

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2025

Marianne Pöyhönen

Osaamisen johtamisen
nykytilakartoitus
asiantuntijaorganisaatiossa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtaminen

2025 | 78 sivua

Marianne Pöyhönen

Osaamisen johtamisen nykytilakartoitus asiantuntijaorganisaatiossa

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat tehneet tiedosta ja osaamisesta yritysten menestystekijöitä. Vaikka osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitys vaikuttaisi olevan yrityksillä tiedossa, tutkimusten valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että osaamisen johtamisessa olisi yrityksissä myös kehitettävää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia osaamisen johtamisen nykytilaa asiantuntijaorganisaatiossa ja löytää kehittämismahdollisuuksia, joilla osaamisen johtamista voitaisiin organisaatiossa tulevaisuudessa kehittää.

Tutkimuksessa osaamisen johtamista tutkittiin asiantuntijatiimien esihenkilöiden näkökulmasta. Työ toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation seitsemälle asiantuntijatiimin esihenkilölle kesällä 2025. Tutkimustulosten pohjalta saatiin kattava kuvaus organisaation osaamisen johtamisen nykytilasta ja tiimipäälliköiden käyttämistä osaamisen johtamisen menetelmistä ja käytännöistä.

Tutkimuksen tulokset nostivat esiin useita osaamisen johtamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä osaamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Asiasanat:

Osaaminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio,
asiantuntijaorganisaatiot

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master's Degree programme in Technological Competence Management

2025 | 78 pages

Marianne Pöyhönen

Status survey of competence management in expert organization

Changes in working life have made knowledge and competence key success factors in companies. Although the importance of competence and competence management seems to be recognized by organizations, research indicates that there is still room for improvement. The aim of this thesis was to examine the current state of competence management in an expert organization and to identify development opportunities that could improve competence management in the future.

The research was conducted as a qualitative case study, using thematic interviews as the data collection method. The interviews were carried out with seven team leaders of expert teams within the target organization during summer of 2025. Based on the research findings, a comprehensive overview was obtained of the current state of competence management in the organization, as well as the methods and practices used by team leaders to manage competence in their teams.

The research highlighted several development actions related to competence management. The findings can be utilized to improve the operations of the target organization from the perspective of competence and competence management.

Keywords:

Competence, competence management, learning organization, expert organizations

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	7
1 Johdanto	8
1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja -menetelmät	10
1.2 Tekstin rakenne ja katsaus lähdeaineistoon	10
2 Osaamisen johtaminen	12
2.1 Osaaminen	12
2.2 Osaamisen johtamisen vastuut	15
2.3 Osaamisen johtaminen	16
2.4 Osaamisstrategia	22
2.5 Osaamisen kehittämisen työkalut	24
2.6 Osaamisen johtamiseen liittyvät riskit ja haasteet	28
2.7 Osaaminen ja oppiminen yrityksen menestys- ja kilpailutekijöinä	30
3 Oppiminen	33
3.1 Yksilön oppiminen	33
3.2 Organisaation oppiminen	34
3.3 Oppiva organisaatio	37
3.4 Oppimista tukeva esihenkilötyö	40
4 Tutkimuksen toteutus	44
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	45
4.2 Aineiston keruu	45
4.3 Haastattelujen toteutus	46
4.4 Aineiston analysointi	47
5 Tutkimustulokset	50
5.1 Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät vastuut	50
5.2 Osaamisen strateginen merkitys	51
5.3 Osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelmat	52
5.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja järjestelmät	55

5.5 Osaamisen johtamiseen liittyvät riskit ja haasteet	58
5.6 Kehitysideat ja mahdollisuudet	61
5.7 Tutkimuksen luotettavuus	64
6 Johtopäätökset	67
6.1 Keskeiset tutkimustulokset	67
6.2 Tutkimuksen rajoitukset	72
6.3 Tulosten yleistettävyys ja jatkotutkimukset	73
6.4 Lopuksi	73
Lähteet	75

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Haastattelupyynnö

Kuvat

Kuva 1. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012).	13
Kuva 2. Silta yrityksen strategisten osaamisten ja yksilöiden osaamisen välillä mukailen Viitalaa (2005, 166).	14
Kuva 3. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit, mukailen Viitalaa (2005, 15).	18
Kuva 4. Osaamisen johtamisen viitekehys, mukailen Sydänmaanlakkaa (2012, 132).	19
Kuva 5. Perinteisen osaamisen johtamismalli (Tuomi & Sumkin 2012).	20
Kuva 6. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012).	21
Kuva 7. Osaamistarpeiden valinta ja priorisointiprosessi mukailen Otalaa (2008, 146).	23
Kuva 8. Osaamisen kehittämisen keinot (Kupias ym. 2014).	25
Kuva 9. Organisaation oppimisen eri tasot, mukailen Viitalaa (2005, 57).	35

Kuva 10. Organisaation oppiminen, mukailleen Ojalaa (2008, 75).	36
Kuva 11. Älykkään organisaation tunnusmerkkejä, mukailleen Sydänmaanlakkaa (2012, 221).	38
Kuva 12. Oppivan organisaation elementit (Vuorinen & Huikkola 2023, 221).	39

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisimmät kehityskohteet.	70
--	----

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Asiantuntijaorganisaatio	Asiantuntijaorganisaatiossa ratkaistaan asiakkaiden haastavia ja monimutkaisia ongelmia (Pesonen 2007, 24–25).
Hiljainen tieto	Kokemuksen kautta kertyvää tietoa ja osaamista, jota on vaikea ilmaista sanoilla tai numeroilla (Ojala 2008, 344).
Oppiminen	Oppimisella tarkoitetaan prosessia, jossa yksilön hankkimat tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit aiheuttavat muutoksia hänen toiminnassaan (Sydänmaanlakka 2012, 286).
Osaaminen	Osaaminen voidaan nähdä yksilön, tiimin ja organisaation osaamisena, jonka muodostavat ihmisen tiedot, taidot ja kokemus sekä ihmisen kyky yhdistellä osaamisiaan (Ojala 2008, 346).
Osaamisen johtaminen	Osaamisen johtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla strategian vaatimaa osaamista voidaan hankkia, kehittää ja uudistaa. (Viitala 2005, 14).
Ydinosaaminen	Ydinosaamisen muodostavat osaamiset, teknologiat ja tietojärjestelmät yhdistelmänä, ja ydinosaaminen synnyttää yritykselle menestyksestä kilpailua ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa (Sydänmaanlakka 2012, 291).

1 Johdanto

Suomalaisessa työelämässä tapahtuneet muutokset korostavat osaamisen johtamisen merkitystä. Osaaminen on noussut kaiken keskiöön, sillä osaajista on pulaa kaikkialla. (Ojala 2008, 11.) Jos osaamista ei ehditä kehittää tarpeeksi nopeasti, se voi muodostaa pullonkaulan yrityksen kilpailukyvyille. Asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin ei välttämättä voida vastata, jos yritys ei ehdi oppia tekemään uutta tai uudella tavalla. (Viitala 2005, 27.) Ojala ja Meklin (2021, 14) puolestaan nostavat esiin, että osaaminen myös vanhenee yhä nopeammin, ja tärkeää olisikin sisällyttää oppimisen taidot ihmisten työtaitoihin ja luoda työpaikoille mahdollisuuksia uuden oppimiseen työn ohessa.

Tietoyhteiskunnassa eläminen tarkoittaa, että kasvava osa työntekijöistä tekee tietotyötä. Tieto voidaan nähdä osaamisen perustana. Viime aikoina huolta ovat aiheuttaneet muun muassa Suomen laskevat Pisa-tulokset sekä ammatti- ja korkeakouluopintotulosten puuttuminen kansainvälisen tason kärkisijoilta. Suomi pystyy kuitenkin menestymään globaalissa kilpailussa vain osaamisen avulla. Tähän tarvitaan huippuosaamista kapeilla osa-alueilla ja lisäksi myös koko kansakunnan laajaa osaamista. (Kamensky 2015, 160.)

Manpowerin (2025) osaajapulatuksen perusteella pula osaajista on kiristymässä Suomessa ja suomalaisilla työnantajilla on haasteita löytää tarvittavaa osaamista. 68 % suomalaisista työnantajista on raportoinut vaikeuksista löytää tarvitsemaansa osaamista, maailmanlaajuisesti ongelmasta on raportoinut 74 % työnantajista. Myös EU:n tasolla on havaittu sama ongelma ja yli 75 % EU:n yrityksistä on ollut haasteita tarvittavilla taidoilla varustettujen työntekijöiden löytämisessä. Euroopan osaamisen teemavuoden 2023 tarkoituksena oli auttaa etenkin pieniä ja keskisuuria yrityksiä kehittämään ratkaisuja työvoimapulaan. (Euroopan komissio n.d.) Sitra on käsitellyt ”Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä” -julkaisussa uuden osaamisen syntymistä Suomessa ja kuvannut uuden osaamisjärjestelmän, jonka avulla elinikäinen oppiminen on mahdollista jokaiselle (Arola ym. 2022).

Vaikka osaamisen johtamisen merkitys ja tärkeys vaikuttaa olevan tiedossa, tutkimusten valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että osaamisen johtamisessa olisi yrityksillä edelleen kehitettävää. Otalan (2008, 36–37) mukaan osaamisen tavoitteellista ja systemaattista johtamista tehdään vain harvoissa yrityksissä. MPS-Yhtiöt (2024) on tutkinut kokemuksia liittyen johtajien osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Tutkimukseen vastasi yhteensä 1603 vastaajaa, joista 915 oli osa johtoa tai yhtiön hallitusta. Johtajuustutkimuksen mukaan osaamista ei nähty osana strategiaa, ei johdon eikä henkilöstön mielestä. Vain alle puolet johdon vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa on toimivat koulutusohjelmat kriittisten osaamisten varmistamiseksi. Henkilöstöstä samaa mieltä oli vain neljännes. Myöskään toimivia työkaluja kriittisen osaamisen johtamiseen ei tutkimuksen mukaan juurikaan löytynyt. Tutkimuksen mukaan vain joka neljäs vastaajista oli asettanut oman osaamisensa kehittämiseksi selkeät tavoitteet ja niitä mittaavat mittarit.

Kohdeorganisaatiossa syksyllä 2024 tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen päivittäisessä työssä nousi työtyytyväisyyden näkökulmasta yhdeksi merkityksellisimmistä tekijöistä. Koska osaaminen koetaan henkilöstön mielestä tärkeäksi, haluttiin organisaation osaamisen johtamisen nykytilaa tutkia tarkemmin ja kartoittaa samalla mahdollisia toimenpiteitä, joilla osaamisen johtamista voitaisiin edelleen vahvistaa ja kehittää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation asiantuntijoiden osaamisen johtamisen nykytilaa ja löytää sen pohjalta mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimus toteutetaan organisaation yhdelle liiketoimintaosastolle, jossa asiantuntijapalvelua tuotetaan kolmessa eri yksikössä, jotka puolestaan koostuvat useista eri tiimeistä. Osaamisen johtamista tutkitaan näiden tiimien esihenkilöiden (tiimipäälliköiden) näkökulmasta, eli miten he toteuttavat osaamisen johtamista omissa tiimeissään omien asiantuntijoidensa osalta.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä kirjallisuudesta osaamisen johtamiseen liittyvät parhaat käytännöt ja ajantasaisimmat tiedot. Tarkoituksena on lisäksi tutkia kohdeorganisaation osaamisen johtamisen nykytilaa, tunnistaa sen pohjalta mahdollisia kehittämistarpeita sekä löytää ratkaisuja ja toimenpideehdotuksia osaamisen johtamisen vahvistamiseen ja edelleen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset voidaan muotoilla seuraavasti:

- Miten merkityksellisenä osaamisen johtaminen koetaan organisaatiossa?
- Miten tiimipäälliköt toteuttavat osaamisen johtamista tällä hetkellä?
- Millaisilla kehittämistoimenpiteillä organisaation osaamisen johtamista voitaisiin mahdollisesti vahvistaa ja kehittää tulevaisuudessa?

Opinnäytetyön toimeksiantaja on n. 950 henkilöä työllistävä ICT-alan organisaatio, joka tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon ICT-ratkaisuja ja asiantuntijapalveluita. Tutkimus rajattiin koskemaan organisaation yhtä liiketoimintaosastoa, joka koostuu kolmesta eri yksiköstä ja työllistää pääasiassa organisaation tarjoamien palveluiden asiantuntijoita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusasetelmana oli tapaustutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluina valikoidulle joukolle osaston esihenkilöitä. Kutsu lähetettiin 12 tiimipäällikölle, joista seitsemän osallistui haastatteluun. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin avulla ja haastattelut nauhoitettiin käyttämällä Microsoft CoPilotin nauhoitus- ja transkriptio-ominaisuutta.

1.2 Tekstin rakenne ja katsaus lähdeaineistoon

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeisessä luvussa tarkastellaan osaamista, osaamisen johtamista, osaamisen kehittämisen työkaluja sekä näihin tiiviisti liittyviä asioita. Kolmannessa pääluvussa käydään

läpi oppimista yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä oppivan organisaation tunnusmerkkejä ja oppimista tukevaa esihenkilötyötä. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutukseen liittyviä asioita, tutkimusmenetelmän valintaa, aineiston keruuta, haastattelujen toteutusta ja aineiston analysointia. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset ja kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksiin pohjautuvat johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Osaamisen johtamisen aihepiiristä löytyy laajasti kirjallisuutta, teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen, aikaisempiin tutkimuksiin sekä kotimaisiin ja kansainvälisiin artikkeleihin. Merkittävä osa lähteistä liittyy osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja oppimiseen. Esimerkiksi Viitalan (2005), Otalan (2008) ja Sydänmaanlakan (2012) teokset tarjoavat keskeisiä malleja osaamisen johtamiseen liittyen. Lisäksi työssä on hyödynnetty kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleja, jotka tarjoavat ajantasaista tietoa osaamisen johtamisesta ja siihen liittyvistä osa-alueista etenkin organisaation toimialan ja toimintaympäristön näkökulmasta.

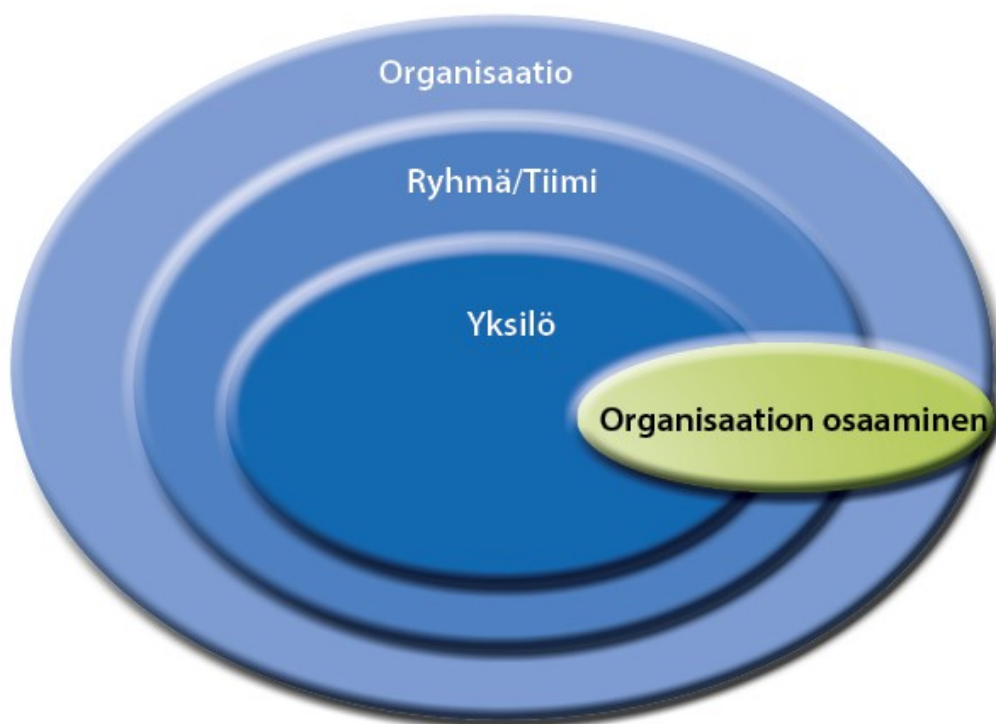
2 Osaamisen johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamiseen liittyvän teorian näkökulmasta osaamista, osaamisen johtamista ja siihen liittyviä vastuita. Lisäksi käydään läpi osaamisen kehittämiseen liittyviä työkaluja, riskejä ja haasteita sekä osaamisen ja oppimisen merkitystä yrityksen menestystekijöinä.

2.1 Osaaminen

Osaamista voidaan ajatella yksilön tai yhteisön, ryhmän tai organisaation osaamisen näkökulmasta (Ojala 2008, 50–53; Kupias ym. 2014). Ojala (2008, 50) määrittelee yksilön osaamisen tietojen, taitojen, kokemusten, verkostojen ja kontaktien, asenteen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kokonaisuudeksi, joiden avulla yksilö selviää työstään hyvällä työsuorituksella. Kupias ym. (2014) puolestaan määrittelee yksittäisen työntekijän osaamisen kyvyksi yhdistää oman ammattinsa tiedot ja taidot siten, että niiden avulla saadaan hyötyjä. Hyödylliseksi osaamiseksi voidaan määritellä mm. kyky käyttää tietoja ja taitoja luovasti ja monipuolisesti, kyky priorisoida omaa työtään, kyky työskennellä ryhmässä ja sopeutua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista. Osaamisella ei siis tarkoiteta vain koulutuksen tai tutkinnon avulla hankittua osaamista, tai työn ohessa hankittua käytännön osaamista. Kaikkein oleellisinta on osata soveltaa osaamistaan käytännössä.

Yksilöiden osaamisesta muodostuu yrityksen tai yhteisön osaamista ihmisten jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamista yhdessä, tai kun osaamista muovataan yhteisen näkemyksen tai toiminnan muotoon (Ojala 2008, 53; Viitala 2005, 165). Tuomen ja Sumkinin (2014) mukaan organisaation osaaminen muodostuu yksilön osaamisen kehittyessä ensin ryhmän tai tiimin osaamiseksi ja sitä kautta lopulta organisaation osaamiseksi (kuva 1).



Kuva 1. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012).

Ryhmän tai tiimin osaaminen voi olla laajempaa, kuin mitä yksilön oma henkilökohtainen osaaminen on (Tuomi & Sumkin 2012). Tiimin osaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jossa yksittäisten työntekijöiden osaaminen yhdistyy tuottaen tiimille hyötyjä ja kehittyneempiä käytänteitä ja toimintatapoja (Kupias ym. 2014).

Otala (2008, 47, 61–62) puhuu organisaation osaamisesta yrityksen osaamispääomana, jonka hän jakaa henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Henkilöpääoma sisältää organisaation ihmiset ja heidän osaamisensa sekä motivaation ja sitoutumisen organisaatioon.

Rakennepääoman avulla yksilöiden osaaminen muuntuu organisaation osaamiseksi. Rakenteiden avulla tunnistetaan osaamistarpeet ja hankitaan tarvittava osaaminen sekä hyödynnetään nykyistä osaamista. Rakenteisiin kuuluvat myös henkiset rakenteet, eli yhteistyötä ja yhdessä oppimista tukeva johtamiskulttuuri ja ilmapiiri. Lisäksi rakennepääomaan kuuluvat järjestelmät ja prosessit, joiden avulla voidaan hankkia ja hallita osaamista ja jotka tukevat

osaamisen kehittämistä sekä osaamisen jakamista ja hyödyntämistä. Suhdepääoma muodostuu niistä kumppaneista, joiden avulla omaa osaamista voidaan täydentää ja joiden kanssa tarvittava osaaminen kehittyy tehokkaammin, kuin ilman kumppania.

Viitalan (2005, 165–166) mukaan yrityksen osaamisen ja oppimisen taso muodostuu kahdesta tekijästä. Ensimmäinen on sosiaaliset prosessit, joiden avulla ihmisten on mahdollista yhdessä jakaa, luoda ja hyödyntää tietoaan ja osaamistaan. Toinen tekijä on yrityksen rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit, jotka ohjaavat, pakottavat, tukevat ja luovat prosesseja osaamisen kehittymiselle ja hyödyntämiselle yrityksessä. Tätä on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Silta yrityksen strategisten osaamisten ja yksilöiden osaamisen välillä mukailen Viitalaa (2005, 166).

Yrityksissä, yksiköissä ja tiimeissä on paljon näkymätöntä osaamista. Dokumentoinnin avulla tärkeä osaamisen ydin voidaan tuoda näkyviin ja vahvistaa yhteistä ymmärrystä siitä. Dokumentoinnilla myös tuetaan perehdytystä ja muunlaista osaamisen kehittämistä. (Kupias ym. 2014.)

Asiantuntijaorganisaatiot voivat erottua kilpailijoistaan nimenomaan asiantuntijoidensa osaamisen ja kokemuksen kautta (Ojala 2018, 222). Kärkkäisen (2005, 84–85) mukaan asiantuntijaorganisaation pääomaksi lasketaan tietopääoma, jonka johtaminen on etenkin tietämyksen ja osaamisen johtamista. Asiantuntijaorganisaation tyypillisiä piirteitä ovat

- pitkälle koulutautunut henkilöstö
- palveluiden tuottaminen ja kehittäminen

- monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen
- riippuvuus yksilöistä
- merkittävä ihmispääoman koko kokonaispääomasta
- uusi osaaminen perustuu oppimiselle ja kokemuksille, ja ihmiset ovat avaintekijöitä tuloksellisessa toiminnassa

Otala (2008, 23) korostaa, että asiantuntijuus ja asiantuntijatyön ominaisuudet eivät ole pelkästään kytköksissä tietotyöhön vaan liittyvät kaikenlaisiin työtehtäviin. Ongelmia ratkotaan itsenäisesti ja tiimeissä, osaamista tulee pitää jatkuvasti ajan tasalla ja työ sisältää paljon tiedon ja tietämisen hallintaa.

Viitalan (2005, 209) mukaan osaamisen merkitys korostuu etenkin asiantuntemusta myyvillä tietoyrityksillä, sillä yrityksen arvo eli osaaminen on sitoutuneena yrityksessä työskenteleviin ihmisiin.

2.2 Osaamisen johtamisen vastuut

Kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat omalta osaltaan vastuussa yrityksen tarvitsemasta osaamisesta. Jokaisella on vastuu siitä, että oma ammattitaito kehittyy ja pysyy ajan tasalla, ja esihenkilö vastaa siitä, että tämä on mahdollista hänen omien yksiköidensä osalta. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on tukea esihenkilöitä osaamisen johtamisessa, yksittäisiä työntekijöitä heidän osaamisensa kehittämässä ja koko yritystä osaamisen johtamiseen liittyvän infrastruktuurin ja välineiden kehityksessä. Tärkein vastuu osaamisen johtamisessa on kuitenkin ylimmällä johdolla. (Viitala 2005, 23–24.)

Otalan (2008, 96) mukaan organisaation osaamispääomasta huolehtimista ja lisäämistä tulisi seurata hallitustasolla, sillä osaamispääomalla on suora vaikutus yrityksen arvoon. Hallituksella ja johdolla tulisi olla yhtenäinen näkemys osaamistarpeista ja mahdollisista tulevaisuuden haasteista. Yrityksen johdon tehtävänä on miettiä mitä resursseja ja mitä osaamista yrityksen toiminnan tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Johdon tehtävänä on laatia osaamisstrategia, priorisoida osaamistarpeet ja valita tärkeimmät strategiset osaamisalueet ja osaamisen kehittämiskohteet. Johto päättää lisäksi osaamisen

kehittämiprosesseista, valitsee käytettävät työkalut ja järjestelmät sekä huolehtii siitä, että osaamispääoman kehittäminen on osana johdon ja esihenkilöiden tavoitteita, mittareita sekä palkitsemisjärjestelmää.

Esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että omassa yksikössä työskentelevillä henkilöillä on toiminnan tavoitteiden vaatimaa osaamista ja osaamispääomaa. Esihenkilöiden tehtävä on mm. viestiä omalle organisaatiolleen sekä lyhyen että pidemmän aikavälin osaamistarpeista sekä laatia oman yksikön tai osaston osaamisstrategia ja osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Esihenkilöiden vastuulla on myös tiedon ja osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen osana kaikkien toimintaa. Esihenkilön avulla organisaatiosta on mahdollista kehittää oppiva organisaatio, jossa osaamista jaetaan ja yrityksellä on mahdollisuudet oppia. (Ojala 2008, 96–97.)

Myös työntekijä itse vastaa omasta osaamisesta ja sen ylläpitämisestä.

Jokainen vastaa itse siitä, että hankkii vaadittavaa osaamista myös tulevien tehtävien osalta. Henkilöstöosaston tulisi olla johdon apuna osaamispääoman tarpeiden suunnittelussa ja auttaa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomioimisessa. Henkilöstöosasto avustaa sellaisten rakenteiden kehittämisessä, joiden avulla organisaation on mahdollista uudistua ja muuttaa osaamista nopeammin, hyödyntämään osaamisia järjestelmällisemmin sekä varautumaan paremmin tulevaisuuden osaamishaasteisiin. (Ojala 2008, 97–98.)

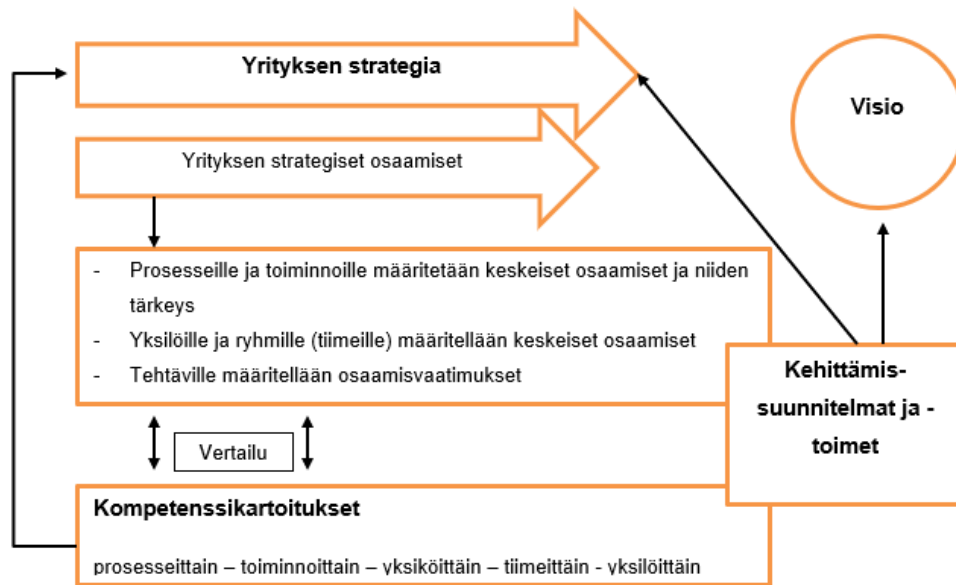
2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tulisi aina lähteä liikkeelle yrityksen strategiasta ja sitä kautta siitä, minkälaista osaamista yritys tarvitsee strategiansa toteuttamiseksi. Yrityksen strategian pohjalta määritellään yrityksen strategiset osaamiset eli ydinosoaminen. (Viitala 2005, 14–15; Sydänmaanlakka 2012, 132; Tuomi & Sumkin 2012.) Ydinosoamisella tarkoitetaan sellaista pitkässä juoksussa kehittyvää osaamista, joka on ratkaisevaa yrityksen kilpailukyvyyn näkökulmasta. Ydinosoamista ei pysty suoraan objektiivisesti määrittelemään, vaan se on aina

tulkinta yrityksen asiakkailleen tuottamasta lisäarvosta, josta asiakas on valmis maksamaan. Ydinosaamiset eivät ole samalla alalla toimivilla yrityksellä samanlaisia, vaikka alalla toimivilla yrityksillä yleensä on välttämätöntä yhteistä perusosaamista. (Viitala 2005, 82.) Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation yhteistä, ainutlaatuista ja tulevaisuuteen vievää osaamista. Ydinosaamista syntyy yksilöiden osaamisesta ja se luo pohjan organisaatiotason osaamisen johtamiselle.

Ydinosaamisten pohjalta määritellään organisaation eri tasojen osaamiset ja osaamisalueet (Sydänmaanlakka 2012, 132). Viitalan (2005, 15–16) mukaan yrityksen strategisten osaamisten pohjalta määritellään prosessi-, yksikkö-, ryhmä- ja tehtäväkohtaiset osaamiset ja osaamisvaatimukset.

Kompetenssikartoitusten pohjalta voidaan vertailla nykyistä osaamista strategian pohjalta tarvittavaan osaamiseen, ja luoda tämän pohjalta osaamisen kehittämissuunnitelmia ja kehittämistoimia (kuva 3.) Yrityksen nykyisen osaamisen tunnistaminen on välttämätöntä, jotta osaamista voidaan kehittää. Kun yrityksen nykyinen osaaminen on tunnistettu ja määritelty, osaamista on arvioitava ja vertailtava tulevaisuuden osaamistarpeiden näkökulmasta. Näiden pohjalta luodaan osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Osaamisen luokittelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamisluekkeloa, osaamispuuta tai osaamispyrää. (Viitala 2005, 86–87, 124–125.)



Kuva 3. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit, mukaillen Viitalaa (2005, 15).

Otalan (2008, 108–109) mukaan yrityksen osaamistarpeita syntyy seuraavista lähtökohdista:

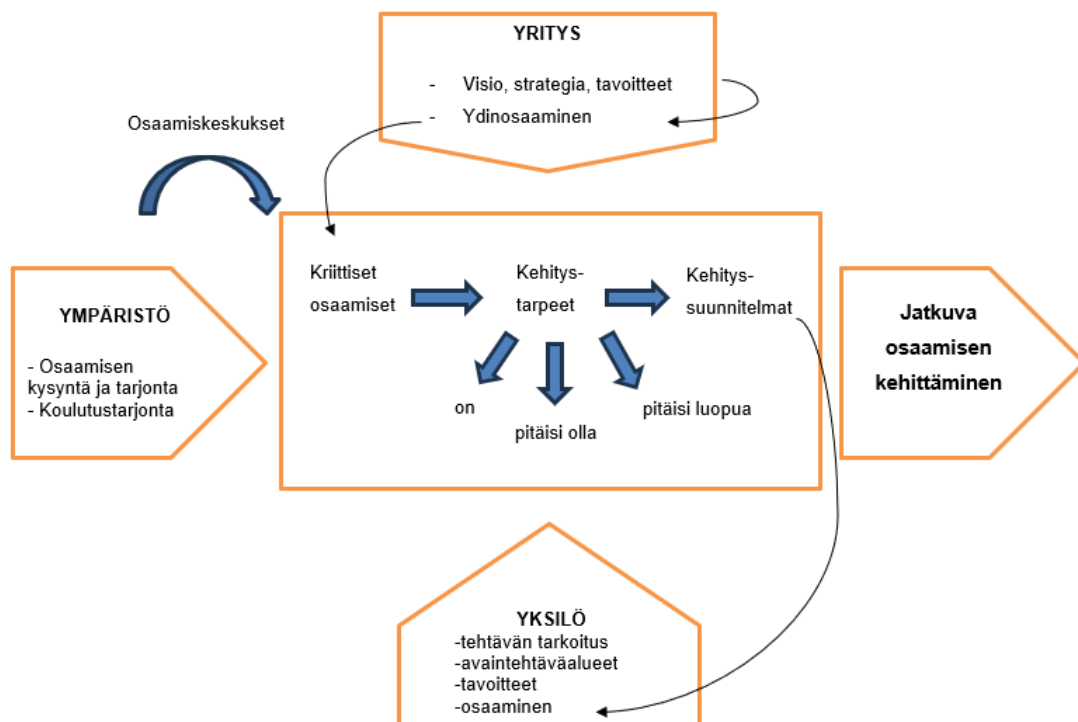
- yrityksen menestystekijät
- asiakastarpeet ja -odotukset
- toimintaympäristön muutokset pitkällä ja lyhyellä aikavälillä
- työn ja toimintatapojen muutokset pitkällä ja lyhyellä aikavälillä
- strategiset tavoitteet

Yrityksen osaamistarpeita ja myös osaamisen nykytason selvittämistä voidaan kuvata esimerkiksi osaamiskartan tai osaamisluehtelon avulla.

Osaamiskartoituksessa voidaan arvioida nykyisen osaamisen tasoa sekä tarvittavaa tai tavoitteena olevaa osaamistasoa keskenään. Näiden pohjalta tunnistetaan yrityksen osaamisvahvuudet sekä osaamispuutteet. (Ojala 2008, 119–123.)

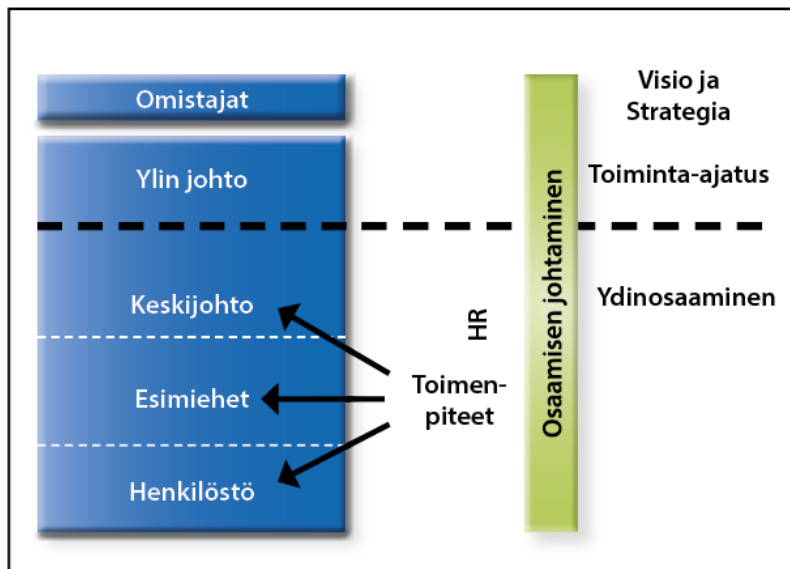
Sydänmaanlakan (2012, 133–134) mukaan osaamisen kartoittamisen voidaan ajatella tapahtuvan eräänlaisissa osaamiskeskuksissa, joilla on organisaation vaatimaa erityisosaamista. Käytännössä osaamiskeskuksella voidaan tarkoittaa

organisaation osastoa. Jokaisen osaamiskeskuksen osalta on määriteltävä osaston toiminnalle tärkeä kriittinen osaaminen. Kehitystarpeet selvitetään tarkastelemalla, minkälaista osaamista jo löytyy, millaista osaamista tulisi hankkia ja millaista osaamista pitäisi jättää pois. Kehitystarpeita tulisi tarkastella sekä nykyhetken että tulevaisuuden osalta, ja tämän tarkastelun tuloksena syntyy osaamiskeskuksen kehityssuunnitelma. Tämän jälkeen osaamiskeskuksen kehityssuunnitelmat tulee viedä yksilötasolle, ja kytkeä henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin, mikä tapahtuu yleensä kehityskeskustelujen kautta. Osaamisen johtamisen ympäristöön vaikuttavat osaamisen kysyntä, tarjonta ja yleinen koulutustarjonta. Näiden pohjalta yritys määrittelee oman osaamisstrategian, joka määrittää miten nyt ja tulevaisuudessa tarvittu osaaminen aiotaan hankkia. Tätä Sydänmaanlakan esittämää osaamisen johtamisen viitekehystä on kuvattu tarkemmin kuvassa 4.



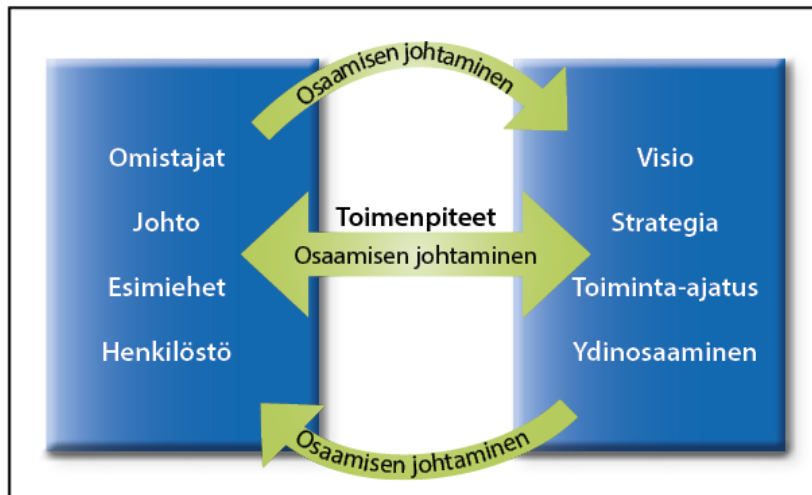
Kuva 4. Osaamisen johtamisen viitekehys, mukailen Sydänmaanlakkaa (2012, 132).

Tuomi ja Sumkin (2012) puhuvat osaamisen johtamisen malleista. Perinteinen eli mekaaninen malli (kuva 5) lähtee liikkeelle siitä, että yrityksen johto määrittää strategian ja sen pohjalta kartoitetaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Esihenkilöiden ja henkilöstön osaamisvajeita täytetään kehityskeskustelujen pohjalta nousseiden kehityskohteiden avulla vahvistamalla yksittäisen henkilön osaamista. Osaamista kehitetään kouluttamalla nykyistä henkilökuntaa, ostamalla osaamista muualta tai ulkoistamalla toiminta kokonaan tai osittain. Henkilöstöhallinto mittaa tuloksia, joiden pohjalta yrityksen johto seuraa toteutuneita toimenpiteitä. Perinteisessä mallissa organisaation osaamista kehitetään vain suppealla alueella esimerkiksi yksittäisen osaajan kehittymisen avulla.



Kuva 5. Perinteisen osaamisen johtamismalli (Tuomi & Sumkin 2012).

Mekaanisesta mallista ollaan siirtymässä kokonaismalliin (kuva 6), jossa myös ylin johto ja johtoryhmä ovat mukana osaamisen johtamisessa. Kokonaismallissa strategiatyö kuuluu osana osaamisen johtamiseen, ja strategia nähdään yhtenäisenä toimintamallina, jonka toteuttamiseen vaaditaan organisaation oppimista. Osaamisen johtaminen nähdään kaikkien esihenkilöiden ja johdon keinona varmistaa, että strategia toteutuu. Osaamisen johtamisen avulla vahvistetaan organisaation ja sen työntekijöiden sellaista osaamista, jota tarvitaan strategian toteuttamiseen.



Kuva 6. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012).

Osaamisen johtamisessa merkittävin tehtävä on yrityksen työntekijöiden osaamisten tehokas hyödyntäminen ja osaamisen tasojen nostaminen, sekä osaamisesta huolehtiminen. Jos työntekijöiden osaamisen kehittäminen ei kytkeydy yrityksen päämääriin, se saattaa ääripäässä tukea vain kyseisten työntekijöiden henkilökohtaista työmarkkina-arvoa. Kuitenkin yksittäisten työntekijöiden osaaminen on lähtökohta ja ratkaiseva tekijä koko yrityksen osaamiselle. Tästä syystä voidaan todeta, että yksilön oppiminen ja osaaminen on lopulta osaamisen johtamisen ydin. (Viitala 2005, 16–17.) Tuomi ja Sumkin (2012) puolestaan korostavat, että organisaation osaamisen kehittyminen ei kuitenkaan tapahdu yksittäisen henkilön osaamisen kehittyessä, vaan vasta kun osaamista jaetaan ja siitä tulee yhteistä osaamista tiimi- ja ryhmätoiminnan kautta.

Hajautettu organisaatio koostuu joukosta ihmisiä, joiden työskentely tapahtuu erillään mutta joilla on kuitenkin yhteiset tavoitteet. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii vuorovaikutusta ja kommunikointia, mikä tekee erillään työskentelevistä ihmisistä työorganisaation. Kommunikointia ja yhteistyötä tehdään käytännössä tieto- ja viestintäteknologian kautta, jolloin voidaan käyttää termiä virtuaalinen organisaatio. Hajautetussa työskentelyssä osaamisen kehittämisen merkitys korostuu. (Vartiainen ym. 2004, 14, 138.) Kärkkäisen (2005, 89–90, 92) mukaan virtuaaliorganisaatioissa

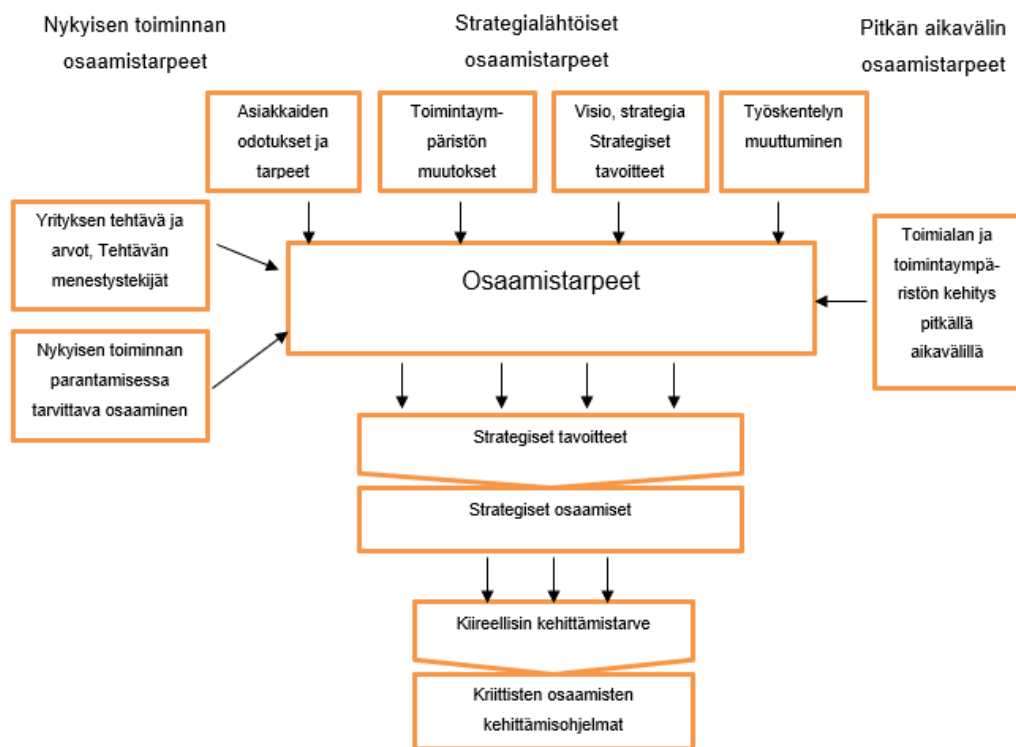
asiantuntijuuden kehittäminen vaatii, että asiantuntija kykenee luomaan uutta tietoa ja tuomaan sitä yhteiseen käsittelyyn. Asiantuntijalta vaaditaan verkosto-osaamista, eli asiantuntijuutta pitää voida jakaa muille ja muilta pitää voida oppia. Virtuaaliorganisaatiossa tarvitaan ns. yhteistä muistia tai tietovarastoa, josta voidaan hakea kaikkea organisaatioon kerättyä tietoa. Tässä järjestelmällinen käytäntö ja dokumentointi ovat ehdoton edellytys. Davidavičienė ym. (2020, 1, 13) mukaan virtuaalisten tiimien tuottavuutta estävä tekijä on tiedon jakaminen. Tiedon jakamista virtuaalisissa tiimeissä edistää motivaatio, tieto- ja viestintäteknologia, luottamus ja johtajuus.

2.4 Osaamisstrategia

Otalan (2008, 141–142) mukaan osaamisstrategian avulla voidaan kuvata osaamisen merkitys yrityksen liiketoimintastrategian näkökulmasta ja se, millä keinoilla osaamishaasteisiin halutaan vastata. Osaamisstrategia kuvaa osaamispääoman kehittämisen ja johtamisen tavoitteet, osaamistarpeiden priorisoinnin, valittujen osaamisten hankintatavat, valitut keinot mikäli osaamista päätetään kehittää itse, mahdollisten kumppaneiden ja tuottajien valintakriteerit sekä osaamisen kehittämisen ja hallinnan strategiavalinnan. Osaamisstrategian avulla voidaan valita yrityksen strategian näkökulmasta oikeat osaamiset ja niihin liittyvät kehittämistoimet, sekä kohdentaa nämä tukemaan yrityksen tavoitetilaa. Osaamisstrategian valintaan vaikuttaa yrityksen perusstrategia, toimiala ja siihen vaikuttava muutosnopeus sekä koko. Tietoalan yrityksissä osaamisen rooli on erilainen kuin esimerkiksi prosessiteollisuudessa, jossa muutoksia ei tapahdu niin nopeasti.

Osaamistarpeita voidaan priorisoida sen pohjalta, mikä strategian ja tavoitteiden näkökulmasta on tärkeintä, mihin omat kehittämistoimet on järkevä kohdistaa ja millaista osaamista tulisi hankkia erilaisten kumppaneiden tai verkostojen avulla. Osaamistarpeiden priorisoinnilla valitaan ne yrityksen osaamistarpeet, jotka ovat tärkeimmät tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta eli ns. strategiset osaamiset sekä eniten kehittämistoimenpiteitä vaativat osaamiset (kuva 7). Priorisoinnin avulla sekä johdolla, että henkilöstöllä tulisi olla yhteinen

kuva yhtiön menestyksen edellyttämistä osaamisista (Ojala 2008, 142–147). Viitalan (2005, 82) mukaan yrityksen strategisen kilpailuedun tärkeimmistä osaamisista on puhuttu useilla nimillä, kuten ydinosaamisalue, strategiset osaamiset ja kriittiset osaamiset. Viitalan mukaan termillä ei niinkään ole väliä vaan sillä, että yrityksessä kaikilla on yhteinen näkemys niistä osaamisista, jotka ovat merkityksellisimpiä yrityksen menestymisen ja säilymisen näkökulmasta.



Kuva 7. Osaamistarpeiden valinta ja priorisointiprosessi mukailten Otalaa (2008, 146).

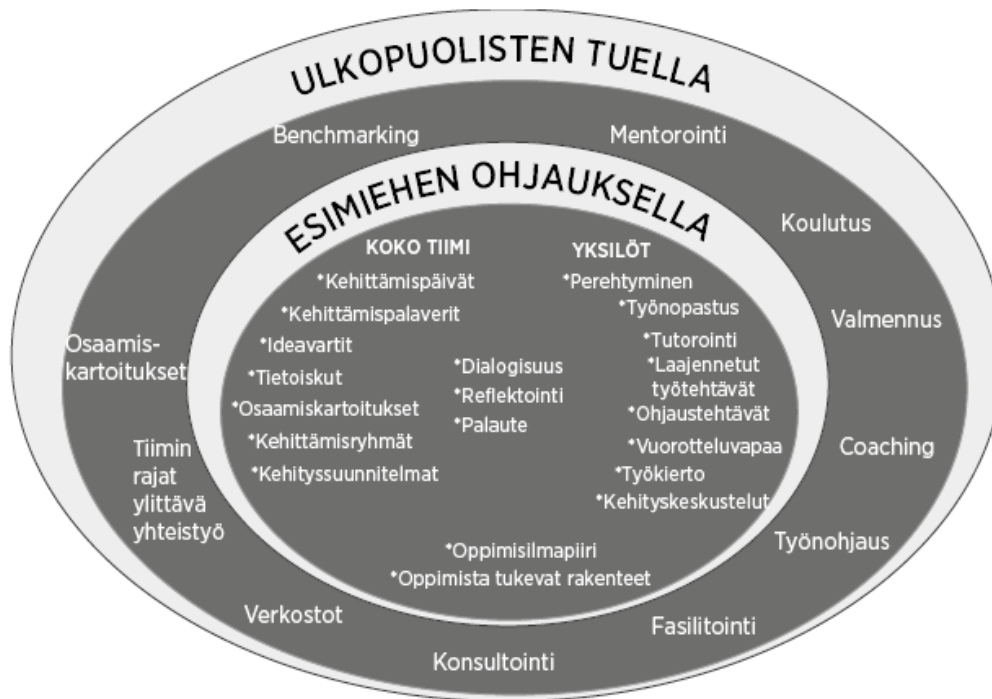
Ojala ja Meklin (2021, 24–26) puhuvat osaamis- ja oppimisstrategiasta, jossa halutaan korostaa oppimisen merkitystä osana osaamisstrategiaa. Osaamisstrategia kuvaa mitä osaamista tarvitaan juuri nyt ja tulevaisuudessa ja millä tavalla tämä osaaminen voidaan hankkia. Oppimisstrategia puolestaan kuvaa millä keinoilla uutta opitaan, miten luodaan yritykseen valmius

oppimiselle ja miten ympäristöä voidaan kehittää niin, että siinä opitaan ketterästi.

Osaamisen hankkiminen voi tapahtua kehittämällä osaamista itse erilaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien avulla, tai vaihtoehtoisesti hankinta voi tapahtua kumppanin, verkoston tai kehittämiskumppanuuden avulla tai ostamalla tiettyä osaamista suoraan markkinoilta. Osaamisen tärkeys vaikuttaa valintaan, mutta siihen voivat vaikuttaa myös osaamisen elinkaarivaihe, osaamista vaativien tuotteiden elinkaarivaihe, osaamisen avulla saavutettavan halutun markkinan suuruus sekä kyseisen osaamisen heikkous tai vahvuus yrityksen näkökulmasta. Omia osaamisen vahvuuksia kannattaa vahvistaa ja heikkouksien osalta on hyödyllistä hakea osaamista vahvan osaamisen kumppanilta. Osaamisstrategian avulla strategisimmista osaamisista tulisi luoda yrityksen osaamisvahvuudet ja osaamisvahvuudella tulisi pyrkiä luomaan ylivoimaista kilpailuetua. (Ojala 2008, 147–149.)

2.5 Osaamisen kehittämisen työkalut

Osaamisen kehittämiseen on olemassa paljon erilaisia keinoja ja menetelmiä. Kupias ym. (2014) on jakanut kehittämismahdollisuudet ulkopuolisten tuella käytettäviin menetelmiin ja esihenkilön ohjauksella toteutettaviin menetelmiin (kuva 8).



Kuva 8. Osaamisen kehittämisen keinot (Kupias ym. 2014).

Tiimin osaamisen kehittämisen näkökulmasta esihenkilö voi järjestää tiimin kehittämispäiviä ja yhteisissä tiimipalaverieissa voidaan vaihtaa näkemyksiä ja jakaa hyviä käytäntöjä muiden kanssa. Tiimiläisten kesken on mahdollista järjestää sisäisiä valmennuksia sekä ideointi- ja tietoiskuja. Tiimin osaamiskartoitus auttaa näkemään sellaista osaamista, jota tiimissä tarvitaan, ja kartoituksen pohjalta voidaan suunnitella sekä tiimin että yksilön koulutus- ja kehittämissuunnitelmia. Tiimin osaamisen kartoittaminen tuo monenlaisia hyötyjä sekä tiimille, esihenkilölle että yksittäisille työntekijöille. Kartoitus voidaan tehdä koko tiimin kanssa yhdessä aktivoimalla ja osallistamalla koko tiimiä. Esihenkilö huolehtii myös yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisestä, jonka pohja luodaan yleensä kehityskeskusteluissa. Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää mm. koulutusta, valmennusta, vuorotteluvapaata, työkiertoa, uusia työtehtäviä tai työkavereiden kouluttamista tai opastusta. (Kupias ym. 2014.)

Yleisellä oppimisilmapiirillä on suuri vaikutus siihen, miten tiimi suhtautuu kehittämiseen. Oppimista tukevat rakenteet, kuten onnistunut perehdyttäminen, osaamisen ja tiedon jakamiseen keskittyvät palaverit, avoimet kehityskeskustelut ja koulutus- ja kehittämissuunnitelmat tukevat konkreettista oppimista ja kehittymistä. Myös palautteen avulla voidaan edistää sekä omaa että toisten kehittymistä. Järjestelmällinen yhteistyö muiden tiimien ja yritysten kanssa, esimerkiksi yhteisten kehittämissuunnitelmien ja verkostojen kautta, on erinomainen kehittämiskeino. Oppimista tapahtuu suuressa määrin työtä tekemällä ja siitä saatujen kokemusten avulla. (Kupias ym. 2014.)

Koulutus- ja kehittämissuunnitelmien tulee aina pohjautua yrityksen strategiaan. Jos organisaation tavoitteet eivät ole selviä oman tehtävän näkökulmasta, osaamisen kehittäminen tapahtuu sattumanvaraisesti kiinnostavan koulutusilmoituksen tai konsultin suosituksen perusteella. Koulutus- tai kehittämissuunnitelmat luodaan yleensä kehityskeskustelujen pohjalta. Henkilöstöhallinnon toimesta kerätään koulutus- ja kehittämistoiveita, jotka painottuvat usein koulutuksiin. Osaamisen kehittämisessä olisi kuitenkin hyvä huomioida monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja. (Kupias ym. 2014.)

Helppokäyttöinen osaamisen hallintajärjestelmä helpottaa osaamisen johtamista. Järjestelmään voi syöttää esimerkiksi osaamistarpeet, joita voidaan ryhmitellä tällä hetkellä tarvittavaan tai tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Työntekijät voivat itse arvioida omaa osaamistaan järjestelmän kautta ja järjestelmä tuottaa jokaiselle henkilökohtaisen osaamisprofiilin. Osaamisen hallintajärjestelmä sisältää kaiken yrityksessä olemassa olevan osaamisen ja kaiken yrityksessä tarvittavan osaamisen, ja tästä syntyneitä dataa voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa. Työntekijän henkilökohtainen osaamisprofiili kuvaa henkilön osaamista, osaamistasoja, kokemusta ja kiinnostusta kuhunkin osaamiseen liittyen. Tiimien näkökulmasta osaamisen hallintajärjestelmä näyttää tiimeissä mahdollisesti olevat osaamispuutteet ja auttaa tiimejä löytämään esimerkiksi puuttuvan asiantuntijan, tai osoittaa henkilön, joka voi opettaa tiettyä osaamista.

Esihenkilöt ja johto saavat järjestelmän kautta kokonaiskuvan yrityksen osaamisista ja mahdollisesti puuttuvasta osaamisesta. (Ojala 2018, 177–178.)

Suuri osa oppimisesta tapahtuu arjen työstä saatujen kokemusten perusteella eli työssä oppimalla. Kokemuksista itsestään ei välttämättä opi mitään, minkä vuoksi kokemuksia pitää tarkastella ja pohtia yhdessä. Esihenkilö voi hyödyntää kokemuksista oppimista oman tiiminsä osalta luomalla tilanteita kokemusten tarkasteluun yhdessä. Työssäoppimista voi hyödyntää muun muassa haasteellisissa tai poikkeavissa työtilanteissa, pari- ja ryhmätyöskentelyssä, projekteissa tai ideointipalavereissa. Työssäoppimisen kautta välittyy myös hiljaista tietoa, jota ei muulla tavalla välttämättä opita. (Kupias 2014.)

Viitala (2005, 131) kertoo Michael Polanyin (1983) esitelleen käsitteet ”tacit knowledge” ja ”explicit knowledge”, jotka on suomen kielessä käännetty hiljaiseksi tiedoksi ja näkyväksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi. Otalan (2008, 52) mukaan hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista kokemuksen kautta kertynyttä tietoa, jota ei voi kuvata sanoilla tai ääneen lausuttuna. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja tiettyyn toimintaan ja tilanteeseen sidottua, ja sitä ei ole helppo siirtää muille. Kupias ym. (2014) mukaan säännöllinen vuorovaikutus tiimissä ja tiimin sisäinen luottamus edesauttavat hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Hiljaista tietoa saadaan jaettava paremmin lisäämällä vuorovaikutusta ja työn kehittämisen mahdollisuuksia sekä tiimin sisällä että myös eri tiimien välillä. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttaa usein se, että työntekijä itse ei välttämättä ole täysin tietoinen omasta osaamisestaan. Tiimikulttuuri vaikuttaa siihen, miten paljon ryhmässä opetetaan muita tai opitaan toinen toisiltaan. Vuorovaikutuksen lisääminen ja sosiaalisen ilmapiirin luominen vaikuttavat positiivisesti oppimiseen ja myös rohkaisevat asiantuntijoita jakamaan asioita ja tukemaan toinen toisiaan.

Viitalan (2005, 134) mukaan osaamisen siirtämiseen tulisi kehittää oma prosessinsa, jonka avulla tärkeä hiljainen tieto voidaan paikantaa ja siirtää eteenpäin. Hiljaisen tiedon siirtämistapoja ovat mm. keskustelut, työparityöskentely, mentorointi, tutorointi, koulutus, dokumentointi ja mallintaminen. Mallintamisella tarkoitetaan korkeatasoisen osaamisen

ilmentämistä tuottamalla tietystä osaamisesta malli, jonka avulla tekijän osaaminen tulee näkyväksi sekä osaajalle itselleen että myös muille. Gelardin (2021, 584) mukaan sellaisia työntekijöitä olisi hyvä palkita, jotka pyrkivät luomaan, jakamaan ja soveltamaan näkyvää ja hiljaista tietoa saavuttaakseen kilpailuetua ja yrityksen tavoitteita.

Otalan (2008, 239–242) mukaan yksilöiden tieto ja osaaminen muuttuu yhteiseksi osaamiseksi, kun osaamista jaetaan. Osaamisen jakamista tehdään päivittäisen tekemisen myötä, mutta uusi osaaminen pitää prosessoida yhdessä ja luoda sitä kautta yhteistä näkemystä uudesta. Erilaisia tapoja tiedon ja osaamisen jakamiseen ja yhteisen näkemyksen luomiseen ovat esimerkiksi foorumit ja kokoukset, keskinäiset esitelmät, projektit ja projektitiimit sekä osaja- tai osaamisyhteisöt sekä yhteisölliset oppimismenetelmät. Yhteisöllisiä oppimismenetelmiä ovat esimerkiksi benchmarking, hyvien käytäntöjen siirtäminen, yhteinen pohdinta ja reflektio, oppimisryhmät, jatkuva parantaminen ja mentorointiryhmät. Tiedon jakaminen pohjautuu aina ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Rakenteiden pitää tukea tätä vuorovaikutusta ja sitä kautta osaamisen siirtämistä, jolloin myös hiljaista tietoa siirretään eteenpäin.

2.6 Osaamisen johtamiseen liittyvät riskit ja haasteet

Viitalan (2005, 209) mukaan yritysten toiminnan pohjana oleva tieto ja osaaminen on usein hyvin ainutlaatuista, ja sen vuoksi myös riskienhallinta nousee merkitykselliseen asemaan. Yrityksen osaamiseen liittyvät riskit voidaan jakaa tietoon liittyviin riskeihin ja ihmisiin liittyviin riskeihin. Yrityksen toiminnan näkökulmasta tärkeä tieto voi ulkopuolisten käsiin joutuessa aiheuttaa yrityksen toiminnalle haittaa. Ihmisiin liittyvät riskit koskevat pääasiassa hiljaista tietoa. Osaajan lähteminen yrityksestä tai toimintakyvyn heikentyminen voi aiheuttaa katkoja ja virheitä muun muassa asiakaspalveluprosesseihin. Henkilöstön osaamiseen liittyviä riskejä voidaan pienentää hyvällä johtamisella ja henkilöstöjohtamisella sekä esimerkiksi avainhenkilöpolitiikalla, johon kuuluu muuan muassa urakehitys ja palkitseminen.

Hesterin (2013, 20–21) mukaan henkilöstön vaihtuvuus tulee yritykselle kalliiksi etenkin vaativaa erityisosaamista edellyttävissä rooleissa, jolloin vaihtuvuuden kustannukset saattavat olla jopa 250 % henkilön vuosipalkasta. Kustannuksia syntyy uuden työntekijän etsimisestä, tehtävän hoitamisesta sen ollessa avoinna ja uuden henkilön kouluttamisesta ja perehdyttämisestä. Tämän lisäksi työntekijän mukana lähtee osaamista ja tietoa, ja lisäksi voidaan menettää asiakassuhteita, jotka ovat rakentuneet ajan myötä. Yksi keino alhaiseen vaihtuvuuteen on tarjota työntekijöille kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia. Jokaiselle työntekijälle tulisi luoda selkeä kehityssuunnitelma, joka ohjaa oppimisen mahdollisuuksia ja esittää tarkkaan suunnitellun polun urakehitykselle. Myös Lankinen ym. (2004, 129–130) tuovat esiin sen, että urapolun ohjaaminen hyödyttää niin yritystä kuin yksilöä. Yksi työntekijän tärkeä motivaatiotekijä on hänen käsityksensä ja kokemuksensa hänen työnsä arvostamisesta sekä kiinnostuksesta hänen osaamiseensa ja kehittämiseen. Gelardin (2021, 584) mukaan etenkin tietotyöntekijät arvostavat mahdollisuutta hyödyntää erikoisosaamistaan, ja mikäli työ ei tarjoa heille mahdollisuuksia kehittyä ja edetä uralla, he saattavat siirtyä toiseen organisaatioon. Urakehitykselle tulisi määritellä selkeät kriteerit ja arviointiprosessin tulisi olla läpinäkyvä ja osallistava.

Johtajuustutkimuksen (MPS-Yhtiöt 2004) mukaan suurin osaamisen johtamisen haaste on ajan ja resurssien puute. Henkilöstö on kiinni operatiivisissa tehtävissä eikä osaamisen kehittämiseen ole aikaa tai rahaa. Toiseksi suurin haaste liittyy siihen, että johto ei ymmärrä osaamisen kehittämisen merkitystä ja strategisia tavoitteita ei ole selkiytetty, jolloin kehittämisen vastuu jää työntekijöille ja kehittäminen on hajanaista eikä yhteisen linjan mukaista. Haasteita aiheuttaa lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen ja niihin ennakoiminen, sillä muuttuva toimintaympäristö, nopea teknologinen kehitys ja esimerkiksi tekoälyn käyttö tekevät ennustamisesta haastavaa.

Sarasen (2023) ”Osaamisen johtaminen 2023–2028” tutkimuksessa oli yhdessä Taloustutkimuksen kanssa selvitetty yli 100 henkeä työllistävien asiantuntijaorganisaatioiden osaamisen johtamisen nykytilannetta ja

lähitulevaisuuden suunnittelua. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 97 johtotason henkilöä. Tutkimuksen mukaan 97 % vastaajista piti osaamisen johtamista tärkeänä, mutta osaamista johdettiin arjessa heikommalla tasolla, kuin mitä strategisissa tavoitteissa oli linjattu. Tutkimuksen perusteella yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön osaamisen seurantaan, koulutussuunnitelmien toteuttamiseen ja rekrytointibudjettiin.

Otala (2008, 38–43) on listannut muun muassa seuraavia keskeisiä osaamisen johtamisen haasteita yrityksissä:

- Yhteinen käsitys osaamisesta puuttuu ja osaaminen jää epämääräiseksi
- Keskitytään vain yksilön osaamisiin, eikä osata erottaa yksilön ja organisaation osaamista
- Osaamista ei ole kytketty yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja osaamisen kehittämistä tehdään irrallisena toimintona
- Osaamisen johtamisen vastuut ovat epäselvät
- Työelämä muuttuu jatkuvasti ja osaamista kehitetään vain tämän hetken toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi
- Jatkuvan kiireen vuoksi ei ole aikaa osaamisen kehittämiseen tai uusien asioiden oppimiseen
- Hajautuneen ja liikkuvan työn lisääntyminen haastavat oman osaamisen kehittämistä ja lähikontaktien puutteen vuoksi myös uuden tiedon luominen ja organisaation oppiminen vaikeutuu
- Uusi työmarkkinarakenteen henkilöstövuokrauksen näkökulmasta sekä jatkuva projekteissa työskentely aiheuttavat haasteita osaamisen johtamisen vastuille ja käytännöille
- Osaamisen johtamisen seurannan ja valvonnan mittarit ja raportointi vaativat vielä kehittämistä

2.7 Osaaminen ja oppiminen yrityksen menestys- ja kilpailutekijöinä

Tieto ja osaaminen tuovat nykyään arvokasta kilpailuetua yritysten keskinäisessä kilpailussa. Toisaalta tällä hetkellä kilpailuetua tuottava tieto ja

osaaminen eivät luultavasti hyödytä samalla tavalla enää kymmenen vuoden kuluttua. Yritysten välisen kilpailun ratkaisee lopulta se, miten nopeasti ja tehokkaasti yritys kykenee oppimaan. Tämän vuoksi kyky oppia on yrityksille erittäin arvokasta ja organisaatioiden uudistuminen voidaan nähdä oppimisprosessina, jonka keskiössä on hyödyntää erilaisia kokemuksia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 217.)

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat tehneet tiedosta ja osaamisesta menestystekijöitä. Yritystoiminnassa on siirrytty yhä enemmän tuotantotyöstä palveluiden tuottamiseen ja tietotyöhön, jonka tärkeimmät ainesosat ovat tieto ja osaaminen, ja tärkeimpänä prosessina oppiminen. Uudet koneet ja laitteet voivat tarjota hetkeksi kilpailuetua, mutta samat laitteet ovat nopeasti myös kilpailijoiden käytössä. Tiedon ja osaamisen merkitys korostaa ihmisten roolia. (Ojala 2008, 15–16.) Palveluiden osuus Suomen elinkeinorakenteessa oli vuonna 2023 70 % (Elinkeinoelämän keskusliitto 2025). Palvelutoiminnassa ihmiset, heidän osaamisensa, luovuutensa ja kekseliäisyytensä ratkaisevat tuloksen ja luovat kilpailukykyä (Ojala 2008, 18).

Tietotyössä hyödynnetään usein tieto- ja viestintäteknologiaa ja tietotyöläiseksi lasketaan esimerkiksi ohjelmoija, insinööri, konsultti, suunnittelija ja muut asiantuntijat, joiden työ ei pääasiallisesti sisällä ruumiillista työtä. Erityisasiantuntijoiden ja asiantuntijoiden lukumäärä on kasvanut viime vuosina ja vuonna 2020 heidän osuutensa työläisistä oli lähes 49 %. (Varma 2022.) Tietotyö on tyypillisesti nopeaa ja ainutkertaista, asiakkaan tarpeet vaihtuvat ja usein ei ole käytössä tiettyä mallia siihen, miten asiat pitäisi toteuttaa. Esihenkilön on varmistettava, että työntekijöillä on riittävä osaaminen ja oikeanlaiset olosuhteet, jossa on mahdollista hankkia ja luoda asiakastarpeiden vaatimaa uutta tietoa. Tietoalan yrityksissä ihmisistä muodostuu yrityksen suurin kuluera ja henkilöstökustannukset voivat muodostaa jopa 95 % kokonaiskustannuksista. Tietotyön tärkein laite on ihmisaivot, joiden toimintaan vaikuttavat henkilön motivaatio, sitoutuminen, halu löytää uudenlaista tietoa ja ratkaista ongelmia. Jatkossa yritysten todelliset kilpailutekijät ovat sellaiset järjestelmät ja käytännöt, joiden avulla huolehditaan osaamisesta ja

oppimisesta sekä kannustetaan löytämään uudenlaisia ratkaisuja. (Ojala 2008, 22–24.)

Pitkään on ajateltu osaamisen olevan tärkein menestystekijä jokaisella alalla, mutta osaamisen vanheneminen tapahtuu yhä nopeammassa vauhdissa ja myös osaamisen kohde on vielä nopeammassa muutoksessa. Nykypäivän osaaminen ja asiantuntijuus tarkoittaa sitä, että pystyy pohjalla olevan, lisä- ja jatkokoulutuksella täydennetyt ammattiosaamisen päälle oppimaan nopeasti uutta. Asiakkaiden toimintaympäristöissä syntyvät muutokset tarjoavat palveluntarjoajille sekä haasteita että mahdollisuuksia. Työ sisältää jatkuvasti uusia ratkaistavia ongelmia, ja myös uudenlainen teknologia lisääntyy kovaa vauhtia. Työn tekeminen edellyttää jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa, ja tehokkuus saavutetaan oppimalla nopeasti uutta. (Ojala & Meklin 2021, 14–15.)

Ojalan ja Meklinin (2021, 15–16) mukaan oppimisen merkitys korostuu nykyisen demografiakehityksen ja työvoiman kyvykkyyden suhteellisen laskun vuoksi, sillä tulevaisuudessa työntekijöiden määrä työmarkkinoilla vähenee. Työelämä vaatii ihmisiä pysymään työelämässä mukana aina vain pidempään, mutta osaamisen tulee uudistua jatkuvasti. Uudistuminen tapahtuu samassa yhteydessä työn tekemisen ja kehittämisen kanssa. Tämän vuoksi työpaikoille tulee luoda sellaisia työskentely- ja kehittämistapoja, joiden yhteydessä ihmiset oppivat samalla uutta. Myös oppimisen taidot tulee sisällyttää osaksi jokaisen työtaitoja. Voidaankin sanoa, että oppiminen on nykyään yritysten ja organisaatioiden keskeinen kilpailutekijä.

3 Oppiminen

Tässä luvussa käsitellään oppimista yksilön ja organisaation näkökulmasta, ja käydään läpi, miten oppiminen linkittyy osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Luvussa käsitellään lisäksi oppivan organisaation määritelmää ja siihen liittyviä elementtejä sekä oppimista tukevaa esihenkilötyötä ja sen merkitystä.

3.1 Yksilön oppiminen

Osaaminen syntyy aina oppimisen tuloksena. Tämän vuoksi oppimisprosessin ymmärtäminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. (Viitala 2005, 135.) Sydänmaanlakka (2012, 33) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilön hankkimat uudet tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit muuttavat hänen toimintaansa. Otala (2008, 65–66) puolestaan kuvaa oppimista pysyvänä muutoksena ihmisen tai yrityksen toiminta- tai ajattelutavoissa. Osaaminen tapahtuu oppimalla, ja oppimisen merkitys korostuu osaamisen nopeassa vanhenemisessa. Organisaation oppiminen perustuu yksilöiden oppimiselle, ja siksi yksilöiden oppimista ja tiedon hankintaa tulee tukea, ja sille tulee luoda oikeanlaiset olosuhteet.

Aikuisiällä suuri osa oppimisesta tapahtuu huomaamatta ja työn ohessa havaintojen ja kokemusten kautta. Ihminen oppii sitä tehokkaammin, mitä tietoisempi hän on osaamisesta ja oppimisesta. Oppimiseen vaikuttaa myös motivaatio, johon taas vaikuttaa opittavan asian merkitys oppijalle. Kokemukset työpaikalla toimivat pohjana uuden oppimiselle. Kokemuksista saadaan suurin hyöty, kun niitä tarkastellaan reflektiivisesti ja tutkitaan oppimisen näkökulmasta. Myös palautteen antaminen vaikuttaa suuresti oppimiseen, ja siinä esihenkilö on suuressa roolissa. (Viitala 2005, 142–149.)

Myös erilaiset oppimistyyliä vaikuttavat oppimiseen. Kupiaksen ym. (2014) mukaan kokemukselliseen oppimiseen perustuvia oppimistyyliä ovat Kolbin (1984) määrittelemät osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. Usein oppimistyyliessä korostuu yksi tai kaksi tyyliä, mutta yhtä lailla eri tyyliä voivat

olla tasavahvoja. Osallistuja oppii parhaiten konkreettisten kokemusten avulla ja hän oivaltaa asioita esimerkkien ja tarinoiden avulla sekä keskustelemalla työkavereiden kanssa. Tarkkailija tarvitsee oppimiseen aikaa ja haluaa tutkia asioita eri näkökulmista ja perehtyä syvällisesti asioihin. Päättelijä oppii hahmottamalla kokonaisuuksia ja yleistämällä asioita, hän käyttää oppimisessa teorioita, malleja ja ohjekirjoja. Toteuttaja oppii parhaiten konkreettisesti tekemällä tai kokemalla asioita käytännössä. Toteuttaja ei tarvitse pitkiä opetustilanteita vaan haluaa päästä nopeasti toimimaan. Jokaisen olisi hyvä pohtia omaa oppimistyyliään ja esihenkilöt voivat hyödyntää kehittämistilanteissa erilaisten oppimistyylien yhdistämistä sekä tiimi- että yksilötasolla.

Otala (2018, 25–26, 33–35) puhuu ketterästä oppimisesta. Ketterällä toiminnalla tarkoitetaan joustavuuden ja sopeutumiskyvyn painottamista ja lyhyissä palautesilmukoissa työskentelyä, itsenäistä ja läpinäkyvää toimintatapaa. Ketterän toiminnan mukaisesti näiden palautesilmukoiden välissä opitaan ketterästi. Perinteinen oppiminen on yleensä ennalta suunniteltua ja voidaan kuvata suorana prosessina, kun taas ketterässä oppimisessä ei välttämättä ole varsinaista tavoitetta, ja oppiminen etenee edestakaisena liikkeenä, joka sisältää palautetta, tiedon hankintaa ja soveltamista, kokeiluja, arviointeja ja oivalluksia. Oppimista tapahtuu etenkin reflektointia ja arviointia tehtäessä. Ketterää oppimista on myös osaamisen rakentaminen pienissä osissa vähän kerrallaan. Kun asioita opetellaan pyrähdyksinä vähän kerrallaan, opitut asiat muodostavat myöhemmässä vaiheessa suuremman kokonaisuuden ja samalla pidetään yllä valmiutta oppimiseen.

3.2 Organisaation oppiminen

Viitala (2005, 57–58) jaottelee organisaation oppimisen yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppimisen tasoihin (kuva 9). Näihin voidaan lisätä myös verkoston taso, sillä koko yhteistyöverkoston oppimisella on vaikutus organisaation menestykseen. Oppimisen erittely eri tasoille mahdollistaa osaamisen kehittämistoimenpiteiden tarkastelun koko organisaation, ryhmien ja

yksilöiden tasoilla. Yksilöiden oppiminen on edellytys organisaation oppimisen kannalta, mutta erillisten yksilöiden oppiminen ei saa aikaan organisaation yhteistä oppimista. Organisaation yhteinen oppiminen vaatii jokaisen ryhmän yksilön kyvykkyyksien jakamista, yhdistämistä ja suuntaamista niin, että ryhmä voi saavuttaa tavoitteensa. Organisaation oppimista kuvastaa kaikki se, mitä jää näkyviin, kun ihmiset vaihtuvat, kuten fyysiset rakenteet, järjestelmät, toimintaan liittyvät käytänteet ja kulttuuri, osaamisen johtamisjärjestelmä ja siihen liittyvät työkalut. Usein yrityksen menestyminen on kytköksissä myös yhteistyöverkoston toimintaan, jonka tulisi oppia ja kehittyä samaan tahtiin. Kumppanuuden kehittämisessä tulisi ottaa huomioon sellaisten rajapintojen luominen, jotka mahdollistavat tehokkaan yhdessä oppimisen.



Kuva 9. Organisaation oppimisen eri tasot, mukaillen Viitalaa (2005, 57).

Otala (2008, 74–75) on kuvannut organisaation oppimista prosessina, jonka kautta tuotetaan yritykselle uutta osaamista (kuva 10).



Kuva 10. Organisaation oppiminen, mukailen Otalaa (2008, 75).

Organisaation oppimisprosessi lähtee liikkeelle osaamistarpeiden selvittämisestä. Tämän jälkeen hankitaan osaamistarpeisiin liittyvää tietoa organisaation ulkopuolelta esimerkiksi koulutuksen kautta. Usein osaamisen kehittäminen jää yrityksillä tähän, sillä osaamistarpeet on tunnistettu ja niitä vastaavaa koulutusta on järjestetty. Organisaation toiminnan muuttamiseksi tarvitaan kuitenkin muutakin. Jotta uusi tieto voi muuttua taidoiksi ja osaamiseksi, yksilön tulee aluksi itse ymmärtää tai sisäistää tieto joko soveltamalla tietoa käytännössä tai keskustelemalla tiedon merkityksestä muiden kanssa vuorovaikutuksessa. Tieto ja osaaminen on jaettava yrityksessä, esimerkiksi oman tiimin sisällä, jotta siihen liittyen muodostuu yhteistä tietoa ja näkemystä. Tämän jälkeen on luotava yhteinen näkemys siitä, mitä uusi tieto merkitsee, mikä siinä on tärkeintä ja miten sitä voidaan soveltaa. Tämän jälkeen on sovittava siitä, miten yhteinen näkemys sovelletaan

käytäntöön. Yhdessä tekeminen tuottaa kokemuksia, ja näiden kokemusten jakaminen saa aikaan johtopäätökset siitä, onko yhteistä toimintaa saatu muutettua, tarvitaanko mahdollisesti lisää oppimista ja pitääkö oppimisen sisältöä jotenkin muokata. Organisaation oppimisen lopputulos saadaan selville mittaamalla varsinaista toimintaa sen omilla mittareilla. (Ojala 2008, 75–77.)

3.3 Oppiva organisaatio

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 216–218) mukaan oppiva organisaatio on käsitteenä kiinteä osa osaamisen johtamista. Oppiva organisaatio vie jatkuvasti eteenpäin jäsenten oppimista ja pystyy samalla kehittämään ja muuttamaan itseään. Organisaation osaaminen jakaantuu kolmeen osioon: inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja rakenteellinen pääoma. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijöiden osaamista, tietoja, taitoja ja kokemuksia. Sosiaalinen pääoma puolestaan koostuu yrityksen suhteista muihin toimijoihin, yrityksen toimintatavoista, työkuulttuurista, vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. Rakenteellinen pääoma koostuu organisaation prosesseista, tietojärjestelmistä, patenteista, säännöistä ja ohjeista sekä palaverikäytännöistä ja muista vuorovaikutusta lisäävistä käytännöistä. Oppivassa organisaatiossa kehitetään kaikkien näiden kolmen osion toimintaa, ja oppivan organisaation voi tunnistaa muun muassa tehokkaista järjestelmistä ja rakenteista, kannustavasta kulttuurista, avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta, järjestelmällisestä ongelmanratkaisukyvyistä, vuorovaikutteisista suhteista, tehokkaasta tiedonkulusta, motivoituneista ja sitoutuneista työntekijöistä sekä kyvystä oppia kokemuksista, menneisyydestä ja muiden toimintavoista.

Sydänmaanlakka (2012, 55–56, 221) käyttää oppivasta organisaatiosta termiä älykäs organisaatio, sillä kaikki organisaatiot ovat kykeneväisiä oppimaan. Uusiutumisen näkökulmasta älykäs organisaatio tunnistaa muutostarpeet mahdollisimman varhain, oppii kilpailijoitaan nopeammin ja pystyy viemään asioita kilpailijoitaan nopeammin käytäntöön. Älykkään organisaation tunnusmerkit näkyvät kuvassa 11.



Kuva 11. Älykkään organisaation tunnusmerkkejä, mukailen Sydänmaanlakkaa (2012, 221).

Vuorinen ja Huikkola (2023, 221–222) esittävät oppivan organisaation toimintaprosessin kuvan 12 mukaisesti. Yrityksen strategian, tavoitteiden, arvojen ja vision pohjalta muodostetaan oppimisen kehittämisen pohja. Oikean tiedon ja osaamisen hankinnalla tarkoitetaan yrityksen strategiaan pohjautuvaa osaamistarpeiden kartoittamista ja nykyisen osaamisen arvioimista. Näiden pohjalta suunnitellaan uuden osaamisen hankkiminen, joka voi tapahtua sisäisesti tai ulkoisesti yhteistyökumppaneiden kautta tai ostamalla. Organisaation oppimisprosessi tuottaa uutta osaamista, jonka käynnistää tarve tietylle osaamiselle. Oppimisprosessissa aluksi kerätään, sisäistetään ja ymmärretään tietoa organisaation ulkopuolelta, jonka jälkeen se jaetaan työyhteisössä. Tämän jälkeen tietoa sovelletaan käytäntöön ja tähän liittyvät kokemukset jaetaan organisaatiossa. Näistä kokemuksista syntyy organisaatioon uutta osaamista, jonka pohjalta voidaan huomata uusia osaamiseen liittyviä tarpeita, jolloin oppimisprosessi käynnistetään uudelleen. Oppimiskulttuuria ja oppimisen edellytyksiä tukevat turvallinen, avoin, luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri, jossa voidaan kokeilla uusia asioita,

sallia virheitä, tehdä organisaatorajoja ylittävää yhteistyötä ja jakaa tietoa avoimesti ja palkita oppimisen edistämisestä. Tietotekniikka, sosiaalinen media ja järjestelmät tukevat tiedon keräämistä, jakamista ja soveltamista.



Kuva 12. Oppivan organisaation elementit (Vuorinen & Huikkola 2023, 221).

Etenkin koronapandemian jälkeen etätyö on yleistynyt sellaisissa tehtävissä, joissa se on mahdollista. Jos organisaatiossa tehdään sekä läsnä- että etätyötä, on mietittävä toimintaperiaatteita mm. ihmisten oppimiseen liittyen. Etenkin yksilöiden osaamisen ja oppimisen varmistaminen on haastavaa, mikäli tiimin jäsenet työskentelevät hajallaan. Osaamisesta on helppo keskustella virtuaalisesti, mutta osaamisen jakaminen ja työssä oppiminen voi olla vaikeaa etätyössä. Säännölliset oppimiskokoukset, joissa reflektoidaan edeltävän viikon töitä ja arvioidaan onnistumista ja parantamistarpeita sekä uuden oppimista, voivat olla hyvä ratkaisu osaamisen jakamiseen. Tiimejä tulisi kannustaa uusien toimintatapojen kokeiluun ja jakamaan niissä opittuja asioita. (Ojala & Meklin 2021, 231–233.)

3.4 Oppimista tukeva esihenkilötyö

Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan osaamisen johtaminen on merkittävässä roolissa johtajien ja esihenkilöiden työssä. Ylin johto on vastuussa strategiasta koko organisaation osalta. Keskijohto käyttää oman vaikutusalueensa strategiaa, esimerkiksi yksikkö- tai toimialakohtaista strategiaa. Tiimin esihenkilön vastuualueen strategia toimii tiimin työvälineenä toteuttaa koko organisaation strategiaa omalta osaltaan. Pelkkä strategiaan liittyvä viestintä ei ole riittävää, vaan vasta yhteinen vuoropuhelu, ideointi ja keskustelu strategiasta varmistaa sen, mitä siihen liittyvät osa-alueet tarkoittavat käytännön tasolla jokaisen omassa työssä. Esihenkilöiden välillä olisi hyvä kehittää foorumeita, joissa olisi mahdollista yhdistää osaamista ja ideoita sekä jalostaa päätöksiä.

Esihenkilön rooli alaistensa oppimiseen ja osaamiseen liittyen on edelleen merkittävä, vaikka työyhteisöissä työskentelee pääasiallisesti itsenäisesti toimivia asiantuntijoita ja itseohjautuvia tiimejä. Esihenkilön tehtävänä on ennen kaikkea innostaa, mahdollistaa ja muovata sellaista ilmapiiriä, jossa oppimista ja kehittymistä tapahtuu. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18.)

Viitala (2002, 187) kiteyttää esihenkilötyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen ulottuvuudet seuraavasti:

- Oppimisen suuntaus
- Oppimista tukevan ilmapiirin aikaansaaminen
- Oppimisprosesseja tukeva toiminta
- Omalla esimerkillä johtaminen

Osaamisen suunnan selkiyttäminen kuvaa toimintaa, jossa esihenkilö määrittää osaamisen kehittämisen tavoitteet ja suuntaviivat. Näin työyhteisö ja siihen kuuluvat jäsenet tiedostavat paremmin toiminnan tavoitteita ja hahmottavat osaamisen nykytilan, oppimistarpeet, oppimisen tavoitteet ja oppimisen vaikutuksen yrityksen toiminnassa. (Viitala 2005, 313–315.)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen voidaan jakaa koko yrityksen ilmapiirin kehittämiseen ja esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen rakentamiseen. Ilmapiiri vaikuttaa suuresti oppimiseen, ja oppimista edistää turvallinen, positiivinen ja luottavainen ilmapiiri. Kielteinen ilmapiiri estää osaamisen jakamista ja avun pyytämistä. Esihenkilö on tärkeässä roolissa sellaisen keskustelun tietoisella aktivoinnilla, jolla voidaan lisätä ryhmän yhteistyökykyä ja kykyä ratkaista ristiriitoja. (Viitala 2005, 316–318.)

Oppimisprosessin tukemisella tarkoitetaan ryhmän kokonaisosaamisen varmistamista ja yksilön kehittämisen tukemista. Ryhmän kokonaisosaamiseen kuuluu selvitys siitä, mitä osaamista ryhmällä pitäisi olla nyt ja tulevaisuudessa. Samalla kartoitetaan ryhmältä puuttuva osaaminen, jota tulee hankkia. Myös sellainen osaaminen kartoitetaan, jota pitää ryhmän sisällä laajentaa useamman käyttöön. Esihenkilön toinen tärkeä tukitehtävä on laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat, jotka laaditaan sekä yksikkö- että yksilötasolla, mahdollisesti myös tiimitasolla. Esihenkilön tulee myös seurata osaamisen kehittymisen edistymisen tilaa, tuoda esiin osaamisen jakamisen keinot ja hyödyt, käydä kehityskeskusteluja ja laatia osaamiskartoituksia yhdessä alaistensa kanssa sekä arvioida osaamisen nykytilaa ja sen kehittymistä. (Viitala 2005, 321–323.)

Esimerkillä johtaminen näkyy siinä, miten esihenkilö suhtautuu työhönsä ja omaan kehittymiseen. Esihenkilön on oltava sitoutunut ja motivoitunut omaan tehtäväänsä. Esihenkilö viestii omista arvoistaan omalla tekemisellään. (Viitala 2005, 323–324.)

Myös Kupias ym. (2014) korostavat hyvän oppimiskulttuurin kehittämisen ja ylläpitämisen vaativan pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä. Hyvällä oppimiskulttuurilla on suotuisia vaikutuksia tiimin toiminnalle. Kun yhteinen oppiminen ja tiedon jakaminen näkyy arjen toiminnassa, yritys ei ole niin haavoittuvainen yksittäisen työntekijöiden osaamisesta. Myös oppimista tukevat rakenteet näkyvät hyvässä oppimiskulttuurissa. Tällaisia oppimista ja kehittymistä tukevia rakenteita ovat

- hyvin järjestetty perehdytys
- palaverit, joissa jaetaan osaamista ja tietoa
- säännölliset kehittämisspäivät
- avoimet ja etukäteen valmistellut kehityskeskustelut
- yksilö- ja tiimikohtaiset koulutus- ja kehittämissuunnitelmat
- mentorointi
- työntekijöiden yhteiset kehittämistehtävät ja projektit
- yhteinen kehittäminen asiakkaan kanssa
- työkierto
- dokumentointi

Työpaikka voi olla erinomainen oppimisympäristö, ja työn organisointi ja oppimiskulttuuri määrittävät, miten hyvin tätä oppimisympäristöä hyödynnetään. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia oppimismahdollisuuksien kehittämisestä ja ohjata alaisia niiden käyttöön. Esihenkilön on myös hyvä korostaa jokaisen tiimiläisen vastuuta omien kokemusten ja kehittämissideoiden jakamisesta muille yhteistä keskustelua varten. (Kupias ym. 2014.)

Kupias ym. (2014) mukaan myös reflektointi on tärkeä kehittämismahdollisuus, johon esihenkilö voi alaisiaan ohjata. Reflektoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa yksilö tai ryhmä pysähtyy tutkimaan kokemuksiaan ja arvioimaan tekemistään, ja reflektoinnin avulla on mahdollista ymmärtää paremmin omaa toimintaa ja ajatusmalleja. Esihenkilön tehtävä on johdattaa tiimiläisiään reflektoinnin pariin, ja siitä voi tulla tiimille käytännöllinen toimintamalli. Reflektointi on syvällisen oppimisen työkalu.

Tiedon jakaminen on erittäin olennainen tekijä maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä. Etenkin hajautetuissa tiimeissä esihenkilöiden tulee rakentaa tiimin jäsenten välisiä siteitä ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä tämä edistää tiedonjakamiseen kannustavaa toimintaa. Myös yksilötasoinen sisäinen motivaatio ja asenne tiedon jakamiseen vaikuttaa. (Da Silva ym. 2022, 1, 7.) Sydänmaanlakan (2012, 175–180) mukaan tieto on yrityksille merkittävä kilpailutekijä, mutta samalla valtaviin tietomäärien hallinta asettaa yrityksille haasteita. Yritykset eivät välttämättä tiedä, mitä ne tietävät, tai ei tiedetä mitä

yrittäjien pitäisi tietää. Etenkin isojen yritysten ongelma on tiedon tuominen kaikkien saataville. Nykyään saattaa kulua paljon aikaa siihen, että tietoa yritetään löytää tai asioita keksitään uudelleen. Myös yritysten siirtyminen verkosto- ja virtuaaliorganisaatioihin asettaa tiedon hallinnalle ja jakamiselle haasteita, sillä ihmiset eivät välttämättä ole fyysisesti läsnä tai asuvat jopa eri maassa. Alsharo ym. (2017, 479, 485, 487) mukaan virtuaalinen toimintaympäristö tuo haasteita tehokkaalle yhteistyölle ja tiimin tuloksille. Tiedon jakaminen vaikuttaa luottamuksen ja yhteistyön syntyyn virtuaalisissa tiimeissä ja edistää tiimin tehokkuutta, ja yritysten tulisi tukea tiedon jakamista sekä teknologisella että sosiaalisella tasolla.

4 Tutkimuksen toteutus

Edeltävissä luvuissa käytiin läpi osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja oppimiseen liittyvää teoriaa, joka luo pohjan tämän opinnäytetyön tutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation osaamisen johtamisen nykytilaa ja löytää kehittämismahdollisuuksia, joilla osaamisen johtamista voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksen toteutus -osiossa käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä ja perustellaan tutkimusmenetelmän valinta. Lisäksi osiossa kuvataan aineiston keruuseen liittyvät asiat sekä perustellaan aineiston analysointiin valitut analyysimenetelmät.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimusprosessi koostui neljästä vaiheesta:

- aiheen ja tutkimusmenetelmien valinta ja perehtyminen kirjallisuuteen ja teoriaan 01/2025–04/2025
- haastattelujen suunnittelu ja haastattelurungon luominen 05/2025
- haastattelujen toteutus 05/2025–06/2025
- tulosten analysointi ja raportointi 06–08/2025

Ensimmäinen vaihe sisälsi opinnäytetyön aiheen valinnan, tutkimuskysymyksien muotoilun, tutkimusmenetelmien valinnan sekä perehtymisen aiempaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Toisessa vaiheessa suunniteltiin haastattelujen aikataulu ja luotiin kirjallisuuden ja teorian pohjalta haastattelurunko ja alustavat teemakohtaiset kysymykset. Kolmas vaihe eli haastattelujen toteuttaminen tapahtui 26.5.-19.6.2025 välisenä aikana. Haastattelukutsut lähetettiin 20.5.2025 ja lisäksi haastatteluun kutsuttuja henkilöitä muistutettiin osallistumisesta haastatteluun, mikäli vastausta ei ollut määräaikaan tullut. Viimeinen vaihe sisälsi aineiston analyysin ja raportoinnin, joka toteutettiin heinä- ja elokuun aikana.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategiaan liittyviä valintoja. Jos tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa mitä tapahtuu, etsiä uudenlaisia näkökulmia tai saada esiin kokonaan uusia ilmiöitä, on tutkimusstrategiana yleisimmin kvalitatiivinen eli laadullinen kenttä- tai tapaustutkimus.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on tarjota kuvaus todellisesta elämästä ja tutkia tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 133–135, 157.) Tapaustutkimuksen tutkimuskohteena voi olla tietty organisaatio, ryhmä tai esimerkiksi prosessi, ja tavoitteena on saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva tutkimuksen kohteesta eli tapauksesta. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä laajoja yleistyksiä, vaan saada mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuskohteesta ja oppia sitä kautta uutta ja mahdollisesti soveltaa tietoa myös muualla. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation osaamisen johtamisen nykytilaa ja löytää osaamisen johtamisen kehittämiseen liittyviä kehityskohteita, joten työn tutkimusstrategiaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten merkityksellisenä osaamisen johtaminen koetaan organisaatiossa?
- Miten tiimipäälliköt toteuttavat osaamisen johtamista tällä hetkellä?
- Millaisilla kehittämistoimenpiteillä organisaation osaamisen johtamista voitaisiin mahdollisesti vahvistaa ja kehittää tulevaisuudessa?

4.2 Aineiston keruu

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisen tutkimuksen osalta ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisten dokumenttien pohjalta kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu

haastattelu. Teemahaastattelu pohjautuu etukäteen valittuihin keskeisiin teemoihin ja niihin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Teemahaastattelun etuna on mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastattelussa saatujen tietojen pohjalta. Tutkija voi itse päättää, esitetäänkö kaikille tiedonantajille kaikkia suunniteltuja kysymyksiä, esitetäänkö niitä samanlaisessa järjestyksessä tai käytetäänkö jokaisessa haastattelussa samoja sanamuotoja. Haastattelussa yritetään kuitenkin löytää tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta merkitykselliset vastaukset. Tutkijan etukäteen valitsemien teemojen pohjalla on tutkimuksen viitekehys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Asiantuntijapalvelua tuotetaan organisaatiossa eri tasoilla, ja tasojen avulla kuvataan asiantuntijuuden syvyyttä kyseisessä palvelussa. Eri tiimit vastaavat lisäksi eri sovelluksiin tai järjestelmiin liittyvistä palveluista. Kyseisellä osastolla työskentelee yhteensä 21 tiimipäällikköä sekä heidän esihenkilönsä. Haastattelut rajattiin tiimipäällikötasolle, sillä heillä on useita alaisia, jotka toimivat asiantuntijaroolissa. Koska palvelu vaihtelee tiimikohtaisesti, otanta päädyttiin tekemään harkinnanvaraisena otantana, jotta haastatteluja saatiin osaston eri yksiköistä ja mahdollisimman monesta eri asiantuntijaryhmästä. Otoksen kooksi valikoitui 7–10 tiimipäällikköä. Kutsu lähetettiin 12 tiimipäällikölle, joista seitsemän osallistui haastatteluun. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin avulla ja haastattelut nauhoitettiin käyttämällä Microsoft CoPilotin nauhoitus- ja transkriptio-ominaisuutta.

4.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa asiantuntijoiden osaamisen johtamisen nykytilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita organisaation yhden osaston esihenkilöiden eli tiimipäälliköiden näkökulmasta. Haastatteluja lähdettiin suunnittelemaan haastatteluteemojen valinnalla. Teemojen valinnan suunnittelussa käytettiin osaamiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia sekä teoriaa. Valittujen teemojen pohjalta luotiin haastattelurunko, johon muotoiltiin alustavat teemakohtaiset kysymykset. Teemahaastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteenä 1.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa tai ymmärtää tietynlaista toimintaa. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen näkökulmasta olisi tärkeää, että tiedonantajat tietäisivät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai toiminnasta. Tiedonantajien valinnan ei sen vuoksi tarvitse olla satunnaista, vaan valintaan voidaan tehdä harkiten ja tarkoitukseen sopivalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Teemahaastatteluun osallistui seitsemän haastateltavaa, joille lähetettiin etukäteen haastattelupyynnö sähköpostilla, jossa kerrottiin haastattelun taustaa, haastattelun oletettua kestoa ja haastattelutapaa. Haastattelupyynnö löytyy opinnäytetyön liitteenä 2. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin avulla, sillä haastateltavien toimipisteet sijaitsivat usealla eri paikkakunnalla. Haastattelun kestoksi varattiin 1–1,5 tunnin aikaväli, jotta aihetta ehdittäisiin käsitellä riittävän monipuolisella tasolla.

Haastattelukutsussa kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja että nauhoituksessa tullaan käyttämään myös Microsoft CoPilotin transkriptio-ominaisuutta. Haastattelupyynnössä korostettiin, että tutkimuksessa ei tulla keräämään henkilötietoja ja että haastattelussa syntyvä aineisto koostetaan kaikilta osin täysin anonyyminä eikä yksittäisen vastaajan vastauksia voi millään tavalla tunnistaa. Seitsemän haastateltavaa ilmoitti suostuvansa haastatteluun, ja heille varattiin haastattelu-aika kalenterista ja kutsun liitteenä lähetettiin teemahaastattelurunko ja alustavat kysymykset. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että kysymykset ovat alustavia, kaikkiin kysymyksiin ei ole välttämätöntä vastata ja keskustelua voidaan vapaamuotoisesti käydä myös esitettyjen kysymysten ulkopuolella.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen näkökulmasta aineiston analysoiminen, tulkitseminen ja johtopäätösten muodostaminen on erittäin tärkeä vaihe. Hirsjärvi ym. (2007, 216–219) mukaan aineistoon liittyen tulee tehdä esitöitä ennen kuin varsinaisia päätelmiä päästään tekemään. Aineiston järjestämisen ensimmäinen vaihe on tietojen tarkistaminen, toisessa vaiheessa tietoja täydennetään ja kolmannessa

vaiheessa aineistoa järjestetään. Aineiston järjestämiseen liittyvät toimenpiteet ovat riippuvaisia tutkimusstrategiasta ja kvalitatiivisen aineiston järjestely on usein työlästä. Laadullinen aineisto yleensä kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Aineiston analyysi on yleensä hyvä aloittaa heti, kun aineisto on kerätty.

Aineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla, ja analyysitavaksi tulisi valita sellainen, joka antaa parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Sisällönanalyysi ja temaattinen analyysi ovat melko samanlaiset analyysitavat, mutta niissä on myös eroja. Temaattisessa analyysissä aineisto ensin pelkistetään, sitten järjestetään potentiaaliin teemoihin ja tarkastetaan, että aineisto on yhteensopiva teemojen kanssa. Tämän jälkeen luodaan analyysiin perustuva temaattinen ”kartta”, jonka jälkeen teemat tulee määritellä ja nimetä. Teemat eivät nouse aineistosta itsestään, vaan teemat muodostuvat aina tutkijan aktiivisen toiminnan pohjalta aineiston tulkitsemisen yhteydessä. Sama aineisto voi siis tuottaa tutkijan mukaan erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 140–143.)

Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin temaattista analyysiä. Yksittäisten haastattelujen kesto vaihteli 41 minuutin ja 1 tunnin ja 21 minuutin välillä, ja nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä vähän yli seitsemän tuntia. Aineiston analysointi aloitettiin alkuperäisdatan pelkistämällä. CoPilot tuotti haastatteluista tekstiyhteenvedon, jossa haastateltavat käyttivät paljon täytesanoja ja lauseet olivat pitkiä. Tämän takia haastattelujen teksti pelkistettiin omaksi tiedostoksi, jossa täytesanoja poistettiin ja lauseita tiivistettiin siten, että lauseen alkuperäinen sanoma ei kuitenkaan muuttunut. Epäselvissä kohdissa kuunneltiin haastattelun äänitettä ja verrattiin sitä CoPilotin tekstiyhteenvedon. Jos sanoma oli edelleen epäselvä, kyseinen teksti jätettiin pois tiedostosta. Pelkistettyä tekstiä verrattiin useaan kertaan alkuperäisdataan, jotta tiivistetty teksti vastasi varmasti alkuperäistä tekstiä.

Analyysin toisessa vaiheessa pelkistetyn tiedoston tekstit käytiin läpi ja haastattelussa esiin tulleita asioita ryhmiteltiin eri teemojen alle. Haastattelurunko sisälsi ylätasoa teemoja, mutta analyysivaiheessa tekstit

teemoitettiin uudelleen samaa ilmiötä kuvaavien ilmausten osalta. Haastatteluja käsiteltiin yhtenä ryhmänä anonymiteetin varmistamiseksi. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin CoPilotia pelkistettyjen vastausten yhteenvetojen muodostamisessa, jotta etenkin pitkien vastausten osalta voitiin varmistaa, että kaikki vastaajien mainitsevat asiat tuli huomioitua analyysin yhteydessä.

5 Tutkimustulokset

Edellisessä luvussa käytiin läpi tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä asioita, tutkimusmenetelmän valintaa, aineiston keräämistä ja aineiston analysoinnissa käytettyjä menetelmiä. Tässä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset. Tutkimustulokset esitellään analyysivaiheessa muodostettujen teemojen pohjalta ja tulkinnan tukena on esitetty myös lainauksia alkuperäisaineistosta. Puusan ja Juutin (2011, 123) mukaan suorat lainaukset alkuperäisaineistosta säilyttävät aineiston aitoutta, ja niiden avulla on mahdollista tuoda esiin tutkijan päättelyketjuja. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi aineistolainauksissa ei ole käytetty tunnisteita, joilla henkilön voisi tunnistaa. Lisäksi lainauksista on poistettu esimerkiksi murre sanat ja muut mahdollisesti tunnistettavat tiedot, ja lainaukset on muutettu kirjakiellelle. Tässä yhteydessä varmistettiin, että lainatun tekstin asiasisältö pysyi kuitenkin samana.

5.1 Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät vastuut

Haastattelujen perusteella osaamisen johtaminen nähdään organisaatiossa laajana kokonaisuutena, jota tulee käsitellä sekä tiimin osaamisen että yksittäisen asiantuntijan osaamisen tasolla. Asiantuntijoilla tulee olla riittävät tiedot ja taidot oman työnsä tekemiseen. Tämä edellyttää perehdytystä, uuden tiedon haltuun ottamista ja nykyisen osaamisen ylläpitämistä. Vastauksissa korostui, että vaikka esihenkilöllä eli tiimipäälliköllä on merkittävä rooli osaamisen johtamisessa, niin osaamisen johtaminen kulkee laajasti läpi koko organisaation. Organisaation johdolla tulee olla tiedossa mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, ja osaamisen ja sen kehittämisen tulee linkittyä myös organisaation strategiaan tavoitteisiin. Tarvittavaa osaamista pitää rekrytoida joko sisäisesti tai ulkoisesti, mikäli kyseistä osaamista ei organisaatiossa tällä hetkellä ole. Tiimipäällikkö on tärkeässä roolissa siksi, että hän tietää mitä osaamista tiimissä tällä hetkellä on, mutta hän tarvitsee myös omien

tiimiläistensä näkemystä siitä, mikä yksittäisen asiantuntijan osaamisen taso on tällä hetkellä, onko hänellä osaamisvajeita ja mikä häntä kiinnostaa.

Tiimipäälliköllä on iso rooli osaamisen johtamisessa. Yhtiöllä on tietyt strategiset tavoitteet, joihin osaamisen ja osaamisen kehittämisen pitää kytkeytyä. Näin tiedetään, minkälaista osaamista meillä tarvitaan ja mihin suuntaan osaamista tulee kehittää.

Lisäksi henkilöstöhallinnon puolelta saadaan työkaluja ja tukea osaamisen johtamiseen. Vastaajien mukaan osaamisen johtamisen tavoite on nykytilan riittävän osaamisen ylläpidon lisäksi varmistaa tiimien riittävä osaaminen myös tulevaisuudessa ja muuttuvissa ympäristöissä ja pohtia, mitä kautta tulevaisuuden osaamista hankitaan.

5.2 Osaamisen strateginen merkitys

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen on todella tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, osaaminen ja osaamisen kehittäminen on ydinasia, ja organisaatio ei voi menestyä ilman että osaamista pidetään yllä ja kehitetään. Vastauksissa nousi esiin, että ala on nopeasti kehittyvä ja organisaation tulee olla koko ajan asiakasta edellä, jotta voidaan tuottaa asiakkaalle laadukasta palvelua.

Asiantuntijoiden ansiosta koko yhtiömme on ylipäättään olemassa, sillä he tekevät meillä sitä varsinaista työtä. Onhan se siis äärimmäisen tärkeää, että pystymme tuottamaan laadukasta palvelua. Asiakkaiden tyytyväisyys on käytännössä suoraan verrattavissa siihen, miten hyvää asiantuntijoidemme osaaminen on.

Haastatteluissa tuli esille, että osaaminen on huomioitu organisaation strategiassa, ja myös tulevaisuuden osaamistarpeita on kartoitettu yksikkötasolla.

Yrityksen strategiset tavoitteet on tuotu kaikille näkyviin, eli osaaminen ja osaamisen kehittäminen voidaan aika hyvin johtaa yrityksen strategisiin tavoitteisiin.

Organisaation strategisten tavoitteiden pohjalta luodaan osasto- ja tiimikohtaiset tavoitteet, joiden pohjalta voidaan asettaa konkreettisia tavoitteita myös

yksittäisille työntekijöille. Tavoitteet ja käytännössä myös asiakkaiden tarpeet ohjaavat osaamisen kehittämistä. Jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata, osaamisen pitää olla tietynlaista. Jos palvelussa tai organisaatiotasolla tapahtuu muutoksia, osaamista ja siihen liittyviä vaatimuksia on tarkasteltava uudelleen. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoitus on ollut haastavaa, ja käytännössä vastaan on saattanut tulla yllättäviä tilanteita, joissa on lähdetty selvittämään, millaista osaamista tarvitaan. Osa vastaajista toivoi, että tulevaisuuden osaamistarpeita määriteltäisiin tarkemmin organisaatiotasolla, mutta toisaalta ymmärrettiin, että tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoiminen saattaa olla palvelun luonteen takia haastavaa.

Voi olla, että esimerkiksi kolmen vuoden päähän näkeminen on haastavaa, sillä emme saa tietoa siitä, miten meillä tuossa olevaa sovellusta kehitetään ja mitä toimittajan puolella tulee tapahtumaan. Tämä vaikeuttaa pidemmän aikatahtaimen suunnittelua.

5.3 Osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelmat

Haastattelujen perusteella tiimien osaamista kartoitetaan ja kuvataan tällä hetkellä hieman eri tavoilla. Vastauksissa korostui, että useissa tiimeissä oli tehty yksittäisiä osaamiskartoituksia tai sovellus- tai palvelutehtäväkohtaisia kartoituksia, mutta systemaattinen kartoittaminen ja kartoitusten jatkuva päivittäminen on vielä kehitysvaiheessa. Organisaatiotason roolikuvauksissa osaamistarpeita on kuvattu ylätasolla, mutta osa tiimeistä on kokenut tarpeelliseksi tarkentaa osaamiskartan myötä, mitä osaamista tietyssä roolissa käytännössä tarvitaan. Kartoitusten myötä on saatu esiin osaamiseen liittyviä kehityskohteita ja henkilökohtaisia kehittämisalueita, ja kartoitusten pohjalta on johdettu myös käytännön toimenpiteitä ja kehityssuunnitelmia, esimerkiksi koulutettu yksittäiselle asiantuntijalle puuttuvaa osaamista tai lisätty tiettyyn osa-alueeseen lisää osaajia.

Olemme tehneet osaamiskartoituksia, joissa on kuvattu tämänhetkisen osaamisen tilannetta ja sitä kautta on pohdittu mitä osaamista meille pitäisi hankkia.

Vastausten perusteella korostui, että osaamisen kartoitusta ja osaamisen kehittämisen suunnittelua tehdään kuitenkin pääasiallisesti tavoite- ja kehityskeskusteluissa sekä 1+1-keskusteluissa. Näissä keskusteluissa käydään jatkuvaa keskustelua osaamisesta, osaamisten lisäämisestä sekä osaamispuutteista ja koulutustarpeista. Jos jokin osaaminen esimerkiksi vanhenee ja jätetään pois, käydään läpi mitä osaamista voidaan ottaa tilalle.

Osaamisen kartoitusta tehdään tavoite- ja kehityskeskusteluissa, ja 1+1-keskusteluissa käydään jatkuvaa keskustelua osaamisesta ja tarpeista lisätä osaamista. Tätä ei ole kuitenkaan tehty kovin systemaattisesti.

Haastatteluissa tuli esille, että koulutustarpeita kerätään koko henkilöstölle tehtyjen kyselyiden muodossa. Näiden perusteella on järjestetty sekä tiettyyn aiheeseen liittyviä kohdennettuja sisäisiä koulutuksia koko henkilökunnalle että yksilöidympää tiimikohtaista koulutusta. Vastaajat korostivat, että koulutustarjonta on ollut monipuolista ja asiantuntijat ovat päässeet osallistumaan koulutuksiin.

Koulutuksia on ollut viime aikoina tarjolla paljon ja se on ollut hyvä asia, vaikka koulutus ei ehkä olisikaan liittynyt suoraan oman tiimin asiantuntijan työhön. Koulutukset ovat kuitenkin olleet sellaisia, mitä tarvitaan työssä ja yrityksessä yleisellä tasolla.

Koulutustarpeita tunnistetaan myös kehityskeskusteluissa, esihenkilöiden välisissä keskusteluissa ja 1+1-keskusteluissa sekä tiimipalaverissa. Tarpeita on mahdollista viedä eteenpäin koulutuksista vastaavalle taholle tai omalle esihenkilölle, jotka voivat järjestää esimerkiksi yksikön sisäisiä koulutuksia. Joissain tiimeissä toimii asiantuntijoista koostuva koulutustyöryhmä, joka pitää säännöllisesti sisäisiä koulutuksia erillisen koulutussuunnitelman mukaisesti. Lähtökohtaisesti suuri osa koulutuksista voidaan järjestää sisäisesti yli tiimirajojen, mutta myös ulkoisiin koulutuksiin on mahdollista osallistua.

Jos tulisi koulutustarve sellaiseen aiheeseen liittyen, josta ei löydy valmista koulutusta, niin voin viedä toivetta eteenpäin koulutuksesta vastaavalle henkilölle. Jos tiedän että meiltä löytyy sisäisesti osaamista aiheeseen liittyen, voin varata heiltä suoraan tarvittavaa koulutusta. Mikäli on tarvetta ulkopuoliselle koulutukselle, voin viedä asian omalle esihenkilölleni ja selvittää mahdollisuutta osallistua koulutukseen.

Haastatteluissa nousi esiin ajatus systemaattisemmasta, esimerkiksi vuosittain laadittavasta koulutussuunnitelmasta, jossa koulutustarpeita kartoitettaisiin säännöllisesti ja koulutuksiin olisi varattu oma budjetti.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen esim. 3–5 vuoden päähän koettiin haastateltavien mielestä tärkeäksi, mutta myös haastavaksi.

Haastateltavat nostivat tulevaisuuden osaamistarpeisiin vaikuttaviksi asioiksi muun muassa teknologiaan liittyvät muutokset toimittajan puolella, erilaiset lakimuutokset, muuttuvat asiakastarpeet ja organisaation sisäiset muutokset ja esimerkiksi eläkkeelle jäämisen. Teknologia- ja lakimuutoksista ei ole välttämättä tietoa saatavilla kovin pitkälle etukäteen, mikä vaikeuttaa pitkän aikavälin suunnittelua, mutta muutoksia käsitellään yleensä yhdessä asiakkaiden kanssa. Teknologioiden kehittyessä on tärkeää ylläpitää ja päivittää asiantuntijoiden osaamista, jotta asiakkaita voidaan tukea tehokkaasti. Myös tekoälyn hyödyntäminen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot asiakasrajapinnassa sekä osaamisen soveltaminen ja laajentaminen yli tiimi- ja järjestelmärajojen nousivat vastauksissa esiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin liittyen.

Näen että joka tapauksessa lisääntyvässä määrin tarvitaan osaamisen soveltamista yli tiimi- ja järjestelmärajojen, ja omaa osaamista tulee koko ajan laajentaa. Ja jos mietin pitkällä tähtäimellä, niin tekoälyn hyödyntäminen on varmasti sellainen osa-alue, mihin osaamista tullaan tarvitsemaan lisää.

Kysyttäessä tekoälyn roolista osaamisen kehittämisessä, vastaajat korostivat tekoälyn liittyviä mahdollisuuksia, mutta myös sen hyödyntämiseen liittyviä riskejä etenkin tietosuojan näkökulmasta. Haastattelujen perusteella tekoälyn käyttö on ollut organisaatiossa vielä melko pientä, tekoälyä on hyödynnetty jonkin verran esimerkiksi erilaisissa tekstien kääntämisissä. Organisaation puolelta on tarjottu organisaatiotasoisista koulutusta tekoälyn käyttöön, mutta oppimista on tehty myös itse oppien. Vastauksissa korostui, että tekoälyn käyttöön vaaditaan lisää osaamista etenkin tietosuojan näkökulmasta, ja tekoälyn käyttö tulee todennäköisesti laajenemaan tulevaisuudessa. Vastauksissa nousi esiin myös tekoälyn mahdollinen hyödyntäminen työn priorisoinnissa ja tehostamisessa sekä osaamiskartoitusten yhteydessä

esimerkiksi asiantuntijoiden osaamisen profiloinnissa ja osaamistarpeiden tunnistamisessa.

Meillä on aloitettu tekoälyyn liittyvät koulutukset, ja tekoäly on sellainen asia, minkä käyttö tulee varmasti lisääntymään viiden vuoden sisällä. Mutta myös tietoturva-asiat ovat sellaisia, joissa pitää olla tarkkana etenkin tekoälyn kanssa.

5.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja järjestelmät

Haastatteluissa tuli esille, että organisaatiossa käytetään monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, joita on lueteltu alla:

- Sisäiset ja ulkoiset koulutukset
- Valmennus, coaching
- Mentorointi ja tuutorointi
- Kehittämisen- ja tavoitekeskustelut, 1+1-keskustelut
- Perehdyttäminen
- Osaamiskartoitukset
- Tiimin rajat ylittävä yhteistyö
- Työnopastus
- Laajennetut työtehtävät
- Kehittämispalaverit, -päivät ja -ryhmät
- Tiimikohtaiset aamukahvit Teamsissä
- Projekteihin osallistuminen
- Pienryhmät ja virtuaalitiimit
- Tietoiskut
- Oppimista tukeva ilmapiiri

Vastauksissa korostui, että kehitys- ja tavoitekeskustelut sekä yksilökohtaiset 1+1-keskustelut ovat keskeisiä osaamisen kehittämisen foorumeita, joissa työntekijä voi tuoda osaamiseen liittyviä asioita ja koulutustarpeita esiin. Tavoite- ja kehityskeskustelut kirjataan organisaation käytössä olevaan osaamisen hallintajärjestelmään. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä käytetään perehdyttämisjärjestelmää, johon on mahdollista luoda perusperehdytyksen lisäksi tiimi- ja roolikohtaisia perehdytysohjelmia. Lähes

kaikki tiimipäälliköt kertoivat, että uudelle työntekijälle nimetään aina myös henkilökohtainen mentori tai tuutori, joka perehdyttää ja opastaa työtehtäviin.

Perehdytyksessä uudelle työntekijälle nimetään aina perehdyttäjä ja sen lisäksi meillä on käytössä perehdytysjärjestelmä, joka on mielestäni hyvä ja kattava. Olemme tehneet järjestelmään yleisperehdytyksen lisäksi oman asiantuntijakohtaisen perehdytysohjelman.

Osaamista kehitetään erilaisilla sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla, ja sisäiset ohjeet ja koulutusvideot tukevat osaamisen kehittymistä. Suuri osa osaamisen kehittämistä tapahtuu kuitenkin työn kautta oppimalla laajennettujen työtehtävien ja vastuualueiden kautta, projektityöskentelyyn osallistumisen kautta sekä tiimien rajat ylittävän yhteistyön avulla, esimerkiksi pienryhmien ja virtuaalitiimien kautta.

Pienryhmissä ja virtuaalitiimeissä osaamista jaetaan, ja sitä kautta myös osaaminen kehittyy. Meillä on myös tiiviit yhteistyömallit muiden tiimien asiantuntijoiden kanssa. Meillä on yhteisiä keskusteluryhmiä ja palavereja, missä pyritään siihen, että tiimien rajat ovat matalia ja ongelmat ovat ikään kuin yhteisiä.

Valmennusta ja coachingia on käytetty pääasiassa esihenkilöroolissa oleville. Haastatteluissa nousi esiin asiantuntijoiden kehittämispäivien keston rajallisuus, jonka vuoksi kehittämistyöhön ei ehditä tällä hetkellä perehtyä syvällisesti. Myös työkierto koettiin mahdollisuutena, jota olisi hyvä pohtia aktiivisesti.

Haastattelujen perusteella organisaatiossa on käytössä useita käytänteitä, joiden avulla pyritään tukemaan sekä osaamisen että hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen tarkoitettuja foorumeita ovat muun muassa tiimipäivät, tiimien aamukahvit, virtuaalitiimien ja pienryhmien kokoukset sekä oman tiimin sisäiset kyselytunnit, jossa asiantuntijat voivat keskustella keskenään tiettyyn aiheeseen liittyen.

Yksi tiedon jakamiseen ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamiseen ajateltu foorumi on tiimikohtaiset aamukahvit, jossa on ajatuksena käydä jokaisella kerralla läpi tiettyä agendaa.

Tiedon dokumentoinnin ja tietämysartikkelien avulla pyritään jakamaan osaamista ja hiljaista tietoa, sekä saamaan sitä paremmin näkyväksi.

Dokumentoinnin haasteena vastauksissa korostui kuitenkin tiedon hajanaisuus useissa tallennuspaikoissa, mikä vaikeuttaa tiedon löytämistä.

Suurin haaste tiedon jakamisessa on ehkä Teamsin käyttö, koska siellä on niin paljon erilaisia keskusteluryhmiä ja kanavia missä tietoa välitetään, ja tiedon löytäminen saattaa olla haastavaa.

Haastatteluissa korostui asiantuntijoiden välillä oleva avoin ja salliva ilmapiiri, jonka avulla tietoa jaetaan aktiivisesti ja tiimiläisillä on uskallusta kysellä aktiivisesti asioista, minkä ansiosta osaaminen ja tieto siirtyvät hyvin tiimin sisällä. Lisäksi hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista pyritään helpottamaan sillä, että määrättyyn asiaan perehdytetään aina useampi ihminen. Joissain tiimeissä hiljaisen tiedon siirtämistä on pyritty saamaan näkyviin asettamalla asiantuntijoille tähän liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita. Haastatteluissa nousi esiin huoli hiljaisen tiedon siirtymisestä eläköitymisen yhteydessä ja tähän toivottiin yhteistä käytäntöä tai prosessia, jotta tietojen siirtäminen voitaisiin toteuttaa aina samanlaisen käytännön mukaisesti.

Rohkaisen tiimiläisiäni sellaiseen kulttuuriin, että kenelläkään ei olisi kynnystä kysyä, jos ei tiedä. Ilmapiiriin tulee olla salliva, jolloin hiljaista tietoakin saadaan jakoon, kun ihmiset uskaltavat olla vuorovaikutuksessa keskenään.

Haastattelujen perusteella tuli esille, että organisaatio on panostanut esihenkilöiden koulutukseen ja tarjonnut monipuolisia mahdollisuuksia johtamistyöhön. SLII-valmennus ja johtamisen erikoisammattitutkinto (JYEAT) mainittiin keskeisinä koulutusohjelmina, jotka sisältävät yhtenä osa-alueena myös osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen. SLII-valmennukseen järjestetään myös jatkokoulutuksia ja kertausta.

On ollut erittäin hienoa, että uudet esihenkilöt ovat saaneet johtamiskoulutusta, jossa on käsitelty myös osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista.

Osa haastateltavista oli saanut kokeilla myös mentorointia ja coachingia, jotka koettiin erinomaisiksi osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kaikki haastatellut kokivat, että he ovat pääasiallisesti saaneet riittävästi koulutusta osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Osaamiskartoitusten tekemiseen toivottiin kuitenkin lisää ohjeistusta ja tukea. Valmiit osaamiskartoituspohjat ja kartoitukseen liittyvien ohjeistusten päivittäminen tukisivat tiimipäälliköitä

osaamisen kartoittamiseen liittyvässä työssä. Lisäksi roolikuvausten tarkempi määrittely koettiin hyvänä kehityskohteena, jotta osaamista voitaisiin johtaa tehokkaammin. Yksi vastaajista koki myös, että voisi hyötyä vielä nimenomaan osaamisen johtamiseen keskittyvästä erillisestä koulutuksesta.

5.5 Osaamisen johtamiseen liittyvät riskit ja haasteet

Haastattelujen perusteella osaamisen johtamisen keskeiset riskit liittyvät osaamisen henkilöitymiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja osaamisen karkaamiseen sekä dokumentoinnin merkitykseen. Osaamisen henkilöityminen eli osaamisen keskittyminen yksittäisille henkilöille realisoituu helposti äkillisten pitkien poissaolojen, irtisanoutumisen tai eläköitymisen yhteydessä. Kaikki haastateltavat ovat pyrkineet estämään osaamisen henkilöitymistä sillä, että osaamista ei jätetä vain yhden henkilön harteille, vaan tiettyyn tehtävään ja vastuualueeseen liittyvä osaaminen on jaettu useammalle henkilölle.

Lähtökohtaisesti yritämme välttää sitä, että osaaminen olisi vain yhden henkilön takana. Olemme panostaneet siihen, että tällaisia tilanteita ei syntyisi.

Useat haastateltavat toivat esiin huolen siitä, että asiantuntijoiden osaamisen kehittyessä tiettyyn pisteeseen, he voivat siirtyä toisiin tehtäviin joko organisaation sisällä tai kokonaan toiseen yritykseen, ja osaamista pääsee karkaamaan.

Osaamiseen liittyy ainakin pitkäaikaisten asiantuntijoiden osalta sellainen riski, että jos heidän asiantuntijuutensa ei päivitetä tai ylläpidetä, ja jos he eivät saa meiltä riittävästi motivaatiota työskentelyyn, niin he hakeutuvat muualle töihin, ja sitä kautta meiltä häviää osaamista.

Vaikka osaajia on aina useita, rekrytointiprosessin kerrottiin kuitenkin olevan pitkä, ja vie paljon aikaa ennen kuin uusi työntekijä on päässyt sisälle tehtävään. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin se, että henkilön lähtö on aina myös rahallinen menetys pitkän perehdyttämisaajan vuoksi. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että mikäli osaamista ei ole kuvattu ja dokumentoitu mihinkään, se on aina riski.

Yrityksessä on kuvattu tietyt prosessit, mutta ne eivät kuvaa tekemistä välttämättä aina kovin konkreettisella tasolla. Jos prosessista ei näe tiettyjä asioita, niin ne tulee olla erikseen dokumentoituna, jotta esimerkiksi sijainen osaa toimia poissaolon aikana.

Riskinä mainittiin myös tilanne, jossa organisaatio alkaisi tarjota uudenlaista palvelua, johon ei löydy suoraan osaamista nykyisillä resursseilla. Tällöin ei välttämättä voida vastata asiakkaan tarpeeseen riittävän nopealla aikataululla, etenkin jos osaamista pitää lähteä rekrytoimaan organisaation ulkopuolelta. Henkilöstön vaihtuvuutta ja osaamisen karkaamista on pyritty minimoimaan mm. palkitsemisen ja sisäisten roolimuuotosten tukemisen kautta.

Koska organisaatiossa työtä tehdään pääasiassa etätyönä, haluttiin kysyä myös etätyön mahdollisesta vaikutuksesta osaamisen johtamiseen. Kaikki haastatellut totesivat, että etätyö ja tiimien hajautuminen eivät ole aiheuttaneet haasteita osaamisen johtamiseen. Useissa tiimeissä etätyötä tehtiin jo paljon ennen koronaviruspandemiaa, ja tiimeissä työskentelevät asiantuntijat ovat monelta eri paikkakunnalta ympäri Suomea. Teamsin ja muiden digitaalisten työkalujen avulla koulutuksia, perehdytystä ja keskusteluja voidaan järjestää tehokkaasti etänä.

En ole havainnut, että osaamisen johtamisessa olisi etätyössä haasteita, kun esimerkiksi kaikki koulutukset voidaan pitää etänä, ja työtä itsessään voi tehdä onnistuneesti etänä ja Teamsin kautta.

Etätyö kuitenkin vaatii työntekijöiltä ja esihenkilöiltä aktiivista viestintää ja asioiden kattavampaa sanallistamista, jotta kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla. Osa haastateltavista nosti kuitenkin esiin myös kasvokkaisten tapaamisten hyödyn osaamisen johtamisen näkökulmasta. Ihmiset ovat kasvokkaisissa tapaamisissa paremmin läsnä, ja sitoutuvat käsiteltäviin asioihin paremmin. Hiljaisen tiedon ja syvemmän ymmärryksen koettiin siirtyvän paremmin kasvokkaisissa tapaamisissa. Lisäksi kasvokkaiset tapaamiset lisäävät tiimiytymistä ja parantavat asiantuntijoiden välistä yhteistyötä.

Kyllä etätyö tuo oman haasteensa, mutta mielestäni olemme onnistuneet hyvin osaamisen johtamisessa etänäkin. Kasvokkaisten tapaamisten kautta olisi kuitenkin mahdollista parantaa osaamisen johtamista, sillä mitä paremmin ihmiset oppivat tuntemaan toinen toisiaan, sitä paremmin uskalletaan olla yhteydessä työkaveriin ja kysyä neuvoa, apua tai perehdytystä.

Haastattelujen perusteella varsinaista osaajapulaa ei ole näyttäytynyt ainakaan rekrytointinäkökulmasta. Avoimiin paikkoihin on ollut paljon hakijoita, mutta tarvittavaa osaamista omaavien henkilöiden löytämisessä on saattanut olla haasteita etenkin syväosaamista vaativissa asiantuntijatehtävissä.

Syväosaamista saadaan vain harvoin hankittua rekrytoimalla, vaan se kehittyy ajan myötä sisäisen perehdytyksen ja työn kautta.

Ei meidän alamme osaajia tuolla vapailla markkinoilla ole kuitenkaan jonoksi asti, kun sieltä haetaan uusia osaajia.

Haastatteluissa korostui, että aikaisempi kokemus, esimerkiksi järjestelmätuntemus ja asiakasympäristön tuntemus, vaikuttavat merkittävästi siihen, miten nopeasti uusi henkilö pääsee työhön sisälle. Useat haastateltavat mainitsivat, että perehdytys vie aikaa, vaikka työntekijällä olisi aikaisempaakin kokemusta. Jos henkilöllä ei olisi lainkaan aikaisempaa kokemusta, niin vie vuodesta kahteen vuoteen, ennen kuin henkilö kykenee tekemään työtä itsenäisesti.

Rekrytoidun henkilön pitää olla melko pätevä, jos pystyy vuodessa omaksumaan kaikki tarvittavat asiat, vaikka pystyykin ohjattuna tekemään työtä.

Haastateltavat eivät myöskään tunnistanee merkittäviä puutteita liiketoiminnan tarpeita palvelevassa osaamisessa. Mikäli osaamispuutteita havaitaan, ne saadaan käytännössä sisäisesti paikattua.

Haastateltavilta kysyttiin, onko heillä riittävästi tietoja ja työkaluja arvioida ja varmistaa omien asiantuntijoiden osaamisen tasoa erityisesti sovelluksiin liittyvän syväosaamisen osalta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heillä ei ole riittävästi tietoa tai työkaluja arvioida asiantuntijoiden osaamisen tasoa syväosaamisen osalta. Arviointi perustuu tällä hetkellä pääasiassa asiantuntijan omaan kuvaukseen osaamisestaan. Esihenkilöt kokevat osaamisen arvioimisen haastavaksi ilman asiantuntijataustaa, eikä heillä ole myöskään käytössä selkeitä työkaluja tai mittareita, joilla osaamisen tasoa voisi arvioida.

Koska itselläni ei ole asiantuntijakokemusta, niin joskus on haastavaa tunnistaa mitä osaamisalueita vaaditaan, jotta henkilöä voidaan sanoa syväosaajaksi.

Haastatteluissa nousi tarve asiantuntijan kasvupolun kuvaukselle, jossa olisi selkeästi määritelty mitä osaamista vaaditaan eri tasoilla, esimerkiksi aloittelevan asiantuntijan ja syväosaajan tasoilla.

Tarvittaisiin kasvupolku, joka kuvaisi konkreettisella tasolla, että mitä vaaditaan, jotta asiantuntijuus siirtyy seuraavalle tasolle. Sellainen kuvaus meiltä mielestäni puuttuu ja siitä olisi hyötyä sekä esihenkilölle että asiantuntijalle.

5.6 Kehitysideat ja mahdollisuudet

Haastattelujen myötä nousi esiin useita kehitysideoita ja mahdollisuuksia muun muassa tiedon ja osaamisen jakamiseen, urapolkuun ja motivaatioon sekä osaamisen kehittämistä tukevaan järjestelmään liittyen. Tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyen todettiin useita kehittämistarpeita, jotka liittyvät erityisesti tiedon hajanaisuuteen ja sisäisten foorumien hyödyntämiseen. Vastauksissa painottui merkittävänä kehittämiskohteena tiedon tallentamisen hajanaisuus, joka aiheuttaa haasteita osaamisen jakamiselle ja osaamisen johtamiselle. Tietoja tallennetaan tällä hetkelle useisiin eri tallennuspaikkoihin, ja tiedostoja saattaa jäädä myös henkilökohtaisille työasemille. Vaikka Teamsin käyttö on tuonut paljon mahdollisuuksia, se on kuitenkin samalla lisännyt erilaisia tallennuspaikkoja, joihin kaikilla ei ole välttämättä pääsyä.

Kaikille tulisi olla täysin selvää, mistä ohjeita ja tietoja haetaan. Vaikka meillä on sovitut paikat, mihin dokumentaatiota tallennetaan, niin usein dokumentteja saattaa silti löytyä esimerkiksi omilta henkilökohtaisilta työasemilta. Etenkin Teams on tuonut paljon mahdollisuuksia, mutta haasteena on, että tietoa saattaa olla tallennettuna useilla Teams-kanavilla ja kahden kesken käydyissä Teams-keskusteluissa. Tietoa löytyy myös sähköpostista, Sharepointista tai toiminnanohjausjärjestelmästä, joten tätä tiedon hallintaa pitäisi jollain tavalla kehittää.

Paljon tietoa vaihdetaan myös henkilöiden välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa, jotka eivät siirry koko tiimin tietoon. Vastauksissa painottui, että olisi hyvä olla vain yksi pääasiallinen tallennuspaikka, mistä kaikki dokumentaatio löytyisi, tai jossa olisi linkitys muualla sijaitseviin dokumentteihin. Tähän liittyvää kehitystyötä on jo käynnistetty tiimi- ja organisaatiotasolla. Useissa tiimeissä on lisäksi käynnissä sisäistä kehitystä, jolla pyritään luomaan selkeämpiä foorumeita tiedon jakamiseen, kuten Teamsin rakenteen

uudistaminen, tiimikohtaisten aamukahvien käyttöönotto ja tiimikohtaisten keskusteluryhmien pelisääntöjen selkiyttäminen. Keskusteluryhmien pelisääntöjen selkiyttämisen tavoite on madaltaa kynnystä jakaa tietoa yhteisissä keskusteluryhmissä sen sijaan, että tieto jäisi vain kahden henkilön välille.

Usein asiantuntija saattaa pyytää apua suoraan toiselta asiantuntijalta ja silloin tieto jää heidän kahden väliseksi. Jos asiaa kysyttäisiin keskusteluryhmässä, niin koko tiimi saisi asiasta tiedon. Ja jos asia on tullut esiin yhdellä asiantuntijalla, on erittäin todennäköistä, että joku muukin tiimissä saattaa tarvita kyseistä tietoa.

Myös tiimipalavereja halutaan hyödyntää paremmin tiedon jakamiseen ja harjoittaa tiedonvaihtoa sekä perehdytystä ja koulutusta myös yli tiimirajojen. Haastatteluissa nousi esiin myös tarve kehittää dokumentointikäytänteitä erityisesti tietämyskannan ja tietämysartikkelien näkökulmasta.

Haastattelujen perusteella urapolkujen kehittäminen ja näkyväksi tekeminen koettiin tärkeäksi osaksi osaamisen johtamista ja henkilöstön sitouttamista. Tavoitekeskusteluissa asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita, jotka tukevat sekä työntekijän omaa kehittymistä että toiminnan kehittämistä, ja tarjoavat mahdollisuuksia kasvuun ja oppimiseen. Useat haastateltavat toivoivat, että organisaatiossa asiantuntijoille voitaisiin kehittää selkeitä urapolkuja, jotka tukisivat asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä. Polut voisivat sisältää nimikemuutoksia, mahdollisuuksia siirtyä uusiin rooleihin organisaation sisällä ja linkityksen palkkaukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Urapolun ei välttämättä tarvitsisi tarkoittaa roolin tai tiimin vaihtoa, vaan myös nykyisen tehtävän sisällä voisi kehittyä ja edetä. Tähän liittyen toivottiin selkeämpää määrittelyä siitä, mitä eri osaamistasot tarkoittavat ja missä tilanteissa asiantuntija siirtyy seuraavalle osaamistasolle. Urapolkujen nähtiin vaikuttavan asiantuntijoiden sitoutumiseen ja kasvattavan heidän motivaatiotaan, ja sitä kautta voitaisiin myös pienentää osaamisen karkaamiseen liittyvää riskiä.

Mielestäni meillä tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiantuntijoiden urapolun edistämiseen. Urapolun ei tarvitse tarkoittaa, että asiantuntijan täytyisi vaihtaa roolia tai tiimiä, vaan asiantuntijan pitäisi pystyä kehittymään ja etenemään myös nykyisen roolin sisällä.

Olisi todella tärkeää, että asiantuntijoilla olisi oma kehityspolkunsa, eli olisi kuvattu miten asiantuntijuus käytännössä kasvaa. Kun asiantuntijuus kasvaa, niin esimerkiksi tehtävänimike voisi myös kasvaa, esim. vanhempi asiantuntija tai johtava asiantuntija.

Osaamisen hallintajärjestelmä nähtiin hyödyllisenä työkaluna koulutuksiin osallistumisen seurannassa ja tavoite- ja kehityskeskustelujen dokumentoinnissa. Myös koulutustarjotin koettiin hyvänä ominaisuutena. Haastatteluissa korostui, että järjestelmä ei tällä hetkellä ole käytössä siinä potentiaalissa, mikä sillä voisi olla. Vastauksissa tuli esiin, että järjestelmään ei kirjata osaamiseen liittyviä tarpeita eikä asiantuntijan tämänhetkistä osaamista muuta kuin käytyjen koulutusten osalta, ja järjestelmä ei myöskään tarjoa kokonaiskuvaa organisaation osaamisesta.

Tällä hetkellä en saa osaamisen hallintajärjestelmästä kaikkia tarvittavia tietoja ulos. Se toimii pääasiassa työkaluna, johon kirjataan tavoitteet ja jonka kautta tavoitteita seurataan. Tällä hetkellä se ei ole sellainen työkalu, josta saisi kokonaiskuvan siitä osaamisesta, mitä meidän yhtiöstämme löytyy

Osaamisen hallintajärjestelmästä pääsee kätevästi ilmoittautumaan koulutuksiin ja sinne tallennetaan kehityskeskusteluihin liittyvät merkinnät. Emme ole vielä saaneet selkeää kuvaa siitä, miten se voisi tukea osaamisen kehittämistä.

Osa haastateltavista toivoi järjestelmän raportointiosion kehittämistä. Järjestelmään liittyen toivottiin organisaatiotasolla lisää koulutusta ja läpikäyntiä sekä järjestelmän hyötyjen selkiyttämistä. Haastatteluissa nousi esiin toive siitä, että myös osaamiskartoitukset voitaisiin tallentaa suoraan osaamisen kehittämiseen liittyvän järjestelmään erillisten excelien sijaan, jotta kaikki osaamiseen liittyvä tieto löytyisi yhdestä paikasta. Osa haastatelluista tunnisti, että järjestelmään liittyvää kehitystä olisi jo lähdetty suunnittelemaan.

Tällä hetkellä osaamisen hallintajärjestelmä ei toimi siinä laajuudessa, missä se voisi toimia. Sieltä löytyvät prosessikoulutukset ja esimerkiksi koulutustarjotin, ja järjestelmä näyttää näihin koulutuksiin liittyen työntekijöiden suoritusmerkinnät. Järjestelmään on ymmärtääkseni tulossa laajemmin osaamiseen liittyviä ominaisuuksia, eli jatkossa se tulee varmasti toimimaan hyvänä työkaluna.

Haastatteluissa tuli esiin toive prosessikoulutuksiin liittyvistä, roolikohtaisista tukiohjeista, sillä tällä hetkellä prosessikuvauksista ei välttämättä saa suoria työkaluja käytännön toiminnan tueksi. Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin jatkuvan keskustelun merkitys osaamisesta ja sen tärkeydestä, ja lisäksi ihmisiä

olisi hyvä kannustaa tiedon jakamiseen. Kehityskohteena tuotiin esiin myös organisaatiotasoinen osaamiskartta, josta näkisi minkälaista osaamista organisaatiosta löytyy kokonaisuudessaan. Lisäksi toivottiin läpinäkyvämpää kuvausta eri tiimien tehtävistä ja rooleista, jotta yhteistyö ja osaaminen yli tiimi- ja yksikkörajojen helpottuisi. Yhteistyön lisääminen yli tiimi- ja yksikkörajojen koettiin muutenkin tärkeäksi kehityskohteeksi, lisäksi toivottiin lisää kannustimia tai palkitsemisvaihtoehtoja organisaation puolelta asiantuntijan oman osaamisen kehittämiseen. Myös kollegiaalisen keskustelun lisääminen esihenkilöiden välillä osaamisen johtamisen ja sen kehittämisen näkökulmasta nousi esiin. Osaamisen kehittämistä voitaisiin käsitellä laajemmin ja läpinäkyvämmiin organisaatiotasolla, jotta siihen liittyviä hyviä käytänteitä voitaisiin jakaa yli tiimi-, yksikkö- ja osastorajojen. Vuoropuhelua asiakkaiden kanssa olisi hyvä lisätä. Asiakkuuden hallinnasta vastaavien tulisi tuntea organisaation osaaminen, jotta sitä voitaisiin tarjota asiakkaille. Vastaavasti asiakkaiden tarpeet tulisi tuoda asiantuntijatiimeille näkyväksi, jotta osaamista voitaisiin paremmin kehittää vastaamaan niitä. Tiimien osaamisen dokumentointi nähtiin tärkeänä osana tätä vuoropuhelua ja palveluiden myyntiä.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) mukaan laadullisen tutkimuksen osalta käsitteitä reliabiliteetti (tutkimustulokset ovat toistettavissa) ja validiteetti (tutkimus tutkii mitä on luvattu) on kritisoitu, sillä ne on kehitetty pääasiallisesti määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Hirsjärvi ym. (2007, 227–228) mukaan tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin jotenkin arvioitava, ja laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuus paranee tutkijan tarkalla kuvauksella tutkimuksen ja sen vaiheiden toteuttamisesta. Aineiston tuottamiseen liittyvät olosuhteet olisi hyvä kuvata selkeästi ja totuudenmukaisella tavalla, esimerkiksi kertomalla haastattelun olosuhteista, haastatteluun käytetystä ajasta sekä mahdollisista häiriötekijöistä tai virhetulkinnoista. Myös aineiston analyysin liittyvä luokittelu olisi hyvä kuvata ja perustella tarkasti, sekä perustella minkä pohjalta tutkija on tulkinnut tuloksia.

Yleiset eettiset periaatteet ohjaavat kunnioittamaan tutkittavien oikeuksia, kuten ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä. Erittäin tärkeä yleinen eettinen ohje ohjaa välttämään merkittäviä vahinkoja, riskejä tai haittoja, joita tutkimuskohteille voisi aiheutua. Tutkittavia tulee kohdella arvokkaasti ja tasa-arvoisesti, ja vaikka tutkija olisi eri mieltä tutkittavan kanssa, se ei saa vääristää tutkimuksen tulkintaa. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden käyttämistä kaikissa tutkimusvaiheissa. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation esihenkilöiden näkemyksiä asiantuntijoiden osaamisen johtamisen nykytilasta sekä löytää mahdollisia osaamisen johtamiseen liittyviä kehityskohteita.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, jonka etuna on mahdollisuus tarkentaa ja syventää haastattelussa saatavia vastauksia, ja saada osaamisen johtamisen nykytilanteesta kattavampi kuvaus, kuin esimerkiksi kyselylomakkeen kautta. Haastattelujen yhteydessä myös kysymyksiä oli mahdollista selventää, mikäli kysymys oli haastateltavalle epäselvä.

Haastattelukysymykset muotoiltiin aiheeseen liittyvän aikaisemman kirjallisuuden ja teorian pohjalta. Alustavaa kysymysrunгон toimivuutta testattiin ennen haastatteluja ulkopuolisen henkilön toimesta, ja kysymyksiä muotoiltiin selkeämmäksi annetun palautteen pohjalta. Kahden viimeisen haastattelun kohdalla haastattelurunkoa muokattiin hieman, jotta haastateltavien olisi helpompi hahmottaa erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Haastatteluille oli varattu riittävästi aikaa, ja yhdessäkään haastattelussa aika ei loppunut kesken, vaan kaikki asiat saatiin käytyä haastattelun aikana läpi.

Haastatteluissa noudatettiin eettisiä periaatteita, joilla turvataan haastateltavien yksityisyys. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja korostettiin vapaaehtoisuutta ja oikeutta kieltäytyä tutkimuksesta. Haastateltaville kerrottiin, että haastatteluista syntyvä aineisto koostetaan kaikilta osin täysin anonyminä, eli yksittäisen vastaajan vastauksia ei voi millään tavalla tunnistaa. Vastauksia käsiteltiin vain tämän opinnäytetyön tarkoituksiin ja työn valmistumisen jälkeen haastattelumateriaali hävitetään.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kertomalla mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheista ja haastatteluihin liittyvistä yksityiskohdista. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus pohtia asiaa etukäteen aiheen laajuuden ja moniulotteisuuden vuoksi.

Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa, ja tällä on voinut olla vaikutusta tutkimustilanteen luottamuksellisuuteen, vaikka haastateltaville korostettiin, että tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja ja että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän henkilöä, joka on noin puolet osaston asiantuntijatiimien esihenkilömäärästä. Koska asiantuntijatiimit ovat erilaisia, suurempi määrä haastatteluja olisi voinut antaa vielä lisää näkökulmia osaamisen johtamisen nykytilaan. Haastateltavat valittiin kuitenkin harkinnanvaraisena otantana, jotta haastatteluja saatiin osaston eri yksiköistä ja mahdollisimman monesta eri asiantuntijaryhmästä. Haastatteluvastauksiin on voinut vaikuttaa myös kiireinen arki, ja välttämättä kaikki haastateltavat eivät ole ehtineet perehtyä aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen, mikä on saattanut vaikuttaa vastauksiin. Haastattelun luotettavuus voi myös heikentyä, mikäli haastateltava haluaa antaa yleisesti hyväksytyjä vastauksia (Hirsjärvi ym. 2007, 201).

Tutkimustulosten esittelyssä käytettiin lainauksia haastatteluista, mikä auttaa ymmärtämään, minkä pohjalta tuloksia on tulkittu (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Aineiston analyysiin liittyvää luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla aineiston analysointiin liittyvä prosessi mahdollisimman tarkasti ja selkeästi. Myös tekoälyn käyttöön liittyvät toimenpiteet kuvattiin mahdollisimman tarkkaan. Työn kaikissa vaiheissa pyrittiin noudattamaan huolellista työskentelyotetta ja noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi keskeisimmät tutkimustulokset ja niiden antamat vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä tutkimustulosten perusteella saadut keskeiset kehityskohteet osaamisen johtamiseen liittyen. Kappaleessa käsitellään lisäksi tutkimuksen rajoituksia, tulosten yleistettävyyttä sekä jatkotutkimusaiheita.

6.1 Keskeiset tutkimustulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation osaamisen johtamisen nykytilaa ja löytää osaamisen johtamisen kehittämiseen liittyviä kehityskohteita. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten merkityksellisenä osaamisen johtaminen koetaan organisaatiossa?
- Miten tiimipäälliköt toteuttavat osaamisen johtamista tällä hetkellä?
- Millaisilla kehittämistoimenpiteillä organisaation osaamisen johtamista voitaisiin mahdollisesti vahvistaa ja kehittää tulevaisuudessa?

Osaaminen ja osaamisen johtaminen nähdään tutkimuksen mukaan erittäin merkityksellisenä organisaation menestymisen näkökulmasta. Koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jonka ydintoiminta pohjautuu organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden osaamiseen, on osaaminen ja sen johtaminen keskeisessä roolissa organisaation toiminnassa. Tämän saman on nostanut esiin myös Viitala (2005, 209). Tutkimustuloksissa nousi esiin, että tiimeissä on käynnissä useita erilaisia sisäisiä kehityskohteita osaamiseen ja sen johtamiseen liittyen, mikä sekin kuvaa osaamisen tärkeää roolia organisaatiossa.

Tutkimuskysymys tiimipäälliköiden osaamisen johtamisen tähänhetkiseen toteuttamiseen liittyen oli laaja, ja tutkimuksen avulla saatiin kartoitettua hyvin käytössä olevia osaamisen johtamisen ja kehittämisen menetelmiä. Osaamisen

johtamisen lähtökohta on organisaation strategia, joka määrittää minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee strategian toteuttamiseksi (Viitala 2005, 14–15; Sydänmaanlakka 2012, 132; Tuomi & Sumkin 2012). Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamiseen liittyvässä käytännön työssä näkyvät Viitalan (2005, 15) kuvaamat osaamisen johtamisen keskeiset elementit. Osaaminen ja siihen liittyvät tarpeet on huomioitu organisaation strategiassa, jota jalkautetaan alaspäin osasto-, yksikkö- ja tiimitasolle sekä lopulta yksilötasolle. Osaamisen nykytilannetta kartoitetaan, ja tarvittavaa tai puuttuvaa osaamista kehitetään monipuolisesti erilaisilla osaamisen kehittämisen menetelmillä. Organisaatiossa on käytössä paljon erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, mutta asiantuntijoiden keskuudessa suuri osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu kuitenkin työssä oppimalla mm. laajennettujen työtehtävien ja vastuualueiden, projektityöskentelyn ja erilaisen pienryhmien ja virtuaalitiimien kautta. Myös Kupias ym. (2014) korostavat, että suuri osa oppimisesta tapahtuu arjen työssä työssäoppimisen kautta.

Otalan ja Meklinin (2021, 16) mukaan oppiminen on nykypäivänä yritysten keskeinen kilpailutekijä. Fredrikssonin ja Saarivirran (2015, 18) mukaan esihenkilön rooli alaistensa oppimiseen ja osaamiseen liittyen on merkittävä, vaikka työyhteisössä työskentelisikin pääasiassa itsenäisesti toimivia asiantuntijoita. Esihenkilön tehtävänä on ennen kaikkea sellaisen ilmapiirin luominen, jossa oppimista ja kehittymistä tapahtuu. Myös tutkimuksen tulokset tukevat tätä teoriaa, ja havainnoissa nousi esiin organisaation avoin ja salliva ilmapiiri, jonka on havaittu vaikuttavan positiivisesti tiedon jakamiseen asiantuntijoiden välillä. Organisaatiossa on käytössä paljon vuorovaikutusta lisääviä osaamisen ja tiedon jakamiseen liittyviä käytäntöjä, kuten tiimikohtaiset aamukahvit, virtuaalitiimit ja pienryhmät, tiimipäivät, tiimin rajat ylittävä yhteistyö ja ristiin opettaminen eri tiimien välillä. Otalan (2008, 239) mukaan yksilöiden tieto muuttuu yhteiseksi osaamiseksi, kun sitä jaetaan esimerkiksi foorumien ja kokousten, projektien tai yhteisöllisten oppimismenetelmien avulla.

Otalan (2008, 52) mukaan hiljaista tietoa ei ole helppo siirtää eteenpäin, mutta Kupias ym. (2014) korostavat, että hiljaista tietoa voidaan jakaa paremmin

lisäämällä vuorovaikutusta ja työn kehittämisen mahdollisuuksia sekä tiimin sisällä että eri tiimien välillä. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiossa on huomioitu hiljaisen tiedon ja sen jakamisen merkitys organisaation osaamisen kehittämisessä. Organisaatiossa on käytössä paljon erilaisia menetelmiä hiljaisen tiedon ja yleisestikin tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjen parantamiseen on myös käynnissä jatkuvaa sisäistä kehitystyötä.

Viitala (2005, 209) nostaa riskienhallinnan merkityksen esiin etenkin asiantuntemusta myyvän tietoyrityksen näkökulmasta, sillä yrityksen osaaminen eli arvo on sitoutuneena työntekijöihin ja heidän tuottamaan asiantuntijapalveluun. Osaamisen johtamiseen liittyvinä riskeinä nousi tutkimuksessa esiin osaamisen henkilöityminen, henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisen karkaaminen. Tutkimusten (Manpower 2025; Euroopan teemavuosi 2023) mukaista osaajapulaa tiimipäälliköt eivät ole havainneet, vaikka syväosaamista saadaankin vain harvoin rekrytoitua organisaation suoraan. Syväosaaminen kehittyy organisaatiossa pääasiassa sisäisen perehdytyksen ja työn tekemisen kautta.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin paljon erilaisia osaamisen johtamiseen liittyviä kehityskohteita. Tutkimuksen keskeisimmät kehityskohteet on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisimmät kehityskohteet.

Kehityskohde	Kehitysehdotus
1. Osaamisen kartoittaminen	Yhtenäisten ja systemaattisten käytäntöjen luominen osaamisen kartoittamiselle.
2. Osaamisen hallintajärjestelmä	Osaamisen hallintajärjestelmän kehittäminen tukemaan osaamisen johtamista paremmin yksilö-, esihenkilö- ja johtotasolla.
3. Tiedon hajautuminen useisiin tallennuspaikkoihin	Luodaan yksi ensisijainen tallennuspaikka, josta kaikki tieto jatkossa löytyy.
4. Asiantuntijan urapolku	Asiantuntijoiden urapolkujen määrittäminen, kuvaaminen ja kehittäminen (myös nykyisen tehtävän sisällä).
5. Osaamisen johtamiseen liittyvän keskustelun lisääminen organisaatiotasolla	Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvän keskustelun nostaminen läpinäkyvämmäksi organisaatiotasolla.

Osaamista kartoitetaan tiimeissä erilaisilla käytännöillä. Osassa tiimeistä on tehty osaamiskartoituksia, osassa sovellus- tai palvelutehtäväkohtaisia osaamiskartoituksia, mutta systemaattinen kartoittaminen on vielä kehitysvaiheessa. Tähän liittyvänä kehityskohteena organisaation tasolta voidaan luoda tiimeille yhtenäiset ja systemaattiset käytännöt osaamisen kartoittamiselle. Tähän liittyvää kehitystyötä on jo käynnissä tiimikohtaisesti, mutta linjauksen on hyvä tulla organisaatiotasolta.

Otalan (2018, 177) mukaan helppokäyttöiseen osaamisen hallintajärjestelmään on mahdollista syöttää kaikki yrityksen osaamiseen liittyvä data, jota voidaan

hyödyntää osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation osaamisen hallintajärjestelmää käytetään tällä hetkellä lähinnä koulutusrekisterinä ja tavoite- ja kehityskeskustelujen dokumentointivälineenä. Osaamisen hallintajärjestelmää voidaan kehittää niin, että järjestelmään kirjataan kaikki organisaatiossa oleva osaaminen. Nyt esimerkiksi osaamiskartoitusten tieto on tallennettu erillisiin dokumentteihin. Osaamisen hallintajärjestelmä tukee osaamisen johtamista paremmin, jos se sisältää kaiken organisaation osaamiseen liittyvän tiedon, ja jos tietoa voidaan hyödyntää järjestelmän kautta esimerkiksi erilaisten raporttien avulla.

Sydänmaanlakan (2012, 176) mukaan yritysten ongelmana saattaa olla tiedon tuominen kaikkien saataville, ja paljon aikaa kuluu tiedon etsimiseen tai asioiden uudelleen keksimiseen. Tämä nousi esiin myös tässä tutkimuksessa, jossa todettiin, että tietoa tallennetaan tällä hetkellä useisiin eri tallennuspaikkoihin, ja tiedon löytäminen vie välillä paljon aikaa. Kehityskohtena organisaatioon voidaan rakentaa yksi ensisijainen tallennuspaikka, josta kaikki tieto tai siihen viittaava linkki lähtökohtaisesti löytyy.

Viitalan (2005, 209) mukaan henkilöstön osaamiseen liittyviä riskejä voidaan pienentää esimerkiksi avainhenkilöpolitiikalla, johon kuuluu urakehitys ja palkitseminen. Myös Hester (2013, 21) ja Lankinen ym. (2004, 129–130) nostavat urapolun ja urakehityksen keinoksi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja lisätä motivaatiota. Tutkimuksen perusteella asiantuntijoilla ei tällä hetkellä ole kuvattuna varsinaisia urapolkuja. Urapolkujen kehittäminen koetaan esihenkilöiden mielestä tärkeäksi osaksi osaamisen johtamista ja henkilöstön motivaatiota sekä sitouttamista, ja sillä voidaan pienentää osaamisen karkaamiseen liittyvää riskiä. Kehityskohtena asiantuntijoiden urapolkuja voidaan kehittää ja tehdä näkyväksi organisaatiossa. Urapolut voivat sisältää nimikemuutoksia, mahdollisuuksia siirtyä uusiin rooleihin organisaation sisällä ja linkityksen palkkaukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tämä vaatii myös osaamistasojen tarkempaa määrittelyä.

Tutkimustulosten pohjalta todettiin, että tiimeissä on käytössä paljon erilaisia menetelmiä esimerkiksi hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Kaikilla tiimeillä ei kuitenkaan ole samanlaisia käytäntöjä käytössä ja yhtenä havaintona nostettiin esiin kollegiaalisen keskustelun lisääminen osaamisen johtamiseen liittyen organisaatiotasolla. Kehitysehdotuksena osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää keskustelua on hyvä nostaa läpinäkyvämmäksi organisaatiotasolla ja organisaatioon voidaan luoda rakenteita hyvien käytäntöjen jakamiseksi yli tiimi-, yksikkö- ja osastorajojen.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus antoi kattavan kuvan organisaation osaamisen johtamisen merkityksestä ja nykytilanteesta, mutta siihen liittyy myös rajoituksia. Tutkimuksessa haastateltiin noin puolta osaston esihenkilöistä, mutta laajempi otanta olisi voinut tuoda esiin vieläkin laajempaa näkemystä. Lisäksi tutkimus kattoi ainoastaan organisaation yhden osaston tiimipäälliköiden näkemyksiä, eli tutkimustulokset eivät välttämättä kuvasta koko organisaation osaamisen johtamisen nykytilaa. Tutkimus käsitteli osaamisen johtamisen nykytilaa esihenkilöiden eli tiimipäälliköiden näkökulmasta, eli tutkimus ei myöskään ottanut kantaa asiantuntijoiden näkemykseen osaamisen johtamisen nykytilasta. Puusan ja Juutin (2011, 77–78) mukaan myös haastatteluun laadullisen tutkimuksen menetelmänä liittyy rajoituksia. Haastateltava voi jännittää haastattelutilannetta, mikä saattaa vaikuttaa vastauksiin. Myös reaktiivisuus, eli tutkijan mahdollinen johdattelu tai kysymyksenasettelu, saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin tai tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Myös tulkintavirheet saattavat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tässä tutkimuksessa aiheen laajuus on saattanut vaikuttaa vastauksiin, mikäli kaikki käsitteet eivät ole avautuneet haastateltavalle. Tätä pyrittiin vähentämään lähettämällä haastattelurunko etukäteen haastateltaville, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua aiheeseen ja käsitteisiin etukäteen. Lisäksi haastattelujen aikana oli mahdollista selventää epäselviä asioita tai käsitteitä.

6.3 Tulosten yleistettävyys ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ensisijaisesti kohdeorganisaation toiminnassa. Tulokset antoivat kattavan kuvan organisaation osaamisen johtamisen nykytilasta ja siitä, miten tiimipäälliköt johtavat asiantuntijoidensa osaamista. Tulosten avulla on mahdollista nähdä osaamisen johtamiseen liittyviä tämänhetkisiä haasteita ja kehittää toimintaa jatkossa. Tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin vastaaviin yrityksiin, sillä tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena kohdeorganisaatiolle, ja tutkimuksessa keskityttiin tämän kyseisen organisaation osaamisen johtamisen nykytilaan ja sen kehittämiseen. Työn tuloksia, haastattelurunkoa ja teemakohtaisia kysymyksiä voidaan kuitenkin hyödyntää vastaavissa tutkimuksissa samalla alalla toimivien yritysten osalta.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia osaamisen johtamisen nykytilaa koko organisaation tasolla ja selvittää, millaisia tuloksia koko organisaation tasoinen tutkimus tuottaisi. On mahdollista, että muiden osastojen osalta nousisi lisää hyväksi todettuja käytänteitä tai toimintaan liittyviä kehityskohteita.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia osaamisen johtamisen nykytilaa myös asiantuntijoiden näkökulmasta ja katsoa, millaisia kehityskohteita tai hyviä käytäntöjä heidän näkökulmastaan voisi nousta esiin. Asiantuntijat ovat kuitenkin merkityksellisessä roolissa osaamisen johtamisen näkökulmasta, ja siksi olisi tärkeää saada myös heidän näkemyksensä esiin.

6.4 Lopuksi

Tämän tutkimuksen perusteella saatiin kattava kuvaus kohdeorganisaation osaamisen johtamisen nykytilasta. Tutkimustulokset osoittavat, että osaamisen johtaminen nähdään organisaatiossa merkityksellisenä kokonaisuutena. Organisaation strategia ohjaa osaamisen johtamista ja strategian mukaiset osaamistarpeet jalkautetaan organisaation eri tasoille. Tiimipäälliköillä on

käytössään laajasti erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Erityisesti osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen on käytössä erilaisia menetelmiä, ja lisäksi tiimeissä on käynnissä paljon sisäistä kehitystä näihin liittyen.

Tutkimustulokset tukevat teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuja osaamisen johtamisen keskeisiä osa-alueita.

Tutkimuksen pohjalta havaitut kehityskohteet liittyivät osaamisen systemaattiseen kartoittamiseen, osaamisen hallintajärjestelmän kehittämisen kautta osaamisen parempaan läpinäkyvyyteen ja hyödynnettävyyteen, osaamiseen liittyvän tiedon keskitettyyn saatavuuteen, asiantuntijoiden urapolkujen kehittämiseen (myös nykyisen tehtävän sisällä) sekä osaamisen johtamiseen liittyvän keskustelun lisäämiseen ja siihen liittyvien käytänteiden läpinäkyvyyteen ja vaikuttavuuteen koko organisaation tasolla.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja sitä kautta tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää nimenomaan kohdeorganisaation osaamisen johtamisen kehittämisessä. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää vastaavissa tutkimuksissa etenkin samalla alalla ja samassa toimintaympäristössä olevien yritysten kohdalla. Vaikka tutkimus antoi kattavan kuvan kohdeorganisaation asiantuntijoiden osaamisen johtamisen nykytilanteesta, olisi mielenkiintoista tutkia osaamisen johtamisen nykytilannetta myös asiantuntijoiden näkökulmasta.

Lähteet

Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. 2017. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*. Vol. 54, 479–490. Viitattu 8.8.2025. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>.

Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A-M. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Helsinki: Sitra. Viitattu 25.7.2025. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa/#lahteet>.

Da Silva, F., Mosquera, P. & Soares, M. 2022. Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 174. Viitattu 1.8.2025. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121299>.

Davidavičienė, V., Al Majzoub, K. & Meidute-Kavaliauskiene, I. 2020. Factors Affecting Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability*. Vol. 12(17), 6917. Viitattu 11.8.2025. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/6917>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 19.6.2024. Suomen elinkeinorakenne 1975–2023. Viitattu 29.3.2025. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/tuotanto/>.

Euroopan komissio. Euroopan osaamisen teemavuosi 2023. Viitattu 25.7.2025. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_fi#kilpailukyky%C3%A4-osallistumista-ja-taitoja.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. Viitattu 25.7.2025. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>.

Gelard, P. 2021. Identifying and Ranking Processes Influencing Career Path of Knowledge Employees. *Global Business Review*. 26(3), 563–587. Viitattu 8.8.2025. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09721509211027399>.

Hester, J. 2013. The High Cost of Employee Turnover and How to Avoid It. Nonprofit World. Vol. 31, Iss.3, 20–21. Viitattu 24.7.2025.

https://www.snpo.org/members/Magazines/2013/Issue3/V3103_web.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja AlmaInsights-kirjapalvelussa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 25.7.2025. [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIBXCCTEB#/kohta:Menestyksen\(\(20\)timantti/piste:t2IM](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIBXCCTEB#/kohta:Menestyksen((20)timantti/piste:t2IM).

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 5.6.2025.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kolb, D.A. 1984. Experiential learning. Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1., painos. E-kirja AlmaTalent -kirjapalvelussa. Helsinki: Sanoma Pro. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 2.6.2025. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#/kohta:Osaamiskartoituksen\(\(20\)eteneminen\(\(20\)piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#/kohta:Osaamiskartoituksen((20)eteneminen((20)piste:b1).

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manpower. 2025. Osaajapulatutkimus 2025: Pula osaajista on kiristymässä Suomessa. Viitattu 19.3.2025.

<https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>.

MPS-Yhtiöt. 2024. MPS Johtajuustutkimus 2024. Viitattu 29.3.2025. <http://mps-yhtiot.mail-epr.net/go/2473824-1315406-64358266>.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-kirja KauppakamariTieto-kirjapalvelussa. Helsinki: Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.4.2025. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)\)oppiminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)\)keino\(\(20\)\)menesty\(\(e4\)\(\(20\)\)jatkuvassa\(\(20\)\)muutoksessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter((e4)((20))oppiminen((20)((2013)((20))keino((20))menesty((e4)((20))jatkuvassa((20))muutoksessa).

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – Strategiasta käytäntöön. E-kirja KauppakamariTieto-kirjapalvelussa. Helsinki: Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 19.3.2025. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)\)-\(\(20\)\)strategiasta\(\(20\)\)k\(\(e4\)\)yt\(\(e4\)\)nt\(\(f6\)\)\(\(f6\)\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4)((20))oppiminen((20)2((20))-((20))strategiasta((20))k((e4))yt((e4))nt((f6))((f6))n).

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Polanyi, M. 1983. The tacit dimension. Gloucester, Peter Smith.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Hansaprint: JTO.

Saranen. 2023. Osaamisen johtaminen 2023–2028. Suomalaisten yritysten osaamisen johtamisen nykytila ja tulevaisuuden huomioiminen. Tutkimusraportti.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8., painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. E-kirja AlmaTalent -kirjapalvelussa. Helsinki: Talentum. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.5.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#piste:b6/kohta:OSAAMISEN\(\(20\)\)JA\(\(20\)\)TY\(\(d6\)\)N\(\(20\)\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#piste:b6/kohta:OSAAMISEN((20))JA((20))TY((d6))N((20))JOHTAMINEN((20))).

Varma. 2022. Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Viitattu 31.3.2025.

<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 27.7.2025.
<http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2., painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. E-kirja AlmaTalent-kirjapalvelussa. Helsinki: Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 24.7.2025. <https://bisneskirjasto-almainsights-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja>

Teemahaastattelurunko

Huom! Tämä on kysymysten alustava runko, kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä tarvitse vastata ja keskustelua voidaan käydä myös näiden kysymysten ulkopuolella.

Osaaminen ja osaamisen johtamisen merkitys yrityksessä

- Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on ja kenen vastuulle se mielestäsi organisaatiossa ensisijaisesti kuuluu?
- Kuinka tärkeänä näet osaamisen ja osaamisen kehittämisen organisaation menestymiselle?
- Nähdäänkö osaaminen yrityksessämme merkityksellisenä eli onko meillä näkemyksesi mukaan tunnistettu ja määritelty kilpailukyvyllle keskeinen osaaminen (mitä ydinosaamista meillä pitää olla) ja onko meillä huomioitu myös tulevaisuuden osaamistarpeet strategiaamme pohjautuen?

Osaamisen tila nyt ja tulevaisuudessa

- Onko oman tiimisi tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen jollakin tavalla määritelty ja kuvattu?
- Osaatko tunnistaa, että millaista osaamista omassa tiimissäsi voidaan tulevaisuudessa tarvita (esim. 3–5 vuoden päästä)?
- Miten näet tekoälyn roolin osaamisen kehittämisessä (riskit ja mahdollisuudet)?
- Kartoitetaanko tämänhetkistä osaamista jollakin tavalla omassa tiimissäsi tai yhtiötasolla?
- Jos kartoituksia on tehty, onko niistä johdettu käytännön toimenpiteitä esim. osaamisen kehittämissuunnitelmien kautta (yksilö-/tiimitaso)?
- Onko käytössä käytäntöjä osaamisen ja myös hiljaisen tiedon jakamiseen/näkyväksi tekemiseen?

Osaamisen kehittämisen menetelmät ja järjestelmät

- Mitä osaamisen kehittämisen käytännön menetelmiä yrityksessä on tällä hetkellä käytössä?
- Mitä näistä mahdollisesti hyödynnät oman tiimisi osaamisen kehittämisessä?
- Onko yritys tarjonnut sinulle esihenkilönä riittävästi koulutusta ja/tai työkaluja osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen?
- Miten tällä hetkellä käytössä olevat osaamisen kehittämiseen liittyvät järjestelmät mielestäsi toimivat ja tukevat sinua esihenkilönä osaamisen kehittämisessä?

Osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvät haasteet ja kehitysideat

- Liittyykö osaamiseen tai osaamisen johtamiseen mielestäsi jotain haasteita tai jopa riskejä esihenkilön näkökulmasta (esimerkiksi osaamisen karkaaminen yrityksestä)?
- Onko etätyö ja tiimien hajautuminen aiheuttanut mielestäsi haasteita nimenomaan osaamisen johtamiseen?
- Onko osajista tai tietystä osaamisesta ollut omassa tiimissäsi pulaa?
- Millaista on arvioida esihenkilönä asiantuntijoiden osaamista ja sen tasoja sovelluksiin liittyvän syväosaamisen osalta? Koetko että sinulla on tähän riittävää osaamista tai olisiko jotain mitä tähän liittyen tarvitsisit?
- Millaisia kehittämiskohteita tunnistat tiedon ja osaamisen jakamisessa omassa tiimissäsi?
- Miten osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä voisi mielestäsi parantaa yrityksessämme?
- Tuleeko mieleesi jotain muuta tärkeää, mitä tähän kokonaisuuteen (osaamisen kehittäminen) liittyy tai mitä pitäisi ottaa huomioon?

Haastattelupyyntö

Hei,

Suoritan Turun AMK:ssa ylempää korkeakoulututkintoa (teknologiaosaamisen johtaminen) ja opintoni ovat edenneet nyt loppusuoralle eli opinnäytetyöhön, jossa työnantajamme toimii toimeksiantajana.

Tutkin opinnäytetyössäni yrityksemme asiantuntijoiden osaamisen johtamisen nykytilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita työnantajan suuntaan osaston esihenkilöiden eli tiimipäälliköiden näkökulmasta.

Opinnäytetyötä varten haastattelen noin kymmentä esihenkilöä. Haastattelut toteutetaan Teamsillä ja nauhoitetaan. Haastatteluun osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista, eli voit myös kieltäytyä osallistumasta.

Sinun ei tarvitse valmistautua haastatteluun mitenkään ja haastattelu itsessään vie aikaa noin 1–1½ tuntia. Lähetän haastatteluun liittyvät kysymykset haastateltaville etukäteen ja osallistumispäätöksen voi vielä tässäkin vaiheessa perua. Haastattelussa käymme aihetta läpi vapaamuotoisesti keskustellen.

Haastatteluista syntyvä aineisto koostetaan kaikilta osin täysin anonyyminä eli tutkimukseen ei kerätä henkilötietoja, eikä haastatteluista muodosteta aineistoa, josta yksittäisen vastaajan vastauksia voi millään tavalla tunnistaa. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti vain tämän opinnäytetyön tarkoituksiin, eikä mitään tietoja luovuteta eteenpäin. Työn valmistumisen jälkeen haastattelumateriaali hävitetään.

Arvostaisin kovasti, jos voisit antaa hetken aikaasi opinnäytetyölleni, jonka uskon tuottavan lisäarvoa osaston esihenkilöille mahdollisesti esille nousevien toiveiden ja kehittämisideoiden muodossa osaamisen johtamiseen liittyen.

Olisin kiitollinen, jos voisit antaa osallistumispäätöksesi 23.5.2025 mennessä, jonka jälkeen lähden kartoittamaan sopivaa ajankohtaa haastattelulle.