa. Vain harvoin ne voi jatkaa toimintaansa ilman verkostosuhteita, koska yrityksen omat resurssit eivät mitenkään voi turvata yrityksen toiminnan jatkuvuutta tulevaisuudessa. (Pietiläinen ym. 2007, 19, 154-155.)

Valkokari ym. (2009, 12) esittävät kuvion viisi, joka auttaa havaitsemaan, että verkostot ovat todellinen kilpailukyvyn edistämisen keino yrityksessä. Yrityksen täytyy kuitenkin pyrkiä tunnistamaan erilaiset verkostoitumisen muodot, jotta yritys voi käyttää verkostoitumista tehokkaana keinona kehittäessä yrityksen toimintaa. Haasteen verkostojen käyttämisestä tekee asema kahden eri organisoitumisen muodon välissä.



Kuvio 5. Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina (Valkokari ym., 2009, 12).

Erilaiset sidosryhmät voivat auttaa ymmärtämään verkostosuhteiden tärkeyttä. Kuviosta kuusi voidaan havaita, että liiketoiminnan kannalta erilaiset sidosryhmät ovat erittäin tärkeitä. Ne edistävät kukin omalla toiminnallaan asiantuntijayrityksen toimintaa ja asiantuntijayritys puolestaan edistää sidosryhmien toimintaa. Niiden tavoitteet voivat poiketa asiantuntijayrityksen tavoitteista, joten odotukset eri tahojen välillä voivat olla ristiriidassa keskenään. Eri sidosryhmien painoarvot asiantuntijayrityksessä voivat vaihdella, koska yrityksen strateginen linja voi muuttua pitkällä aikavälillä. (Pietiläinen 2007, 155-156.)



Kuvio 6. Asiantuntijapalveluyrityksen sidosryhmät (Pietiläinen, Keso, Hiukka ja Lehtimäki 2007, 155).

Toimeksiantajana opinnäytetyölle on eräs Länsi-Suomessa sijaitseva asiantuntijayritys, jonka toimialana on liiketoiminnan kehittäminen. Yrityksessä työskenteli kolmen yrittäjän lisäksi yksi kokoaikainen työntekijä ja kolme osa-aikaista työntekijää, joten se on kooltaan mikroyritys. Tavoitteena yrityksellä on kasvaa tulevaisuudessa ja mahdollisesti laajentaa toimintaansa.

3.2 Opinnäytetyön tavoite ja toteutus

Aihe muodostui keväällä 2011, kun opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä toimeksiantajayritykseen, ja ehdotti yhteistyötä. Aihealueeksi valittiin henkilöstöjohtamisen prosessit, joista aihe rajattiin osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyö koettiin tarpeelliseksi, koska yrityksessä ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta eikä yritys ole systemaattisesti suunnitellut osaamisen kehittämistä. Tämän lisäksi aihealueen kirjallisuudesta löytyvä tieto käsittelee pääasiassa isompia organisaatioita.

Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin tehdä kartoitus, miten osaamista on toimeksiantajayrityksessä kehitetty, ja miten sitä mahdollisesti voitaisiin vielä kehittää. Tarkoituksena oli löytää lisää erilaisia keinoja ja välineitä organisaation osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyö fokusoituu erityisesti organisaation tasolla tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen.

Toimeksiantajana opinnäytetyöllä on eräs mikroyritys. Hirsijärven ym. (2000, 123) mukaan tapaustutkimuksen eli ns. "Case-studyn" aineistoa voi kerätä yhdestä yrityksestä, jolloin kerättävä tieto on yksityiskohtaista ja intensiivistä. Aineistoa kerätään toimeksiantajayrityksestä erilaisia metodeja käyttämällä muun muassa haastattelujen ja havaintojen tekemisellä.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena, koska empiirisen tutkimuksen otanta olisi tullut olemaan erittäin pieni mikroyrityksessä tapahtuvan tutkimuksen vuoksi. Vilkan ja Airaksiseen (2004) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö antaa laajemmat mahdollisuudet tehdä selvitystyötä kuin empiirinen tutkimus. Lopputuloksena tämänkaltaisesta tutkimuksesta tulee esimerkiksi jokin kehitysehdotus. Lisäarvoa tutkimukselle tuo, jos sillä on toimeksiantaja.

Opinnäytetyön tekijä haki tietoa yrityksestä haastattelemalla yrittäjiä syvähaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää koko organisaation tasolla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Hirsijärven ym. (2000, 197) mukaan ryhmähaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden kerätä tietoa usealta eri henkilöltä kerrallaan, ja haastateltavat pystyvät täydentämään toinen toistaan.

Opinnäytetyön tekijä suoritti haastattelut kahdessa osassa. Ensimmäisellä kerralla sovittiin aihe, ja määritettiin yhdessä opinnäytetyön tavoite. Toista haastattelu kertaa varten opinnäytetyön tekijä laati teorian pohjalta teemat, joiden mukaan haastattelu eteni. Yrittäjät saivat vapaasti kertoa teemojen pohjalta toimintatapojaan osaamisen kehittämisen kannalta. Opinnäytetyön tekijä kirjasi muistiinpanot haastatteluista, joiden pohjalta tutkimustulokset on laadittu. Täsmentäviä tietoja yrityksestä on opinnäytetyöprosessin aikana kerätty myös sähköpostitse. Tämän jälkeen saatuja tutkimustuloksia peilattiin teoriaan, jonka

avulla pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroja. Tehdyn analyysin pohjalta luotiin yritykselle kehitysehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä.

4 ASIANTUNTIJAYRITYKSEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Nopeasti kasvava kilpailutilanne luo yrityksille paineita kehittää yritysten toimintaa entistä enemmän. Tunnetusti asiantuntijayrityksissä oleva tieto muodostaa yrityksessä olevan ydinosaamisen. Tämän vuoksi asiantuntijayrityksen osaamisen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. Toimeksiantajayritys tiedostaakin, ettei osaaminen yrityksessä ole itsestäänselvyys, vaan yrityksen on pystyttävä vastaamaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin.

Tässä luvussa käydään läpi teoriaa hyödyntäen, miten osaamista on toimeksiantajayrityksessä kehitetty. Ensin käydään läpi, miten toimeksiantajayritys suunnittelee osaamisen kehittämistään. Seuraava alaluku käsittelee niitä osaamisen kehittämisen keinoja, joita yrityksessä hyödynnetään. Viimeisenä käsitellään yrityksen osaamisen kehittämisen ylläpitoa.

4.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Toimeksiantajayrityksellä ei ole tarkkaa suunnitelmaa siitä, miten osaamista kehitettäisiin. Tämä johtuu siitä, että vain harvoin asiantuntijayrityksen resurssit riittävät suunnittelemaan tarkoin osaamisen kehittämistä etukäteen. Usein etenkin mikroyritysten kohdalla työaika vain harvoin riittää systemaattiseen osaamisen kehittämiseen. Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen tavoitteena on kasvaa myös henkilöstömäärältään suuremmaksi yritykseksi, joten suunnitelman laatiminen on ajankohtainen mahdollisesti myöhemmin.

Yritys on laatinut budjetin osaamisen kehittämiseksi. Jokainen työntekijä huolehtii itse oman työn kehittämisestä, mutta budjettia ei ole laadittu jokaiselle työntekijälle erikseen, vaan yritys on määrittänyt kokonaisbudjetin. Rahaa yrityksessä käytetään tarpeen mukaan, esimerkiksi silloin kuin koetaan tarpeelliseksi mennä koulutuksiin.

Toimeksiantajayrityksen johto ei ole luonut systemaattista osaamiskartoitusta työntekijöiden osaamisalueista. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että pienessä

organisaatioissa työntekijät tietävät toistensa osaamisalueet ja heikkoudet sekä vahvuudet.

4.2 Työssä oppiminen

Yrittäjien mukaan kahdeksankymmentä prosenttia oppimisesta tapahtuu erilaisten projektien kautta, joten työssä oppimista ei voida korostaa asiantuntijayrityksessä liikaa. Erilaisissa projekteissa joutuu perehtymään monenlaisiin erilaisiin asioihin, ja tietoa joutuukin etsimään työn ohessa erittäin paljon. Erittäin hyödylliseksi oppimisen keinoksi onkin muodostunut kirjallisuudesta haettava tieto. Työntekijät yrityksessä käyttävät merkittävän osan ajastaan itseopiskeluun. Yrityksen tavoitteena onkin, että jokainen käyttäisi ainakin kymmenen prosenttia työajastaan osaamisen kehittämiseen. Tämä viestii, että työssä oppiminen on toimeksiantajayrityksessä erittäin tärkeä oppimisen kehittämisen muoto.

Tietoa yrityksessä haetaan pääasiassa opiskelemalla itsenäisesti ja käyttämällä apuna kirjallisuutta. Kirjojen lisäksi työntekijöiden voidaan olettaa hakevan lisätietoa artikkeleista, tehdyistä tutkimuksista ja Internetistä.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja väitteli itsensä kauppatieteiden tohtoriksi. Työntekijät pyrkivätkin hankkimaan aktiivisesti lisä- tai jatkokoulutuksia. Yksi yrittäjistä teki myös yritysvierailun Pietariin, jossa hän kävi tutustumassa kahteen tehtaaseen.

4.3 Osaamisen kehittämisen keinot

Kehityskeskustelut yrityksessä hoitaa toimitusjohtaja ja ne suoritetaan yrityksessä säännöllisin väliajoin. Tärkeänä osana kehityskeskusteluja on työntekijän oma henkilökohtainen kehittyminen työssä.

Koulutukset ovat yrittäjien mielestä erittäin tehokas tapa oppia uutta. He pyrkivätkin käymään koulutuksissa resurssien sen salliessa. Yrittäjät eivät ole tehneet tarkkaa suunnitelmaa koulutuksissa käynnistä, vaan koulutukset valitaan tukemaan projekteihin tarvittavaa osaamista. Koulutusten tärkein valintakriteeri on

niiden sisältö. Yrittäjät näkevät koulutustilaisuuksissa olevan mahdollisuus yrityksen kannalta tärkeään verkostoitumiseen.

Työntekijöiden motiivi yrityksessä kouluttautua on erittäin suuri. He ymmärtävät osaamisen kehittämisen tärkeyden, koska osaaminen on heidän työssään tärkein voimavara. Yritys antaa työntekijöilleen mahdollisuuden kouluttautua tarvittaessa ja vastuu kouluttautumisella on työntekijöillä itsellään.

Mentorointi termiä toimeksiantajayrityksessä ei yleisesti käytetä. Työntekijät yrityksessä kuitenkin ”sparraavat” kollegojaan jatkuvasti työn ohessa. Yrityksessä käytössä oleva avotoimisto mahdollistaa työntekijöitä auttamaan toisiaan tarpeen tullen. Yrityksen toimintatavoista voidaan kuitenkin havaita, että yrityksessä esiintyy mentorointia. Näin ollen toimeksiantajayrityksessä vallitsee pääasiassa ystävällisyysmentorointisuhde. Koulutus/kehitysmentorointia puolestaan yrityksessä on käytetty erilaisten koulutusten yhteydessä.

Benchmarking kiinnostaa yrittäjiä osaamisen kehittämisen keinona. Yrittäjät ovat kiinnostuneita tietämään erityisesti, miten isot asiantuntijayritykset ulkomailta kehittävät osaamistaan. Kiinnostavaa olisi myös tietää, miten muut asiantuntijayritykset kehittävät osaamistaan. Yrittäjät olisivat erityisesti kiinnostuneita kuulemaan muiden kuin liiketoiminta-alan asiantuntijayrittäjien osaamisen kehittämisen toiminta-ajatuksia. Näistä yrittäjät voisivat omasta mielestään oppia kaikista eniten.

Toimeksiantajayrityksessä työntekijät ovat vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Yrittäjien mielestä yrityksessä pyritään tehokkaaseen tiimityöskentelyyn. Jokainen yrityksen projekti sisältää oman ”case-tiimin”, joka kokoontuu säännöllisin väliajoin. Työntekijät pyrkivät myös kokoontumaan kerran viikossa, jotta voidaan käsitellä viikon tapahtumat. **Tiimioppimisesta** voidaan yrityksessä löytää samoja teemoja kuin mentoroinnistakin. Molemmissa korostuvat esimerkiksi avotoimiston tuoma hyöty. Työntekijöiden välinen kanssakäyminen helpottuu, kun töitä voidaan tehdä yhdessä samassa tilanteissa. Näin kollegojen osaamista voidaan käyttää tehokkaasti apuna oman työskentelyn ohessa. Kollegat myös ”sparraavat” toinen toistaan. Nämä lähtökohdat ovat auttaneet myös uutta työntekijää oppimaan yrityksessä tehokkaasti.

4.4 Dokumentointi ja balanced scorecard

Toimeksiantaja ei ole tehnyt systemaattista osaamiskartoitusta, joten yritykseltä ei löydy dokumentointia osaamisen kehittämisestä. Toimeksiantajayrityksessä ollaan tietoisia työntekijöiden omista osaamisalueista, joten dokumentointia yrityksessä ei ole koettu tarpeelliseksi. Haastattelujen yhteydessä ei tullut esille, että yrityksessä käytettäisiin balanced scorecardia. Yritys pyrkii kuitenkin keräämään asiakaspalautetta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiantuntijayrityksissä osaamisen kehittäminen on vain harvoin suunnitelmallista. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että asiantuntijayritysten osaamisen kehittäminen kuuluu erittäin olennaisena osana jokapäiväistä työskentelyä. Etenkin mikroyrityksissä resurssit vain harvoin riittävät suunnittelemaan tarkoin osaamisen kehittämistä, koska työntekijöiden aika on kiinni jokapäiväisessä työskentelyssä.

Toimeksiantajan tavoitteena on pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa tulevaisuudessa. Tämän vuoksi yrityksen olisi järkevää pyrkiä osaamisen kehittämisen avulla tavoittelemaan pitkän aikavälin muutoksia, joilla mahdollisesti pystyttäisiin erottumaan kilpailijoista.

Osaamiskartoituksen ja suunnitelman puuttuminen mikroyrityksessä voidaan päätellä johtuvan siitä, että henkilöstön osaamistaso on kaikkien tiedossa. Työntekijät tietävät toistensa koulutushistorian ja koulutustaustan. Lisäksi työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet tulevat vahvasti esille pienissä yrityksissä, koska vuorovaikutus ja yhteistyö työntekijöiden välillä ovat jokapäiväistä. Herääkin kysymys: Tarvitaanko mikroyrityksessä tarkkaa suunnitelmaa osaamisen kehittämisestä ja osaamiskartoituksesta? Kirjallisuudesta löytyvä tieto käsittelee pääasiassa mikroyrityksiä suurempien organisaatioiden osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tekijän mielestä suunnitelmallisuuden ja osaamiskartoituksen tärkeys ei välttämättä näy lyhyen aikavälin tuomina tuloksina, mutta yrityksen tavoitellessa muutoksia pitkällä aikavälillä suunnitelmallisuuden tärkeys on huomattava. Etenkin, kun yrityksen tavoitteena on kasvattaa yritystä henkilöstömäärältään.

Ennen osaamiskartoituksen laatimista toimeksiantajan olisi järkevää määrittää ne yrityksen omat osaamisalueet hyödyntämällä kappaleessa 2.2.2 käsiteltyä Hätösen (2000, 34-40) tarveanalyysia. Yrityksen tulisi määrittää ne osaamisalueet, jotka ovat tärkeimmät tekijät menestymisen kannalta. Ensin on määritettävä ydinosaminen, jonka jälkeen voidaan pohtia menestymisen kannalta tärkeitä osaamisalueita. Osaamisalueiden määrittämisen yhteydessä yrityksen olisi tärkeää haastatella yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita tai muita

yhteistyökumppaneita. Yritys voisi haastatella myös alan asiantuntijoita, joilta voisi saada yrityksen menestymisen kannalta olennaista tietoa.

Osaamisalueiden määrittämisen jälkeen toimeksiantajan olisi järkevää aloittaa konkreettinen osaamisen kehittämisprosessi laatimalla yritykseen yksityiskohtainen osaamiskartoitus. Henkilöstömäärän kasvaessa osaamiskartoitukseen olisi yksinkertaista lisätä uusien työntekijöiden omat osaamisalueet. On tärkeää myös muistaa päivittää osaamiskartoitusta säännöllisin väliajoin. Toimeksiantajayrityksessä olisi järkevää kirjata yksilötason ja ryhmätason osaamisalueet erikseen, jotta näiden pohjalta voidaan laatia tarkemmin suunnitelmia, mitä ja miten osaamista yrityksessä tulisi vielä kehittää. Yksilötason osaamisalueista voidaan tehdä henkilökohtaisia suunnitelmia työntekijöille, ja ryhmätason osaamisalueista puolestaan pystytään kartoittamaan koko organisaation tasolla oleva osaaminen. Osaamiskartoituksen avulla yrityksen olisi helpompaa havaita ne osaamisalueet, jotka kaipaavat vielä kehittämistä. Osaamiskartoituksen analysointia voi helpottaa käyttämällä kuviossa kaksi käytettävää nykytilan ja tavoite osaamisen merkitsemistä suoraan kartoitukseen. Tämän avulla on helpompaa tehdä johtopäätöksiä suunnitelmaa varten.

Osaamiskartoituksen laatimisen jälkeen toimeksiantajan tulisi aloittaa osaamisen kehittämisen toteuttaminen laatimalla konkreettinen suunnitelma. Suunnitelman tulisi vastata 2.2.1 kappaleessa esitetyn Hätösen (2000, 53) esittämiin kysymyksiin. Taulukko yksi on ehdotus suunnitelman laatimisesta.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen suunnitelma

Kehitystarve	Tavoite	Toimenpide	Budjetti	Aikataulu	Analysointi/ (vastuuhenkilö)

Toimeksiantaja voi käyttää taulukkoa apuna osaamisen kehittämisessä. Kehitystarpeen ilmetessä, asetetaan sille tavoitteet, joita kehittämisellä halutaan saavuttaa. Tämän jälkeen yrityksessä voidaan päättää ne keinot, joiden avulla tavoite halutaan saavuttaa. Toimenpide voi siis olla esimerkiksi koulutus tai mentorointi. Osaamisen kehittämisen varoihin tarkoitettua budjetista yrityksen tulee laatia kehitystarpeeseen käytettävät varat. Vuositasolla laaditun suunnitelman mukaan varat on helppo jakaa kehitystarpeiden kesken. Aikataulun määrittäminen helpottaa osaamisen kehittämisen toteutumisen seuraamista ja sen tulee olla realistinen. Jotta kehitystarpeiden käytöstä saataisiin maksimaalinen hyöty, tulee yrityksen panostaa myös analysointiin. Suunnitelmassa vastuuhenkilö voidaan laatia koko osaamisen kehittämisen tasolle tai jokaiselle kehittämistarpeelle erikseen. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon näkyvätkö tulokset lyhyellä vai pitkällä aikavälillä. Suunnitelmaa laatiessa kehitystarpeet voidaan jakaa esimerkiksi erikseen siten, että tummemmalla pohjalla näkyvät pitkän aikavälin tulokset ja vaaleammalla pohjalla lyhyen aikavälin tulokset.

Tarkastellessa Woolnerin evoluutiomallin pohjalta laadittua oppimisstrategiaa voidaan toimeksiantajayrityksessä havaita kokemuksesta oppimista, sopeutumista

ja ennakointia. Yrityksessä pyritään oppimaan kokemuksen kautta siten, että yritys haluaa oppia ympäristöstä saatujen kokemusten kautta. Yritys kerää asiakkailta tarpeen tullen palautetta, jonka avulla pyritään parantamaan yrityksen toimintaa. Tämä edesauttaa yritystä oppimaan niistä kokemuksista, joita asiakkaat saavat. Yritys voisi kehittää kokemuksesta oppimista vielä kilpailijoiden avulla. Tässä työkaluna kävisi erittäin hyvin benchmarking. Ennakointia yritys voisi tehostaa pyrkimällä ennustamaan tulevaa entistä systemaattisemmin.

Kokemuksen, sopeutumisen ja ennakkoinnin pohjalta Woolnerin evoluutiomalli on kehittynyt vielä eteenpäin. Palataan hetkeksi kuvioon kolme oppimisen strategia: Woolnerin evoluutiomalli. Teorian pohjalta yrityksen voi päätellä olevan vaiheessa kaksi eli korjaava organisaatio, koska yrityksessä ostetaan koulutuksia tarpeen vaatiessa ja ne ostetaan ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Vaihe kaksi voi olla organisaation osaamisen kehittymisen kannalta haasteellinen, koska useat organisaatiot eivät kehity eteenpäin tästä vaiheesta. Toimeksiantajayritys on kuitenkin menossa oppimisstrategiassa eteenpäin. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa yritystä käynnistämään omia koulutushankkeita, ja etenemään oppimisstrategiassa vaiheeseen kolme eli kehittävä organisaatio. Toimeksiantajayritys voi hyvin pian siirtyä vaiheeseen neljä eli ennakoivaan organisaatioon, koska yrityksen on pyrittävä huomattavasti suunnitelmallisempaan toimintatapaan kehittääkseen koko organisaation tasolla tapahtuvaa oppimista.

Yrityksessä hyödynnetään erittäin hyvin työn ohessa opiskelua. Paras motivaation kartuttaja työn ohessa työskentelylle yrityksessä on varmasti projektien tuoma ”pakko” oppia lisää ja nopeasti. Yrittäjät käyttävät aktiivisesti ja tehokkaasti erilaisia työn ohessa käytettäviä osaamisen kehittämisen keinoja, mikä varmasti kartuttaa työntekijöiden yksilötason osaamisen kehittymistä päivittäin.

Tarkastellessa toimeksiantajayrityksestä saatuja tutkimustuloksia, voidaan havaita yrityksen käyttävän monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Etenkin tiimioppiminen, mentorointi ja koulutukset ovat yrityksessä aktiivisessa ja tehokkaassa käytössä.

Yrityksessä toimitaan tehokkaasti tiiminä. Työntekijöillä on yhteinen päämäärä, ja kollegat pyrkivät ”sparraamaan” toisiaan aktiivisesti. Tämä antaa yritykselle erittäin

hyvät lähtökohdat kehittää tiimioppimista. Koska yrityksen toimintatapoihin kuuluu tiimityöskentely, olisi yrityksen järkevää yksilötason oppimiskartoituksen lisäksi hyödyntää myös koko tiimintasolla tapahtuvaa osaamiskartoitusta. Mikäli yrityksen koko kasvaa tulevaisuudessa, tämän kaltainen menettely takaa koko työyhteisön pysymään ajan tasalla toisten tiimien sekä yksilöiden osaamisalueista.

Tiimioppimisen kehittäminen yrityksessä olisi helpompaa, mikäli yritys ottaisi ryhmäkehityskeskustelut osaksi käytäntöjään. Keskustelujen avulla yritys voisi pyrkiä parantamaan koko organisaation tasolla tapahtuvaa oppimista. Keskustelut olisi helppo liittää osaksi työntekijöiden kanssa käytäviä keskusteluita. Tiimin kehittäminen on erityisen tärkeää, koska toimeksiantajayritys työskentelee paljon ryhmässä.

Mentoroinnin käyttäminen yrityksessä ei ole tietoinen valinta, vaan siitä on muodostunut osa toimintatapaa. Toimeksiantaja voisi kuitenkin pohtia, olisiko järkevää ottaa mentorointi yritykseen laajempaan käyttöön. Uusia työntekijöitä olisi helppo perehdyttää työhön mentoroinnin avulla, jolloin käytettäisiin perinteistä mentorointia. Tämän lisäksi yrityksessä voitaisiin tarvittaessa käyttää koulutus/kehitysmenorointia, jolloin yritykseen tulisi asiantuntija opettamaan koko henkilöstölle uutta asiaa. Yrityksessä on kokonaisuudessa ymmärretty hyvin mentoroinnin pääajatus, joka on auttaa jokaista yksilöä verkostoitumisen avulla kehittymään työssään entistä pätevämmäksi.

Yrityksessä valitaan koulutuksia tarpeen tullen, ja pyritään käymään niissä resurssien sen salliessa. Tämä on hyvä asia, koska koulutuksissa saadaan paljon hyödyllistä tietoa organisaation ulkopuolelta. Lisäksi aktiivinen verkostoituminen voi tuoda yritykselle lisää asiakkaita ja uusia innovaatioita. Koulutusten käyttäminen voisi olla toimeksiantajayrityksessä enemmän suunniteltua, ja niiden avulla olisi hyvä hakea pitkän aikavälin muutoksia yritykseen.

Kun toimeksiantaja on määrittänyt taulukkoon yksi yrityksen kehitystarpeet, voidaan tehdä johtopäätöksiä, milloin on järkevintä käyttää benchmarkingia osaamisen kehittämisen keinona. Yrityksen on kuitenkin otettava huomioon, ettei benchmarkingin avulla saada suoria vastauksia tilanteisiin, vaan toiselta yritykseltä haetut tiedot on sovellettava omaan organisaatioon. Huomion arvoinen asia on

myös, että benchmarking osaamisen kehittämisen keinona tarvitsee paljon yrityksen resursseja toteutuakseen.

Toimeksiantajan käyttäessä uusia osaamisen kehittämisen keinoja on tärkeää muistaa analysoida niistä saadut hyödyt. Kokemuksen kautta yritys voi havaita, ettei keinon käyttäminen yrityksessä ole järkevää tulevaisuudessa, jos sen avulla ei saavuteta yrityksen asettamia tavoitteita.

Mikroyrityksissä yrityksen osaamisen dokumentointi voi jäädä vähälle, koska henkilöstön osaamisalueet ovat kaikkien tiedossa. Dokumentoinnin merkitystä ei pidä kuitenkaan unohtaa. Esimerkiksi osaamiskartoituksen dokumentointi ja ylläpito on erittäin tärkeä muistaa. Se voi olla merkittävä johdon työkalu tulevaisuudessa, kun yritys laajentaa toimintaa ja henkilöstön koko kasvaa. Lisäksi se kasvattaa yrityksen arvoa.

Balanced scorecardin avulla yrityksessä voidaan mitata suorituskykyä. Oppiminen on tärkeä osa tätä tunnettua mittausjärjestelmää ja se voi olla yrityksen apuna, kun tähdätään menestykseen pitkällä aikavälillä. Opinnäytetyön tekijä halusi ottaa balanced scorecardin osaksi tätä työtä, koska oppiminen on yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ja sitä yrityksen tulisi mitata. Esimerkiksi vuosittain tehtävän asiakastyytyväisyyskyselyn avulla yritys voi mitata organisaatiossa olevaa osaamista. Pelkän kyselyn avulla yritys ei kuitenkaan pääse tehokkaaseen suorituskyvyn mittaamiseen. Asiakastyytyväisyyden tulee olla systemaattisesti suunniteltua, jotta sen avulla pystytään yrityksen suorituskykyä mittaamaan.

Olennaista balanced scorecardin käytöstä on ymmärtää, ettei osaaminen yksin voi tuottaa suorituskykyä. Osaaminen on suorituskyvyn yksi ulottuvuus. Mikäli yritys tulevaisuudessa ottaa balanced scorecardin käyttöönsä, on osaamisen kehittäminen luontevaa siirtää osaksi tätä mittausjärjestelmää.

Opinnäytetyöprosessin aikana mietittiin mahdollisuutta tutkia myös, miten muut asiantuntijayritykset ovat osaamistaan kehittäneet. Idea kuitenkin hylättiin tämän tutkimuksen yhteydessä, koska tutkimuksen rajaus olisi ollut liian laaja, ja se olisi muuttanut tutkimuksen luonnetta. Tämän opinnäytetyön pohjalta yritys voisi kuitenkin tehdä jatkotutkimuksen, jossa pyrittäisiin selvittämään benchmarking-

menetelmää käyttäen miten muut asiantuntijayritykset osaamistaan kehittävät. Tämän kaltaisen tutkimuksen avulla yritykseen mahdollisesti saataisiin paljon uutta tietoa ja uusia ideoita.

Toimeksiantajayritys on matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Yrityksen on helppo sitouttaa työntekijät tavoitteisiin, koska työntekijät ovat motivoituneita oppimaan uusia asioita ja haluavat kehittää yrityksen toimintaa. Osaamisen kehittämisen keinoja käytetään yrityksessä erittäin luontevasti, joten työntekijöiden on varmasti helppo omaksua myös uudet kehittämisen keinot osaksi organisaation toimintaa. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, joten yrityksen on varauduttava tuleviin muutoksiin ja pyrittävä ennustamaan tulevaisuutta.

LÄHTEET

- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Herwig, R. F. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard: Tasapainotettu mittaristo. Suomentaja Sari Hellsten. Helsinki: Rastor Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksessä: ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku: Turun yliopiston täydennysjulkaisuja.
- Juusela, J., Lillia, T. & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-R. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu-Helia. Helian julkaisusarja A:6.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista: Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Nurminen, R. 2007. Osaaminen hallintaan: ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Otala, L. 2008 Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Wsoy.

- Pietiläinen, T., Keso, H., Hiukka, K. & Lehtimäki, H. 2007. Tiedon kauppiat. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit.
- Poutiainen, M.-R. & Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen-avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (toim). 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ruuhontie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-paino OY.
- Senge, P. 1990. Fifth discipline : the art and practice of the learning organization. USA: Doubleday.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Porvoo: Wsoy.
- Sydänmaalakka, P. 2006 Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Ulrich, D. 2007 Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suomentaja Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, H., Kulmala, H., Malinen, P., Möller., K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro: Helsinki.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus kirjapaino.