

MALLI OSAAMISEN JOHTAMISEN TUEKSI

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Tekijä: Iris Räsänen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Tekijä Iris Räisänen	
Työn nimi Malli osaamisen johtamisen tueksi	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 2.9.2016	Sivumäärä 75
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen malli rakentuu. Työssä tarkasteltiin case tapauksen avulla kuinka yrityksessä käsitetään osaamisen johtaminen, millaista vision ja strategian vaatimaa osaamista tullaan tarvittamaan ja miten se aiotaan hankkia sekä millaisia keinoja ja työkaluja sen avuksi voitaisiin käyttää.</p> <p>Tutkimuksen ensimmäinen teoriaosuus käsittelee osaamisen johtamista ja tuo näkemyksiä aikaisemman tutkimuksen pohjalta, miten osaamista ja tietoa tulisi johtaa. Toisessa teoriaosuudessa puhutaan tarkemmin datan, informaation ja tiedon suhteesta sekä esitellään hiljaisen ja näkyvän tiedon sekä ydinosaamisen käsitteitä. Kolmas teoriaosuus rakentuu tiedon jakamisen ja osaamisen johtamisen prosesseista sekä esittelee osaamisen johtamisen avuksi käytettäviä työkaluja.</p> <p>Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin case-tutkimuksena, joka koostuu energia-alan asiantuntijaorganisaation liiketoimintajohtajien sekä palveluliiketoiminnan esimiesten kvalitatiivisista teemahaastatteluista. Haastatteluteemat käsittelivät osaamisen johtamista, visiota ja strategiaa, niiden vaatimaa tietoa, tiedon lähteitä sekä osaamisen johtamisen keinoja.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen perusteella havaittiin, että kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen mallin muodostamisessa tulee ottaa huomioon ihmisten osaamisen ja tiedon kehittäminen systemaattisesti strategian määräämään suuntaan. Lisäksi tulisi pyrkiä tunnistamaan yksiköiden henkilökohtaiset vahvuudet ja edellytykset kehittyä eteenpäin. Näiden avuksi tulisi tehostaa osaamisen johtamisen keinoja, kuten osaamis- ja kehityskartoitusten ja -suunnitelmien systemaattisempaa toteutusta ja eteenpäin viemistä. Myös tarve erilliselle henkilöstökoordinaattorille nousi selkeästi esille. Osaamisen jakamisen tueksi tarvittaisiin myös järjestelmällisyyttä ja yhteisiä pelisääntöjä sekä siihen kannustavan kulttuurin luomista.</p>	
Asiasanat Osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, osaamisen kehittäminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

KUVIO 1 Tiedon johtamisen sykli (Choo, 2002, 24).	15
KUVIO 2 Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005).	17
KUVIO 3 SECI-prosessi (Nonana, ym., 2000, 12).	21
KUVIO 4 Ba:n neljä tyyppiä (Nonaka ym., 2000, 16).	23
KUVIO 5 Datan, informaation ja tiedon välinen suhde. (Bhatt, 2001.)	25
KUVIO 6 Datan, captan, informaation ja tiedon suhde (Boahene ja Ditsa, 2003, 19.)	26
KUVIO 7 Ydinosaaminen (Sydänmaalakka, 2007, 146).	29
KUVIO 8 Osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät (Wright ja Taylor, 2003, 193).	35
KUVIO 9 Tiedon elämänkaari (Birkinshaw ja Sheedan, 2002).	36
KUVIO 10 Tiedon prosessimalli (Rollett, 2012, 10).	37
KUVIO 11 Tiedon johtamisprosessi (Bhatt, 2001, 71).	38

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tietoperustainen teoria (Grant, 1996).	13
TAULUKKO 2 Näkyvän ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen työssä (Smith, 2001, 314).	28
TAULUKKO 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	46

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	8
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	11
2.1	Tietoperustainen teoria.....	12
2.2	Tiedon johtaminen	14
2.3	Aineettoman pääoman johtaminen	16
2.4	Inhimillisen pääoman johtaminen.....	18
2.4.1	Osaaminen.....	18
2.4.2	Henkilöominaisuudet ja asenne.....	18
2.4.3	Tieto ja koulutus	19
2.5	Osaamisen johtamisen strateginen näkökulma	20
2.6	Tiedon luomisen malli.....	20
3	DATA, INFORMAATIO JA TIETO	25
3.1	Hiljainen ja näkyvä tieto.....	27
3.2	Ydinosaaminen	29
4	TIEDON JAKAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSIT	31
4.1	Osaamisen jakamisen esteet	32
4.2	Ilmapiirin, rakenteen ja järjestelmien vaikutus osaamisen jakamiseen	34
4.3	Osaamisen johtamisen prosessit	36
4.3.1	Tiedon suunnittelu	38
4.3.2	Tiedon luominen	39
4.3.3	Tiedon yhdistäminen.....	39
4.3.4	Tiedon järjesteleminen.....	39
4.3.5	Tiedon siirtäminen	39
4.3.6	Tiedon ylläpitäminen.....	40
4.3.7	Tiedon arvioiminen.....	40
4.4	Osaamisen johtamisen työvälineet	40
4.4.1	Osaamistarpeiden selvittäminen	40
4.4.2	Kehityskeskustelu	41
4.4.3	Kehityssuunnitelma	42
4.4.4	Ura- ja seuraajasuunnittelu	42

4.4.5 Osaamistietojärjestelmä.....	43
4.4.6 Esimiestyö.....	43
4.4.7 Koulutus	44
4.4.8 Työnkierto	44
4.4.9 Mentorointi.....	45
4.5 Yhteenvedo.....	45
5 CASETUTKIMUS	47
5.1 Yritysesittely	47
5.2 Tutkimukset toteutus.....	47
5.3 Osaamisen johtaminen	49
5.4 Visio ja strategiset tavoitteet.....	52
5.5 Vaadittava tieto	54
5.6 Tiedon lähteet ja tiedon hallinnointi	56
5.7 Keinot osaamisen johtamiseksi	59
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	69

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Muutokset työelämässä ovat nostaneet tiedon ja osaamisen erittäin tärkeiksi menestystekijöiksi. Yritystoiminnan luonne on muuttunut tuotantopainotteisesta mallista palveluiden ja tietotoiminnan tarjoamiseen. Tiedosta ja osaamisesta on tullut merkittäviä raaka-aineita ja oppimisesta tärkein prosessi. Osaamisen arvo on kuitenkin minimaalinen, jos sitä ei osata johtaa oikein. Johtamisen myötä olemassa olevaa osaamista osataan hyödyntää ja kehittää oikeaan suuntaan, jotta yrityksen liiketoiminta kehittyy sen tavoitteiden mukaisesti. (Ojala, 2008, 15.)

Osaamisen johtaminen on erittäin tärkeää nykypäivän tietoyhteiskunnassa. Tiedon luomisen ja sen levittämisen merkityksestä on tullut yhä tärkeämpi tekijä kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. (Dalkir, 2011, 2.) Myös Viitalan (2013, 170) mukaan kilpailukykyyn vaikuttaa merkittävästi se, mitä yrityksessä osataan, miten tätä osaamista käytetään hyödyksi ja kuinka nopeita ollaan oppimaan uutta.

Osaamisen johtaminen pitää sisällään toimintaa, jonka avulla strategian määräämää osaamista tuetaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan lisää. Toimiva osaamisen johtaminen tulisi näkyä kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja viimeisimpänä positiivisena taloudellisena tuloksena. (Viitala, 2013, 170.) Lähiympäristöllä, johtamisella, ilmapiirillä ja oikean tiedon saamisella on merkittävä vaikutus ihmisen oppimiskykyyn ja luovuuteen. Oppimiskyvyllä, osaamisella ja luovuudella on taas ratkaiseva vaikutus yrityksen arvon muodostumiseen, mikä on yrityksen johtoryhmän ja hallituksen suurena mielenkiinnon kohteena. (Ojala, 2008, 16.)

Liiketoiminnan strategisilla valinnoilla on suora yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monissa yrityksissä ne nähdään lähtökohtana strategisten valintojen tekemiseen, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu käytännössä henkilöstösuunnittelun kautta. Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoidaan ja varmistetaan, että yrityksellä on tulevaisuudessaan riittävä määrä tekijöitä ja tarvittavaa osaamista. Suunnitte-

luun liittyy myös toimenpiteet, joiden avulla kehitetään ja ylläpidetään osaamista, tyytyväisyyttä ja tavoitetietoisuutta. (Viitala, 2013, 48, 57.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena energia-alan asiantuntijayritykselle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen mallin tulisi sisältää. Kriittiset tekijät osaamisen johtamisen mallin rakentamiseen pyritään tunnistamaan osaamisen johtamiseen liittyvän kirjallisuuskatsauksen ja case-yritykselle tehtyjen kvalitatiivisten haastatteluiden avulla.

Päätutkimusongelma:

- Mistä kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen malli rakentuu energia-alan asiantuntijayrityksessä?

Pääongelmaa tukevat alaongelmat:

- Mitä osaamisen johtaminen on?
- Millaista tietoa ja osaamista tarvitaan, jotta organisaation visio ja strategia saadaan toteutumaan?
- Millaisin keinoin tarvittava osaaminen aiotaan hankkia?
- Millaisia työkaluja osaamisen johtamiseen tulisi käyttää?

Päätutkimusongelman avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, millaisia asioita tulee ottaa huomioon kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen mallin rakentamiseksi energia-alan asiantuntijayritykselle. Näihin asioihin pyrittiin löytämään vastaus alaongelmien avulla: mitä osaamisen johtaminen on, millainen vaikutus yrityksen visiolla ja strategialla on tulevaisuudessa tarvittavaan tietoon ja kuinka tarvittava tietotaso aiotaan hankkia.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena on empiirisen ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, ennemmin kuin todistaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Salovaara, 2007, 157.)

Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa käytettiin tapaus- eli case-tutkimusta. Tapauksitutkimuksessa pyritään löytämään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia ja sen tavoitteena on yleisemmin ilmiöiden kuvaileminen. Aineiston keräämiseen voidaan käyttää useita eri metodeja, kuten havainnointia, haastatteluja sekä dokumenttien tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Salovaara, 2007, 130-131.)

Tutkimuksen empiriaosuudessa tarkasteltiin energia-alan asiantuntijaorganisaatiota haastatteleamalla yrityksen eri liiketoimintayksikköjen johtajia ja asiakassuhteiden ja liiketoiminnan kehitysjohtajaa sekä palveluliiketoimintojen

esimiehiä. Haastatteluiden myötä pyrittiin löytämään vastaukset tutkimusongelmiin.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Osaamisella tarkoitetaan yksilön erilaisia kykyjä, taitoja, valmiuksia ja tietoja (Lönnqvist, Kujansivu, Antola, 2005, 33). Yksilön osaamisen lisäksi puhutaan myös tiimien, ryhmien ja organisaatioiden osaamisesta. Osaamista käytetään usein synonyyminä sanalle kompetenssi. (Ojala, 2008, 50.)

Osaamisen johtaminen käsittää sen toiminnan organisaatiossa, minkä avulla strategian mukaista henkilöstön osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on määritellä se osaaminen yrityksessä, jonka avulla aiotaan saavuttaa päämäärät ja saada liiketoimintastrategia toteutumaan. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi heijastua kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina sekä parantuneena taloudellisenä tuloksena. (Viitala, 2013, 170-173.) Osaamisen johtaminen on tietyssä ympäristössä tapahtuvaa. Tähän liittyy olennaisesti osaamisen kysynnän ja tarjonnan sekä koulutustarjonnan määrittely. Arvioimalla näitä tekijöitä, voidaan organisaatiolle määritellä osaamisstrategia eli keinot osaamisen hankkimiseen nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeiden mukaan. (Sydänmaalakka, 2007, 134.)

Tiedon johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa tietoa luodaan, hankintaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan. Näissä alaprosesseissa yksilön tiedosta tulee tiimin tietoa ja piilossa olevasta tiedosta tulee näkyvää. Tiedon johtamisen tavoitteena on soveltaa uutta tietoa jatkuvasti käytäntöön esimerkiksi päätöksentekotilanteissa. Tällä tavoin pystytään tekemään parempia päätöksiä ja ohjaamaan toimintaa tehokkaammin. (Sydänmaalakka, 2007, 176.)

Osaamisen kehittämisessä kaikista olennaisinta on eri näkökantojen yhdistäminen eli miten osaamista tulee kehittää, mitä osaamista tullaan tarvitsemaan ja miten tämä heijastuu yksilötasolle. (Ranki, 1999, 40). Osaamisen kehittäminen voi olla organisaatiossa paljon muutakin kuin koulutus. Se voi olla esimerkiksi rekrytointi, tehtäväkierto, partnership-toiminta tai jopa yritysostot. (Sydänmaalakka, 2007, 134.)

Tiedon jakaminen on "oikean" tiedon siirtämistä "oikealle" ihmiselle, "oikeaan" aikaan, "oikeassa" muodossa ja "oikeilla" kustannuksilla, mikä on yksi suurimmista haasteista osaamisen johtamisessa (Joshi ja Sarker, 2003, 26). Tiedon vaihtaminen työntekijöiden kesken on erittäin tärkeä osa osaamisen johtamisen prosessia. Nykyaikainen informaatio- ja tietoliikenne teknologia tukevat tiedon jakamista ajasta ja paikasta riippumatta. Kuitenkin yritykset, jotka investoivat tällaisiin teknologioihin kohtaavat myös haasteita rohkaistessaan työntekijöitä käyttämään tällaisia järjestelmiä jakeakseen ideoitaan ja tietoaan. (Cabrera ja Cabrera, 2002, 687.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu luvuista kaksi, kolme ja neljä. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään osaamisen johtamista ja tuodaan esille siihen liittyviä teorioita. Luvussa kolme käydään läpi datan, tiedon ja informaation eroja sekä kuvataan, mitä hiljainen ja näkyvä tieto sekä ydinosaaminen ovat. Luvussa neljä käsitellään tiedon jakamisen ja osaamisen johtamisen prosesseja ja sekä esitellään käytännön työkaluja osaamisen johtamisen tueksi.

Luvussa viisi teorioita lähestytään tutkimukseen valitun case-yrityksen näkökulmasta. Luvun alussa kerrotaan tutkimuksen toteutustavasta sekä esitellään case-yritystä. Luvussa tuodaan esille myös tutkimuksen tulokset, joissa haluttiin selvittää osaamisen johtamisen tila ja sen merkitys yritykselle. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää yrityksen visio ja strategia, mitä kautta pyrittiin löytämään tavoitteiden osoittamat osaamistarpeet ja niiden lähteet. Lisäksi haluttiin selvittää millaisia keinoja ja työkaluja osaamisen johtamisen tueksi voitaisiin käyttää.

Luvussa kuusi keskustellaan tutkimuksen tuloksista ja esitetään toimenpidesuosituksia yritykselle. Lisäksi arvioidaan tutkimustuloksien yleistettävyyttä sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa pureudutaan osaamisen johtamisen kenttään, joka on hyvin laaja ja se voidaan määritellä hyvin monesta eri näkökulmasta.

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jonka avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan määritellyn strategian mukaisesti. Lähtökohdina osaamisen johtamiselle on määritellä se osaaminen yrityksessä, jonka avulla aiotaan saavuttaa päämäärät ja saada liiketoimintastrategia toteutumaan. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi heijastua kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina sekä parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala, 2013, 170-173.)

Tärkein tehtävä osaamisen johtamisessa on yrityksen henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä sen hyödyntäminen tehokkaasti. (Viitala, 2013, 170-173.) Osaamisen johtamisen avulla hajallaan olevaa osaamista tulisi osata käyttää oikein, jotta se saadaan palvelemaan yrityksen toimintaa mahdollisimman tehokkaasti (Ojala, 2008, 81). Sydänmaalakan (2007, 131-132) mukaan osaamisen johtamisprosessin tulee lähteä liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta, jonka jälkeen organisaation tarkoitus ja vaadittavat osaamiset on tiedossa toiminnan mahdollistamiseksi.

Osaamisen johtamista voidaan pitää kattokäsitteenä kaikille keskusteluille yrityksessä, jotka liittyvät osaamisen eri näkökulmiin. Englanninkielinen käsite knowledge management käännetään Suomessa osaamisen eli tietämyksen johtamiseksi tai tiedon johtamiseksi. Tiedon johtaminen viittaa yleensä järjestelmiin, joilla hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään tietoa. (Viitala, 2013, 171.)

Berio ja Harzallah (2005) jakavat osaamisen johtamisen nelivaiheiseen prosessiin. Ensimmäinen vaihe käsittää osaamisen eli kompetenssien tunnistamisen, jossa määritellään tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa arvioidaan yksilön osaamistasoa suhteessa työssä vaadittaviin osaamisvaatimuksiin. Kolmas vaihe keskittyy siihen kuinka tarvittavaa osaamista hankitaan. Neljännessä vaiheessa pohditaan olemassa olevan ja hankitun osaamisen hyödyntämistä, esimerkiksi kuinka löydetään avainhenkilöt ja saadaan pidettyä ydinosaaminen yrityksessä.

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 239) tuovat ilmi myös tiedon ja osaamisen johtamiseen haasteet, sillä niitä ei voida johtaa kuin fyysisiä resursseja, jotka istuvat varaston hyllyllä odottamassa ottajaansa. Näihin inhimillisiin resursseihin liittyy niiden ainutlaatuisuus, itsenäisyys ja itsepäisyys, joihin kaiken lisäksi kytkeytyy vielä asioita kuten tahto, sitoutuminen, innostus, mielikuvitus, luovuus, henkinen eheys ja fyysinen jaksaminen.

2.1 Tietoperustainen teoria

Tieto ja osaaminen ovat organisaatioiden tärkeimpiä resursseja, joita organisaatioiden tulee osata hallita ja käyttää mahdollisimman tehokkaasti saavuttaakseen kilpailuetua. Strategiseen johtamiseen liittyy olennaisesti kysymys, kuinka yritys voi saavuttaa ja säilyttää kilpailukykyänsä. (Grant, 1996.)

Strateginen johtaminen on kehittynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä, sillä kilpailu markkinoilla on kasvanut hyvin voimakkaasti. Ulkoisen toimintaympäristön luomat paineet ovat tehneet organisaation resursseista ja kyvykkyydestä merkittäviä lähteitä kestäväen kilpailukykyyn rakentamiseksi sekä perustaksi strategian muodostamiseen. (Grant, 1996.)

Viimeisin lähestymistapa strategian luomiseen perustuu organisaation dynaamiseen kyvykkyyteen, jota on kehitetty viimeiset vuosikymmenet useiden tutkijoiden toimesta (Dosi, Teece and Winter 1989; Prahaland ja Hamel 1990; Hayes ja Wheelright 1984; Dierickx ja Cool 1989; Porter 1990). Lähestymistapa on ottanut myös paljon vaikutteita resurssipohjainen lähestymistavasta (Rumelt 1984; Chandler 1966; Wernerfelt 1984; Teece 1980 ja 1982). Resurssipohjainen lähestymistapa perustuu yrityksen resurssien tehokkaaseen suunnitteluun, luomiseen ja vaalimiseen, jotta yrityksen on helpompi mukautua liiketoiminnan nopeisiin muutoksiin. Yrityksen kilpailuetu syntyy liikkeenjohdollisten ja organisatoristen prosessien kautta, jonka muodostaa tarkoin määritellyt varat ja saavutettavissa olevat mahdollisuudet. (Teece, Pisano & Shuen, 1997.)

Organisatorisilla prosesseilla on kolme roolia: yrityksen prosessien koordinoiminen ja integroiminen, organisatorinen oppiminen sekä osaamisen, aktiiviteettien ja prosessien uudistaminen ja siirtäminen. Strategian määräytymisen kannalta toimien prosessien lisäksi yrityksen varoilla on myös suuri merkitys. Näitä voivat olla muun muassa erikoistunut tuotantoyksikkö, välineet, tekijänoikeudet, asiakaskunta, osaaminen tai teknologia. Kaikkia mainittuja yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä arvioidaan ja tarkistetaan jatkuvasti. (Teece, ym. 1997.)

Yrityksen kilpailuetu syntyy yrityksen kyvykkyydestä ja kapasiteetista eli toimivista prosesseista ja mahdollisuuksista. Kuitenkin pätevyys voi saavuttaa kilpailuetua ainoastaan, kun hallussa on joukko rutiineita, taitoja ja varoja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Teece, ym., 1997.)

Grant (1996, 385) on tehnyt yhteenvedon organisaation valmiuksista ja niiden vaikutuksista kilpailukykyyn rakentamiseksi hyvin kilpailullisissa ympäristöissä, joka esitetään Taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Tietoperustainen teoria (Grant, 1996).

<p>Olettamukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tieto on yrityksen tärkein tuottava resurssi. • Tieto voi olla eksplisiittistä tai hiljaista, joista jälkimmäinen on erityisen arvokasta, sillä sen siirrettävyys on rajallista. • Hiljainen tieto on erityislaatuista, joka on yksilöiden hankkimaa ja varastoimaa. • Tuotanto vaatii suuren määrän monenlaista tietoa
<p>Väittämät:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Yrityksen luonne.</i> Yrityksen perimmäinen rooli on yksilöiden erityisosaamisten yhdistäminen. Organisatorinen kyvykkyys ilmenee sen osaamisen integraationa. 2. <i>Kyvykkyys ja rakenne.</i> Yrityksen kyvykkyys rakentuu hierarkkisesti integroimansa tiedon laajuuden mukaan. 3. <i>Yhdistämisen mekanismi.</i> Kaksi ensisijaista mekanismia tietojen yhdistämiseen ovat tarkoitus ja rutiini. Luottamus toiminnan tarkoitukseen lisää toiminnan monimutkaisuutta, tilanteita, joissa sitä tapahtuu sekä toiminnan suorittamisen vaatimukset kasvavat. Hiljaisen tiedon rutiininomainen siirtäminen on etu, joka säästää viestintää ja sallii joustavat reaktiot muuttuvissa olosuhteissa. 4. <i>Kyvykkyys ja kilpailuetu.</i> <ol style="list-style-type: none"> A. Organisaation kilpailuetu ja kyvykkyys riippuu osittain siitä, kuinka tehokkaasti tieto on integroitu, mikä muodostuu: a) yhteisestä ymmärryksestä organisaation jäsenien kesken b) toiminnan yleisyydestä ja vaihtelevuudesta c) rakenteesta, joka lisää kommunikaatiota. B. Organisaation kyvykkyuden potentiaali vahvistaa ja tukee kilpailuetua, joka lisää integroidun tiedon merkitystä. C. Kestävä kilpailuetu jatkuvan kilpailun vaikutuksen alaisena vaatii jatkuvaa innovointia, joka vaatii joustavaa integraatiota, joko a) laajentamalla olemassa olevaa kapasiteettia saavuttaakseen uutta tietoa, tai b) uudelleen järjestellä olemassa olevaa tietoa uudella tavalla. Tehokas hiljaisen tiedon yhdistäminen vaatii toistuvia kokemuksia, joustavan integraation saavuttaminen taas asettaa suuria johtamis- haasteita.
<p>Johtopäätökset: kilpailullisessa ympäristössä</p> <p>Yritysverkostot, jotka perustuvat vahvoihin ihmissuhteisiin ovat toimiva ja tehokas perusta omaksua tietoa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jossa tieto on ilmaistu eksplisiittisessä muodossa - jossa on moitteeton puute yrityksen tiedon ja tuotteen alan yhteydestä tai ollaan epä tietoisia tuote-tieto yhteyksistä - jossa nopeus yrityksen tietopohjan laajentamiseen on kriittistä kilpailuedun saavuttamiseksi

Spencer (1994) tukee dynaamisen kyvykkyiden – lähestymistapaa väittäen, että resurssit sellaisenaan eivät riitä saavuttamaan kilpailuetua, sillä yrityksen tär-

kein potentiaali piilee organisaation kokonaisvaltaisessa osaamisessa. Siksi resurssien soveltaminen ja yrityksen resurssien koordinoiminen luovat perustan menestymiselle. Nämä kyvykkyydet ovat kehittyneet osaamisen johtamisen käytäntöjen myötä, mikä tarkoittaa sitä, että osaaminen nousee kaikista tärkeimmäksi strategiseksi resurssiksi.

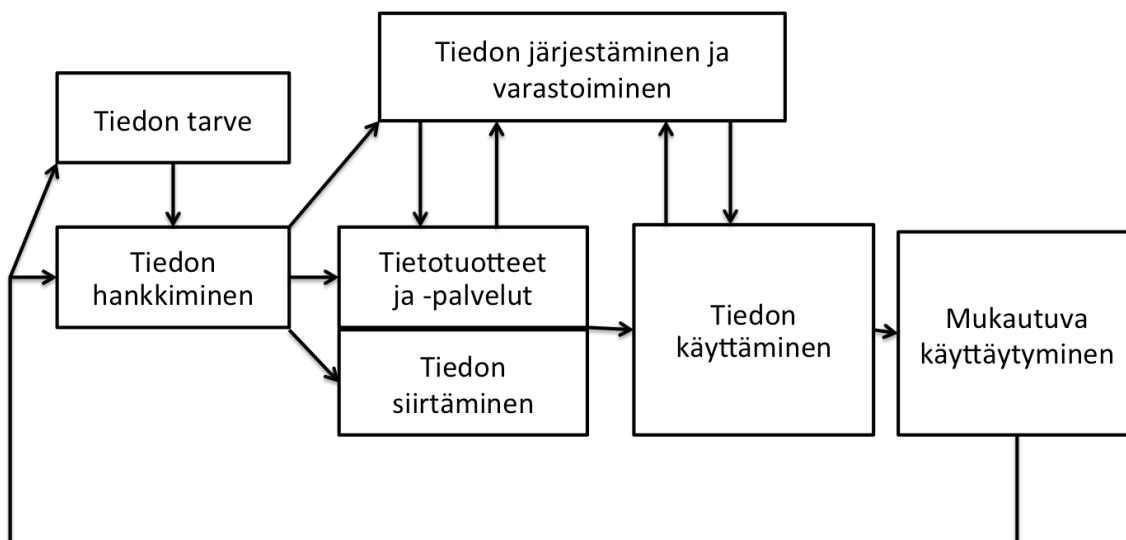
2.2 Tiedon johtaminen

Kilpailu huippuosajista yritysten välillä kasvaa jatkuvasti. Tieto on erittäin tärkeä pääoma niin yrityksille kuin sen työntekijöillekin. Tiedon suuri määrä asettaa haasteita sen johtamiselle. Yksilön täytyy löytää keino jäsentää kasvavaa tietotulvaa, kun taas organisaatioiden tulisi osata tunnistaa mitä tietoa heillä on hallussaan. Jotta tietoa pystytään johtamaan, on erityisen tärkeää, että se tehdään näkyväksi ja kaikkien ulottuville saatavaksi. (Sydänmaalakka, 2007, 175-176.) Cabreran ja Cabreran (2002) korostavat myös tiedon jakamisen tärkeyttä organisaatioissa, koska sillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn.

Tiedon johtaminen pitää sisällään erillisiä, mutta toisistaan riippuvaisia prosesseja tiedon luomisesta, säilyttämisestä, takaisin hankkimisesta, siirtämisestä sekä tiedon soveltamisesta. (Alavi & Leidner, 2001.) Tällä tavoin yksilön tiedon ajatellaan muuttuvan tiimin tiedoksi ja piilossa oleva tieto havaittavaksi. (Sydänmaalakka, 2007, 176.) Onnistuneen tiedon johtamisen myötä voi syntyä uusia konsepteja, tuotteita ja palveluita, innovaatioita ja loppujen lopuksi taloudellisen tulos voi parantua. (Coates, 1999).

Merkityksellisen tiedon määrittelyn on lähdettävä liikkeelle organisaation strategiasta ja tavoitteita. Lisäksi organisaation on tarjottava oppimista tukevat järjestelmät, joiden avulla tiedon luominen, hankkiminen ja varastoiminen, jakaminen ja soveltaminen on helpompaa. Henkilöstöjohtamisen tuella ja tehokkailla tietojärjestelmillä on myös suuri vaikutus. Yksilöihin ja tiimeihin vaikuttaa merkittävästi niiden kyky ja halu oppia uutta, kehittyä, muuttua, jakaa, vastaanottaa sekä soveltaa tietoa. Hyvä tiimitoiminta nähdään johtamisen perusedellytyksenä. Jos tiedon siirtäminen onnistuu tiimin kesken, on hyvin todennäköistä, että se onnistuu myös koko organisaation kesken. (Sydänmaalakka, 2007, 176-177.)

Choo:n (2002, 24) mukaan tiedon johtamisen malli on jatkuva sykli, joka rakentuu kuudesta toisiinsa liittyvästä toiminnoista: tiedon tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankkiminen, tiedon järjesteleminen ja varastointi, tietotuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tiedon jakaminen ja tiedon käyttäminen. Prosessi alkaa kuvion 1 oikealta puolelta, jolloin tieto on luotu organisaation toimintojen mukaisesti (mukautuva käyttäytyminen). Nämä toiminnot vaikuttavat muuhun organisaatioon ja systeemeihin muuttaakseen ympäristöä ja luoden uusia viestejä ja tietoa.



KUVIO 1 Tiedon johtamisen sykli (Choo, 2002, 24).

Tiedon tarpeiden tunnistamisessa organisaation jäsenet tunnistavat ympäristön epävakauden ja pyrkivät etsimään tietoa tilanteen ymmärtämiseksi ja saadakseen tarpeellisen tiedon päätöksien tekemiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. Tiedon tarpeet on määritelty aihepiirin vaatimusten samoin kuin tilanteen mukaan, jolloin saman tyyppiset ongelmat pystytään ratkaisemaan parhaiten saman tyyppisen tiedon avulla. (Choo, 2002, 24.)

Tiedon hankkiminen on tiedon tarpeiden ohjaamaa, jonka pitää vastaanottaa riittävät tarpeet. Tiedon hankkimisen suunnittelusta on tullut monimutkainen toiminto. Ihmisillä on hallussaan paljon erityisosaamista, joka on lisännyt merkittävästi tiedon lähteitä ja palveluita. Samaan aikaan organisaatiot lisääntyvästi vaativat perusteellisia hoitotoimenpiteitä valituille asioille, joilla on suuri strateginen merkitys kasvun ja selviytymisen näkökulmasta. Olemassa olevia lähteitä tulee jatkuvasti arvioida, uusia lähteitä tulee etsiä ja lähteiden yhdistämisestä tarpeiden kanssa tulee tutkia säännöllisesti. (Choo, 2002, 24.)

Informaation järjestelemisen ja varastoinnin tavoitteena on luoda organisaatorinen muisti, joka toimii säilytyspaikkana organisaation tiedolle ja erityisosaamiselle. Tuotetun ja kerätyn datan määrä tulee järjestellä niin, että se heijastuu organisaatiolle ja sen jäsenille etuina ja tiedonkäyttötapoina. Tietotekniikka voi nostaa organisaation operatiivisten toimintojen tehokkuutta ja luotettavuutta. Integroidut tietojohtamisen toimintatavat varmistavat, että tarvittava tieto koskien organisaation menneisyyttä ja nykytilaa on esitetty ja tuotu saataville organisaatorisen oppimisen mahdollistamiseksi. (Choo, 2002, 24-25.)

Hankittu tieto ja muistissa oleva tieto on pakattu tietotuotteiden ja palveluiden eri tasoille, jossa se on kohdennettuna eri käyttäjäryhmille ja tiedon tarpeille. Tietotuotteiden ja palveluiden täytyy lisätä arvoa kasvattamalla tiedon laatua ja parantamalla tiedon ja tarpeiden tai asiakkaiden mieltymisten välistä yhteensopivuutta. (Choo, 2002, 25.)

Tiedonkäyttö on tiedon luomista ja soveltamista päätöksentekoprosesseissa. Tiedon käyttäminen päätöksentekoon aiheuttaa vaihtoehtojen valintaa ja

tiedon hankkimista, missä kontekstin pitää mukautua kineettiseen ja epälineaariseen päätöksentekoprosessiin. (Choo, 2002, 25.)

Tiedon johtamisen käsitteellistäminen tiedon toimintojen yhdistämiseksi toisiinsa syklin muodossa vaatii suunnittelua ja koordinoimista, mikä tukee prosessipohjaista näkökantaa ja korostaa perinteistä näkemystä tiedon johtamisesta tietotekniikan johtamiseen tai tietoresurssien johtamiseen. (Choo, 2002, 25.)

Vaikka tarveanalyysi olisikin yksi kaikista laiminlyödyin tiedon johtamisen prosessi, tiedon laatu, mitä käyttäjät vastaanottavat riippuu siitä kuinka hyvin tarpeet on viestitty. Tiedon käyttäminen on hyvin tärkeää, koska ymmärtämällä miten tietoa on käytetty päätösten tekemiseen, ongelmien ratkaisemiseen tai tilanteiden tulkintaan on elintärkeää parantaa jatkuvasti myös muitakin tiedon johtamisen prosesseja. Tiedon johtamisen sykli-kuvio kuvaa tiedon johtamisen prosessit erillisinä laatikoina järjestettynä lineaarisesti. Todellisuudessa prosessit eivät ole niin siististä jaettuna kategorioihin, sillä toiminnot ovat yleensä päällekkäisiä ja niidet rajat puutteellisia. (Choo, 2002, 25-26.)

2.3 Aineettoman pääoman johtaminen

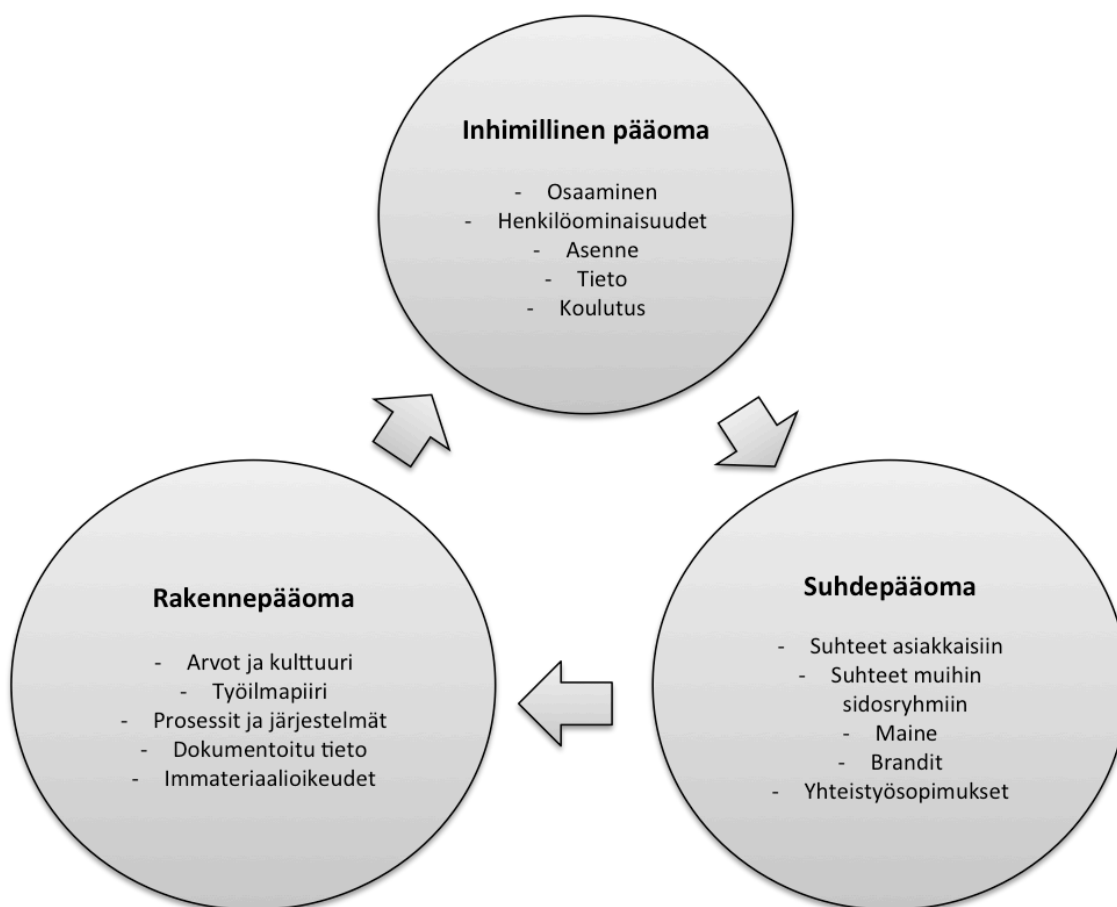
Menestys ja arvo yritykseen muodostuu aineettoman pääoman kautta. Aineettoman pääoman johtaminen on ratkaiseva tekijä tulevaisuuden menestyksen ja arvon muodostumisen takaamiseksi. (Marr, 2008.) Aineettoman pääoman johtaminen on organisaation aineettomien resurssien hyödyntämistä liiketoiminnassa. Käsitteenä aineettoman pääoman johtaminen on hyvin laaja, mutta yhdellä tapaa sen voi määritellä toimintana, jolla pyritään organisaation aineettomien resurssien ohjaamiseen ja kehittämiseen sekä niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Lönqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 99-100.)

Marr (2008) esittää viiden askelman mallin, jota seuraten aineetonta pääomaa tulisi pystyä johtamaan menestyksekkäästi. Ensimmäisessä vaiheessa aineeton pääoma on tunnistettava organisaatiossa. Toisessa vaiheessa luodaan niin sanottu kartta kuvaamaan sitä, kuinka aineeton pääoma tukee organisaation tavoitteita ja arvolupauksia. Kolmannessa vaiheessa pyritään mittaamaan aineettoman pääoma laatua ja neljännessä vaiheessa pyritään löytämään tekniikoita sen johtamiseen. Viimeisessä vaiheessa yritetään löytää keinot aineettoman pääoman raportointiin. Uudet ideat ja innovaatiot voidaan nähdä hyvin johdetun aineettoman pääoman tuloksina. (Stähle & Grönroos, 2000, 13).

Aineettoman pääoman johtamisen ohella kuullaan puhuttavan myös tietämyksenhallinnasta. Joskus niitä käytetään synonyymeinä keskenään, mutta toisaalta ne voidaan erottaa toisistaan niiden käyttötarkoituksensa perusteella. Tietämyksenhallinta käsittää toimenpiteet koskien tiedon luomista, jakamista ja käyttämistä, kun taas aineettoman pääoman johtaminen lähestyy asioita enemmän strategisesta näkökulmasta. Sen huomion kohteena on aineettomien resurssien arvioiminen ja ohjaaminen organisaation vision ja strategian mukaisesti. (Lönqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 100-101.)

Systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen aineettoman pääoman johtamiseen sisältyy sekä aineettoman pääoman ohjaaminen, että aineettoman pääoman kehittäminen. Käytännössä se on strategisten tavoitteiden ohjaamien aineettomien resurssien ja niiden kehitystarpeiden tunnistamista ja niiden kehittämistä operatiivisella tasolla. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 103.)

Lönnqvist, Kujansivu & Antola (2005) jakavat aineettomat resurssit kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue eli inhimillinen pääoma sisältää organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat, kuten osaamisen, henkilöominaisuudet, asenteet, tiedot ja koulutuksen. Toinen osa-alue, suhdepääoma pitää sisällään organisaation ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin kuuluvat aineettomat resurssit, esimerkiksi asiakassuhteet. Kolmanteen aineettoman pääoman osa-alueeseen, rakennepääomaan kuuluu organisaatioon liittyvät asiat, kuten arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu tieto sekä immateriaali-oikeudet. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 31.) Ojala (2008, 47) korostaa rakennepääoman merkitystä, sillä organisaation toimintaa määräävät rakenteet. Oppiva organisaatio kuvastaa organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen tukemalla sitä. Organisaation oppiminen voidaan mieltää prosessiksi, joka kertoo kuinka inhimillisestä pääomasta rakennetaan koko organisaation osaamispääoma.



KUVIO 2 Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005).

2.4 Inhimillisen pääoman johtaminen

Tälle tutkimukselle olennaista on keskittyä tarkastelemaan aineettoman pääoman inhimillistä näkökulmaa hieman tarkemmin. Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005) mukaan inhimillinen pääoma käsittää organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat, kuten osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus.

2.4.1 Osaaminen

Yksilöiden osaaminen kehittyy organisaation toimintamallien, prosessien ja rakenteiden sekä muun näkyvän tietämyksen varjolla. Yksittäisen henkilön näkökulmasta hänen osaamisensa on pohja onnistumiseen ja kehittymiseen työyhteisössä. Yrityksen menestyminen perustuu osaamiseen, joka muodostuu yksilöiden osaamisista. Työ ja työtehtävät vaativat monenlaista osaamista. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 32-33.)

Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005, 30-34) mukaan yksilötason osaaminen pitää sisällään taitoja, kyvykkyyttä, pätevyyttä, ammattitaitoa tai kompetensseja ja he jakavat osaamisen neljään eri osaamisalueeseen: substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. Substanssiosaaminen on ammattialaosaamista eli erityisosaamista koskien tiettyä liiketoimintahaaraa. Liiketoimintaosaaminen on niin sanottua yleissivistystä koskien perustietämystä eri liiketoiminta-aloista, kuten taloudesta, rahoituksesta, markkinoinnista, strategisesta suunnittelusta, henkilöstöjohtamisesta, operatiivisesta johtamisesta, tuotannosta sekä tuotekehityksestä. Organisaatio-osaaminen taas käsittää tietyn yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, tuotteiden ja palveluiden, rakenteen ja järjestelmien tuntemista. Sosiaaliset taidot ovat taitoja, joiden avulla henkilö onnistuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sosiaalisiin taitoihin liittyy vuorovaikutustaidot, kuten erilaisten tunnetilojen tunnistaminen, tilannetaju ja ristiriitojen ratkaisukyky. Niihin liittyy myös empaattisuus, keskustelu- ja kokoustaito.

2.4.2 Henkilöominaisuudet ja asenne

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet sekä luoteenpiirteet. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi luovuus, motivoituneisuus, proaktiivisuus, oma-aloitteisuus, luottamus omaan pysyvyyteen työyhteisössä sekä epävarmuuden ja paineensietokyky. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 34-35.)

Luovuus on työntekijän taito ratkaista tuntemattomia ongelmia tuntemattomassa ympäristössä eli taito keksiä uusia ideoita. Työntekijän luovuudella on vaikutus yrityksen innovaatiokyvykkyyteen, mikä nähdään merkittävä kilpailuvalltina yrityksille. Yksilöiden luovuus oikein hyödynnettynä vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 34.)

Motivaatiolla on erittäin suuri merkitys työntekijän jaksamiseen, energisyyteen, työtyytyväisyyteen sekä loppujen lopuksi työn laatuun ja määrään. Motivoituneisuus on työntekijän ymmärrys työn tavoitteista ja innokkuutta saavuttaa ne omien resurssiensa rajoissa. Motivoitunut työntekijä sietää paremmin henkistä kuormitusta sekä on kiinnostunut oman työnsä ja työolojen kehittamisestä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 32-33.)

Proaktiivisuus on hyvin tärkeä ominaisuus työelämässä. Proaktiivinen työntekijä toimii tilanteessa vaikuttamalla siihen välittömästi eikä vasta tapahtuneet jälkeen. Proaktiivisuus vaatii aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja vastuunkantoa tekemistään valinnoista. Proaktiivisuus nähdään erityisen tärkeänä taitona varsinkin johtajille. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 35.)

Oma-aloitteinen työntekijä tekee itsenäisiä päätöksiä työssään, joka korostuu varsinkin asiantuntijatyössä, jossa heillä on melko vapaa vastuu oman työnsä tekemisestä. On myös hyvin tärkeää, että työntekijä luottaa itseensä ja siihen, että hänen osaamiseensa luotetaan myös työyhteisössä. Tällä on suuri merkitys työntekijän motivaatioon, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi nykypäivän työelämässä korostuvat epävarmuuden ja paineensietokyky. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 35.)

Asenne kuvaa ihmisen tyyliä arvioida muita ihmisiä, ryhmiä, sosiaalisia asioita tai ympäristöä. Asenteet muodostuvat yleensäkin ympäristön ja kasvatuksen vaikutuksen alaisena. Työelämässä asenteet tuovat esiin yksilön arvoituksia, mikä vaikuttaa merkittävästi oman osaamisen ja tiedon hyödyntämiseen työssä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 35-36.)

2.4.3 Tieto ja koulutus

Lönnqvist, Kujansivu & Antola (2005, 36) kertovat tiedon olevan yksilön osaamisen kulmakivi. Se on kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten sekoitus. Tieto muuttuu näkyväksi toiminnaksi, kun sen haltija osaa soveltaa sitä oikein. Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon.

Eksplisiittinen tieto on julkilausuttua, näkyvää, siirrettävää, jaettavissa sekä arvioitavissa. Hiljainen tieto on vaikeasti ilmaistavissa sekä jaettavissa. Se on henkilökohtaista, mikä perustuu yksilön tekoihin, käsityksiin, kokemuksiin, uskomuksiin, arvoihin ja tunteisiin. Yksilön hiljainen tieto pitää sisällään kollektiivista tietoa henkilökohtaisen ja persoonallisen tiedon lisäksi, joka voidaan oppia huomaamattakin jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 36-37.)

Yritysten tulisi tunnistaa arvokas hiljainen tieto ja pyrkiä tuomaan se paremmin esille ja hyödynnettäväksi. Ensin jonkun on kuitenkin huomattava se, sitten hiljaisen tiedon haltijan tulisi itse tunnistaa tieto ja olemaan valmis sen esille tuomiseen ja jakamiseen. Tämän jälkeen hiljaisen tiedon haltijan tulisi pystyä kommunikoida tieto muille. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 37.)

Muodollinen pätevyys eli koulutus vaikuttaa työntekijän osaamisen kehittymiseen. Substanssiosaaminen perustuu siis suurimmilta osin koulutukseen. Joskus käytännönoppi opettaa kuitenkin enemmän kuin koulutuksen myötä opitut teoriat. Ei voida kuitenkaan olettaa, että muodollinen pätevyys takaa

osaamisen ja onnistumisen, sillä henkilön on itse pidettävä huoli osaamisen kehittamisestään jatkuvasti. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 37.)

2.5 Osaamisen johtamisen strateginen näkökulma

Osaamisen johtaminen määräytyy yrityksen strategian, vision ja tavoitteiden mukaan. Nämä asiat on oltava selvillä, jotta yrityksen ydinosaaminen voidaan määritellä. Strategia voidaan mieltää tieksi, jota kuljetaan ja sillä kuvataan tapaa, jolla organisaatio pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa. Visio taas on tulevaisuuden mielikuva yrityksestä. On erittäin tärkeää, että visio on realistinen ja perusteltu. Strategia voidaan ajatella tienä nykytilasta visioon. (Sydänmaalakka, 2007, 136.)

Ennen päätöksentekoa koskien strategisia asioita on ollut vahvasti johdon käsissä, mutta tänä päivänä se kuuluu useissa yrityksissä jo koko henkilökunnalle. Liiketoimintastrategia kertoo sen, mihin organisaatio pyrkii ja miten se aikoo päästä sinne. Strateginen johtaminen on jatkumo, joka pitää sisällään strategian laatimisen, suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja sen päivittämisen. (Sydänmaalakka, 2007, 136.)

Liiketoimintastrategia määrittää yleisen suunnan ja tavoitteet organisaatiolle, kun taas henkilöstöstrategian tehtävä on määrittää se, minkälaisilla henkilöstöresursseilla päästään yleisiin tavoitteisiin. (Sydänmaalakka, 2007, 136.) Myös Ojala (2008, 82) korostaa osaamisen johtamisen sitomista strategiaprosessiin ja strategian johtamiseen, sillä se edesauttaa osaamistarpeiden ennakoimista ja sitä paremmin osataan hankkia tarvittavaa osaamista sekä hyödyntää jo yrityksessä olemassa olevaa osaamista.

Yrityksen osaamisen johtamisessa henkilöstöammattilaisilla on hyvin keskeinen rooli. Heidän tehtäviinsä kuuluu osaamisen määrittely ja arviointi sekä niiden kehittäminen. He ovat usein vastuussa osaamisen kehittämisen koordinoimisesta ja työn vaatavuuden määrittely- ja suoritusarviointiprosessien läpiviennistä. Asiantuntemuksensa ansiosta henkilöstöammattilaiset ottavat vastuun osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoimisesta ja kehityksestä. (Viitala, 2013, 184-185.)

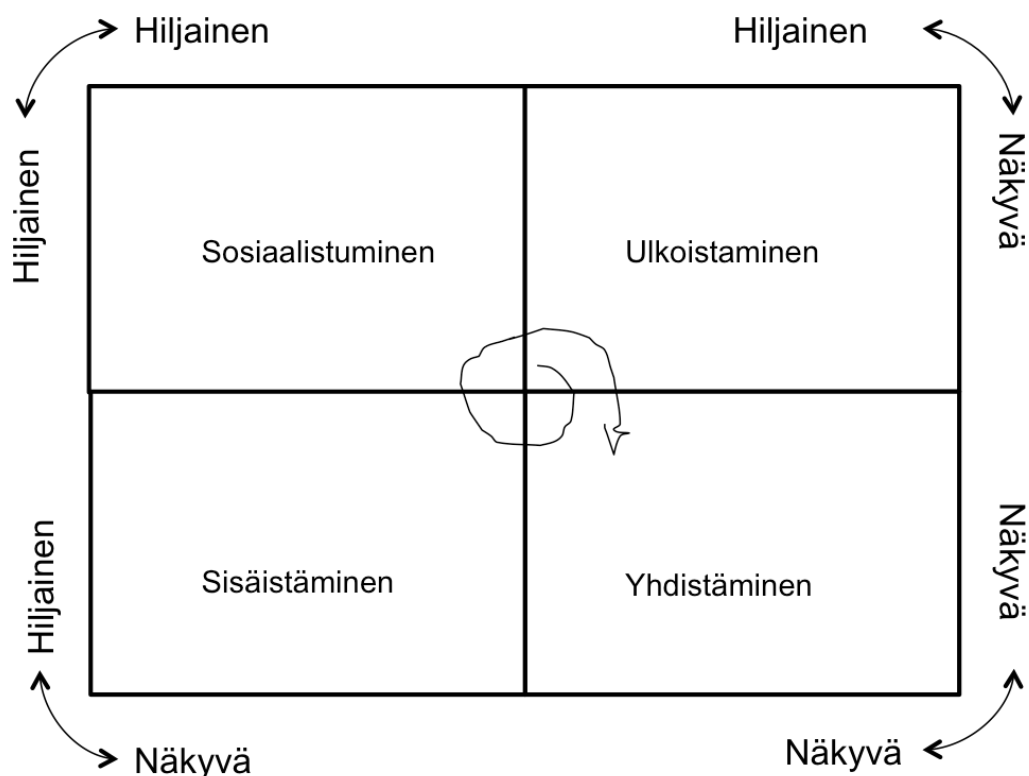
Päävastuu osaamisen johtamisen kehittämisestä kuuluu kuitenkin liiketoiminnan vastaaville johtajille ja yksikön tiiminvetäjille. Henkilöstöammattilaisen rooli on toimia osaamisen johtamisen konsulttina auttamassa tiiminvetäjiä luomaan sellaista osaamista, jonka avulla päästään tavoitteisiin. Osaamisen johtaminen rakentuu tiiviin yhteistyön myötä henkilöstöjohtoon ja muun johdon kesken. (Viitala, 2013, 185.)

2.6 Tiedon luomisen malli

Tiedon merkitys ja tärkeys kilpailuedun saavuttamisen lähteenä on laajalti ymmärretty, mutta ymmärrys siitä, miten organisaatiot käytännössä johtavat tietoa on melko suppea. Nonaka, Toyama ja Konno (2000) pyrkivät artikkelinsa

myötä ymmärtämään dynaamista prosessia, jossa organisaatio luo, ylläpitää ja käyttää hyödyksi tietoa. Nonaka, ym. (2000) ovat luoneet mallin tiedon luomisesta, joka koostuu kolmesta elementistä: SECI-prosessista eli tiedon luomisesta hiljaisen ja näkyvän tiedon siirtämisen kautta, "ba":sta, joka liittyy tiedon jakamisen jaettuun kontekstiin sekä tietovaroiista. Tiedon luomisen prosessi on spiraali, joka kasvaa ulos näistä kolmesta prosessista; avain onnistumiseen on dialektinen ajattelu.

Organisaatio luo tietoa vuorovaikutteisesti näkyvän ja hiljaisen tiedon kautta. Vuorovaikutusta näiden kahden eri tyyppisen tiedon välillä kutsutaan tiedon siirtämiseksi. Tiedon siirtämiseen on neljä erilaista tapaa: sosialisointi (hiljainen tieto → hiljainen tieto), ulkoistaminen (hiljainen tieto → näkyvä tieto), yhdistäminen (näkyvä tieto → näkyvä tieto) ja sisäistäminen (näkyvä tieto → hiljainen tieto). (Nonaka ym., 2000, 9.)



KUVIO 3 SECI-prosessi (Nonana, ym., 2000, 12).

Sosialisaatio on prosessi, jossa siirretään uutta hiljaista tietoa jaettujen kokemusten kautta. Siihen saakka kunnes hiljainen tieto on vaikeasti määriteltävissä ja usein aika- sekä paikkasidottua, hiljainen tieto voidaan omaksua vain jaettujen kokemusten kautta viettämällä aikaa yhdessä tai elämällä samassa ympäristössä. Sosialisaatiota esiintyy useimmiten perinteisessä harjoittelussa, jossa harjoittelija oppii hiljaista tietoa, jota tarvitaan kyseisessä ammatissa, käytännön kokemuksen kautta, paremmin kuin teoriasta. Sosialisaatiota voi tapahtua myös sosiaalisissa tapaamisissa työpaikan ulkopuolella, jossa hiljainen tieto kuten maailmankuva, mentaaliset mallit sekä molemminpuolinen luottamus

tulevat luoduiksi ja jaetuiksi. Yritykset usein myös hankkivat ja hyödyntävät hiljaista tietoa olemalla vuorovaikutuksissa alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa. (Nonaka, ym., 2000, 9.)

Ulkoistamisen prosessissa artikuloidaan hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi. Kun hiljainen tieto ollaan saatu näkyväksi ja konkreettiseksi tiedoksi, tieto on tällöin selkiytetty. Tällöin se voidaan jakaa muiden kanssa ja siitä tulee perusta uudelle tiedolle. Uuden tuotteen konseptin luominen on yksi esimerkki tällaisesta tiedon siirtämisestä. Onnistunut hiljaisen tiedon siirto näkyväksi tiedoksi riippuu järjestyksessä käytettävistä metaforista, vertauksista sekä malleista. (Nonaka, ym., 2000, 9.)

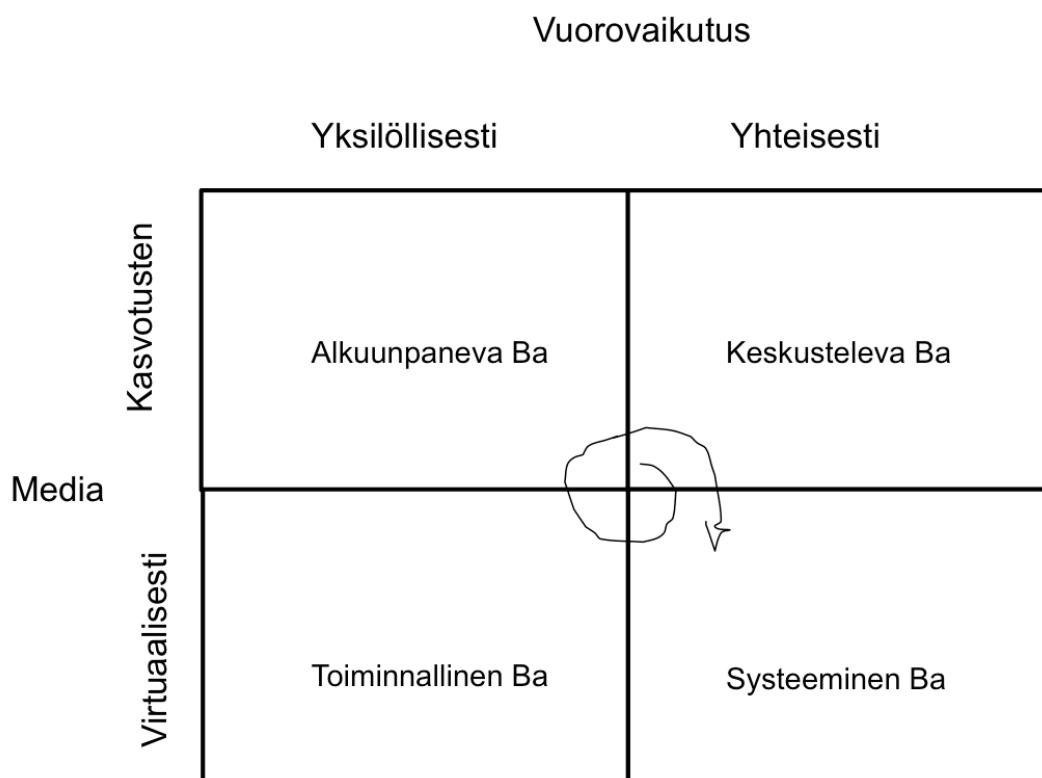
Yhdistäminen on prosessi, jossa siirretään näkyvä tieto entistä monitahoisemmaksi ja järjestelmällisemmäksi osaksi näkyvää tietoa. Näkyvä tieto on kerätty organisaation sisä- ja ulkopuolelta ja yhdistetty, muokattu tai prosessoitu uudeksi tiedoksi. Uusi näkyvä tieto on sitten välitetty organisaation jäsenien keskuudessa. (Nonaka, ym., 2000, 9-10.)

Sisäistämisen avulla näkyvää tietoa ilmennetään hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisen kautta luotu näkyvä tieto jaetaan kauttaaltaan koko organisaatiolle ja siirretään hiljaiseksi tiedoksi yksilöille. Sisäistäminen voidaan rinnastaa "tekemällä oppimiseen". Esimerkiksi harjoittelu-jaksot auttavat harjoittelijaa ymmärtämään paremmin organisaatiota ja itseään. Lukemalla dokumentteja tai ohjeita työstä ja organisaatiosta samalla reflektoiden niitä, harjoittelijat voivat sisäistää näkyvää tietoa, mikä on kirjoitettu näihin dokumentteihin rikastaen heidän hiljaisen tiedon pohjaansa. Näkyvä tieto voidaan käsittää myös simulatioiden tai kokeilujen kautta. (Nonaka, ym., 2000, 10.)

Nonaka, ym. (2000) SECI-malli on saanut osakseen myös kritiikkiä. Glisby ja Holden (2003) kritisoivat SECI-mallin tiukkaa sidonnaisuutta japanilaiseen työkuulttuuriin, mistä se on myöskin peräisin. Glisby ja Holden (2003) kehottavat käyttämään mallia harkiten ja sitä tulisi käyttää enemmänkin karttana ohjaamaan oikeaan suuntaan kuin tiukkana mallina.

Nonaka, ym. (2000, 13-14) kuvaavat artikkelissaan tiedonluomisen sosiaalista ja jaettua tilaa termillä "ba", joka ymmärretään tilaksi, jossa luodaan uutta tietoa. Tiedon luomisprosessissa mikään ei tapahdu kontekstin ulkopuolella. Sosiaaliset, kulttuuriset ja historialliset kontekstit ovat tärkeitä yksilöille, sillä ne luovat perustan sille, miten informaatiota tulkitaan niin, että sille voidaan luoda merkitys.

"Ba" voidaan jakaa neljään tyyppiin: alkuunpaneva ba, keskusteleva ba, systeeminen ba ja toiminnallinen ba, jotka määräytyvät kahdessa eri muodossa. Vuorovaikutus voi olla yksilöllistä tai kollektiivista. Toinen suunta määräytyy sen mukaan mitä kanavaa vuorovaikutukseen käytetään: se voi olla kasvokkain tapahtuvaa tai virtuaalisesti, kuten kirjojen, ohjeiden, memojen, sähköpostien ja videoneuvottelujen kautta tapahtuvaa. (Nonaka, ym. 2000, 16.)



KUVIO 4 Ba:n neljä tyyppiä (Nonaka ym., 2000, 16).

Alkuunpaneva ba liittyy yksilölliseen ja kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Se on paikka, jossa yksilöt jakavat kokemuksia, tunteuksia, tunteita ja mentaalisia malleja. Se tarjoaa kontekstin sosialisointiin, sillä yksilöllinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa fyysisten ja psyykkisten reaktioiden ja aistien havainnoimisen. Alkuunpaneva ba saa aikaan huolenpitoa, rakkautta, luottamusta, sitoutumista, joka muodostaa perustan tiedon siirtymiselle yksilöiden välillä. (Nonaka, ym. 2000, 16-17.)

Keskusteleva ba ilmenee kollektiivisessa ja kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Se on paikka, jossa yksilöiden mentaaliset mallit ja taidot tulevat jaetuiksi, jotka muuttuvat yhteisiksi käsitteiksi ja artikuloiduiksi konsepteiksi. Yksilöiden hiljainen tieto tulee näin jaetuksi ja artikuloiduksi keskustelujen kautta yksilöiden kesken. (Nonaka, ym. 2000, 17.)

Systeeminen ba voidaan määritellä kollektiiviseksi ja virtuaaliseksi vuorovaikutukseksi. Keskusteleva ba tarjoaa kontekstin olemassa olevan näkyvän tiedon yhdistämiseksi, sillä näkyvä tieto saadaan siirrettyä suurelle määrälle ihmisiä kirjoitetussa muodossa. Tietotekniikka, kuten online-verkostot ja datapankit mahdollistavat tehokkaan ympäristön tiedon jakamiselle. (Nonaka, ym. 2000, 17.)

Viimeinen eli toiminnallinen ba toteutuu yksilöiden ja virtuaalisen vuorovaikutuksen välillä. Se tarjoaa pääasiassa kontekstin sisäistämiseksi. Siellä yksilöt käsittelevät näkyvää tietoa, joka kommunikoituu virtuaalisten kanavien kautta, kuten kirjallisten ohjekirjojen tai simulaatio-ohjelmien välittämänä. (Nonaka, ym. 2000, 17.)

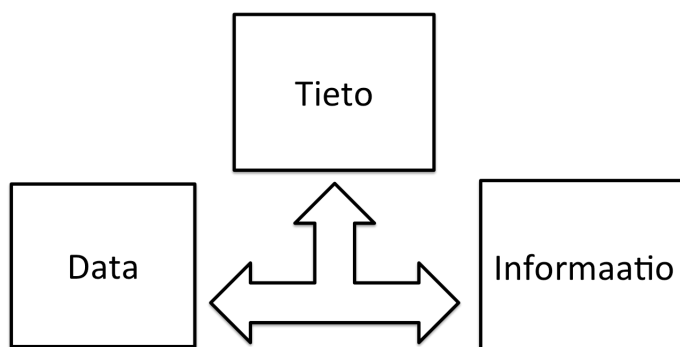
Nonaka, ym. (2000, 30) korostavat tiedon luomisen mallissaan SECI-prosessin, ba:n ja tietovarojen keskinäistä vuorovaikutusta, joka tulee olla yhteistä ja kehittyvää. Tällä tavoin tiedon luomisen prosessi on helpompi ymmärtää ja sitä pystytään johtamaan tehokkaammin. Yrityksen tietovarot otetaan käyttöön ja jaetaan ba:ssa, jossa yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto muutetaan ja vahvistetaan tiedon spiraalissa sosialisointia, ulkoistamista, yhdistämistä ja sisäistämistä kautta.

3 DATA, INFORMAATIO JA TIETO

Usein yrityksissä uskotaan, että tietoa pystytään hallitsemaan keskittymällä ainoastaan ihmisiin, teknologioihin tai tekniikkaan. Kuitenkaan keskittymällä pelkästään ihmisiin, teknologioihin tai tekniikkaan yrityksen ei ole mahdollista kehittää kilpailuetuaan. Näiden kolmen keskeinen vuorovaikutus mahdollistaa tiedon tehokkaan hallitsemisen. Luomalla kasvattavan ja vaalivan ympäristön, joka suosii tekemällä oppimista voi vahvistaa yrityksen kilpailuetua. (Bhatt, 2001, 68.)

Datan, informaation ja tiedon määrittelemisen on erittäin hankalaa. Ne voidaan erottaa toisistaan esimerkiksi ulkoisin keinoin tai käyttäjän näkökulmasta. Yleisesti ottaen data tarkastelee muokkaamatonta tietoa, informaatio on järjestäytyneitä dataa ja tieto koetaan merkityksellisenä informaationa. Datan, informaation ja tiedon suhdetta pidetään rekursiivisena ja sen uskotaan määntyvän sen organisoitumisen ja tulkinnan mukaan. Data ja informaatio eroavat toisistaan sen muodostumisen mukaan, kun taas informaatio ja tieto eroavat toisistaan tulkinnan perusteella. (Bhatt, 2001, 69-70.)

Päätelmänä voidaan esittää, että teknologian, tekniikan ja ihmisten vuorovaikutukselle on syvällisiä vaikutuksia osaamisen johtamiseen. Syynä tähän on teknologioiden, tekniikan ja ihmisten muodostava vuorovaikutus, joka on hyvin ainutlaatuinen. Sitä ei pystytä vaihtamaan markkinoilla eivätkä muut yritykset pysty jäljittelemään sitä kovin helposti. (Bhatt, 2001, 70.)

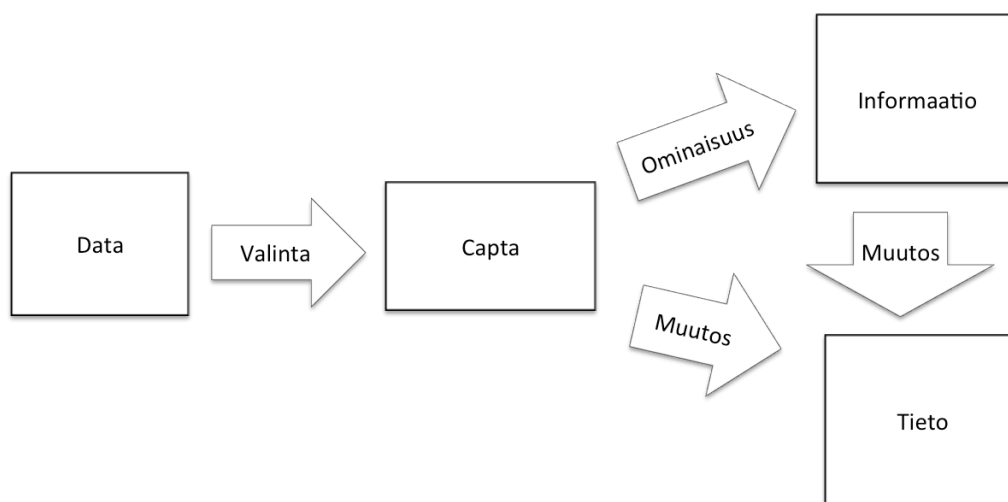


KUVIO 5 Datan, informaation ja tiedon välinen suhde. (Bhatt, 2001.)

Datan, informaation ja tiedon suhde on otettu laajalti huomioon myös kirjallisuudessa. Suhde on yleisesti huomioitu hierarkkisesti, jossa dataa on runsaasti perustana, jota seuraa informaatio ja sitten tieto. Kuitenkin niiden erilaisuus nähdään usein sattumanvaraisena. Näitä termejä käytetään usein toistensa synonyymeinä, mikä hankaloittaa niiden keskinäisen suhteen ymmärtämistä. Tämä epäselvyys on löytänyt tiensä osaamisen johtamisen kirjallisuuteen, jossa on monipuolinen tarjonta osaamisen johtamisen menetelmiä. (Boahene ja Ditsa, 2003, 14.)

Davenport ja Prusak (1998) korostavat myös sitä, että data, informaatio ja tieto eivät ole keskenään vaihtokelpoisia. Organisatorinen menestys ja epäonnistuminen voivat usein riippua tiedosta, jota tarvitaan ja pidetään hallussa sekä tiedostetaan se, mitä tiedon avulla voidaan tai ei voida tehdä. Ymmärtääkseen mitä nämä kolme asiaa ovat ja miten päästä yhdestä toiseen, on erittäin tärkeää tehdä tietotyö menestyksekkäästi.

Boahenen ja Ditsan (2003, 18) mukaan data nähdään lähtökohtana mentaalille prosessille. Koska kaikkea vastaanotettua dataa ei voida käsitellä kerralla, valitaan osa siitä tarkempaa tutkimista varten. Tätä osaa Boahene ja Ditsa kutsuvat nimellä "capta" eli tietopohja. Kun valittu data laitetaan johonkin kontekstiin ja sille määritellään tarkoitus: se muotoutuu johonkin kontekstiin ja tarkoituksenmukaiseksi informaatioksi. Informaatio on paljon yksilöllisempää ja tarkempaa, sekä se on jonkun tietyn henkilön tai ryhmän mielenkiinnon kohteena. Jos capta muuttuu tiedoksi, se muuttuu täysin ja ottaa uuden pysyvän muodon. Datan, informaation ja tiedon välinen suhde Boahenen ja Ditsan (2003) mukaan esitetään kuviossa 6.



KUVIO 6 Datan, captan, informaation ja tiedon suhde (Boahene ja Ditsa, 2003, 19.)

Huseman ja Goodman (1998) kuvaavat viisi tekijää syventääkseen ymmärrystä tiedosta ja kasvattaen sen arvoa:

- Kokemus luo jatkumon menneisyyden tapahtumille ja tämän hetkelle tilanteelle
- Totuus edustaa todellista tilannetta ja auttaa liittämään asiat ja tapahtumat yhteen objektiivisesti
- Harkintakyky kuvaa pidättäytymisen kykyä epämukavista tilanteista
- Intuitio eli vaisto on vahva tuki toimittaessa uusissa ja muuttuvissa olosuhteissa ja ympäristöissä
- Arvot ohjaavat arvioimaan toiminnan, prosessien, informaation ja operaatioiden tärkeyden ja auttavat niiden testaamisessa.

Nämä ominaisuudet ovat ihmisten luomia, näin ollen on helpompi ymmärtää miksi tiedolla on niin suuri arvo organisaatioille.

3.1 Hiljainen ja näkyvä tieto

Tiedon merkitys nykyisessä tietoyhteiskunnassa on erittäin suuri. Suurin haaste on osata valita oikea informaatio kaikkien mahdollisuuksien joukosta ja muuttaa se käyttökelpoiseksi tiedoksi. Organisaatioiden tulisi luoda työntekijäkeskittynyt ympäristö ja rohkaista tiedon jakamiseen sekä tiedon kaikkien muotojen hyödyntämiseen. (Smith, 2001, 311.)

Ihmiset pitävät hallussaan erityyppistä hiljaista ja näkyvää tietoa sekä soveltavat tietoa yksilöllisesti. Yksilöt toimivat eri tavoin ratkaistessaan ongelmia ja keksiessään ratkaisuja. He jakavat tietoa ja yhdistelevät fyysisiä ja intellektuaalisia asioita uusilla ja kekseliäillä tavoilla. Hiljaisen ja näkyvän tiedon vertaamisessa tulee kiinnittää huomiota tapaan ajatella eikä etsimään eroja niiden välillä. Taulukko 2 tiivistää, kuinka hiljaista ja näkyvää tietoa voidaan hyödyntää työpaikalla sekä se ryhmittelee hiljaisen ja näkyvän tiedon takana olevat tärkeät käsitteet kymmeneen kategoriaan.

TAULUKKO 2 Näkyvän ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen työssä (Smith, 2001, 314).

Näkyvä tieto - akateeminen tieto tai osaaminen, joka on kuvailtu formaalina kielenä, tulostettuna tai sähköisenä data-na	Hiljainen tieto - käytännöllistä, toiminta-orientoitunutta tietoa tai osaamista, joka perustuu käytäntöön, hankittu kokemuksen kautta, vaistonomaista, ei avointa
Työprosessit - organisoidut tehtävät, rutii-nit	Työprosessit - spontaaneja, improvisoituja, vastaa muutokseen, odottamaton ympäris-tö, ohjaa yksilöllistä ydinosaamista, luo tietoa
Oppiminen - työssä, itseohjautunutta tai organisaation ohjaamaa	Oppiminen - esimies vahvistaa avoimuutta ja luottamusta sekä lisää tiedon jakamis-ta
Opettaminen - opetussuunnitelma, organi-saation määräävät mallit, jotka perustuvat tavoitteisiin ja organisaation tarpeisiin	Opettaminen - yksin, mentorin ohjaamana, harjoittelu, työssä oppiminen, aivoriihi, ihmisiltä ihmisille
Tapa ajatella - looginen, perustuu faktoihin	Tapa ajatella - luova, joustava, tuntematon, ohjaa eriävään tapaan ajatella, luo oival-luksia
Tiedon jakaminen - poimia tietoa henkilöltä: muuttaa, säilyttää ja käyttää uudelleen hyödyksi, sähköpostit, sähköiset keskustelut, forumit	Tiedon jakaminen - epäitsekkäs jakaminen, verkostoituminen, kasvokkain tapahtuva kontakti, videokonferenssi, viestittely, tarinankerronta, personoitua tietoa
Motivaatio - tavoitteiden suorittaminen	Motivaatio - syntyy johtamisen, vision ja työntekijäkontaktien kautta
Palkinto - sidottu liiketoiminnan tavoitteisiin, työpaikan väliseen kilpailuun	Palkinto - rahallinen tai ei-rahallinen palkinto, kuten informaation jakaminen, joka lisää luovuutta ja innovaatiota
Suhde- johto-esimies tai esimies-alainen	Suhde - avoin, ystävällismielinen, struktu-roimaton, perustuu avoimeen ja spontaaniin tiedon jakamiseen
Teknologia - työhön liittyvä, perustuu mahdollisuuksiin ja IT:hen investoitavaan määrään	Teknologia - työkalut jotka helpottavat keskusteluja sekä hiljaisen tiedon vaihtamista
Arviointi - perustuu todellisiin työsuorituksiin	Arviointi - perustuu suoritukseen ja jatkuvaan spontaaniin arviointiin

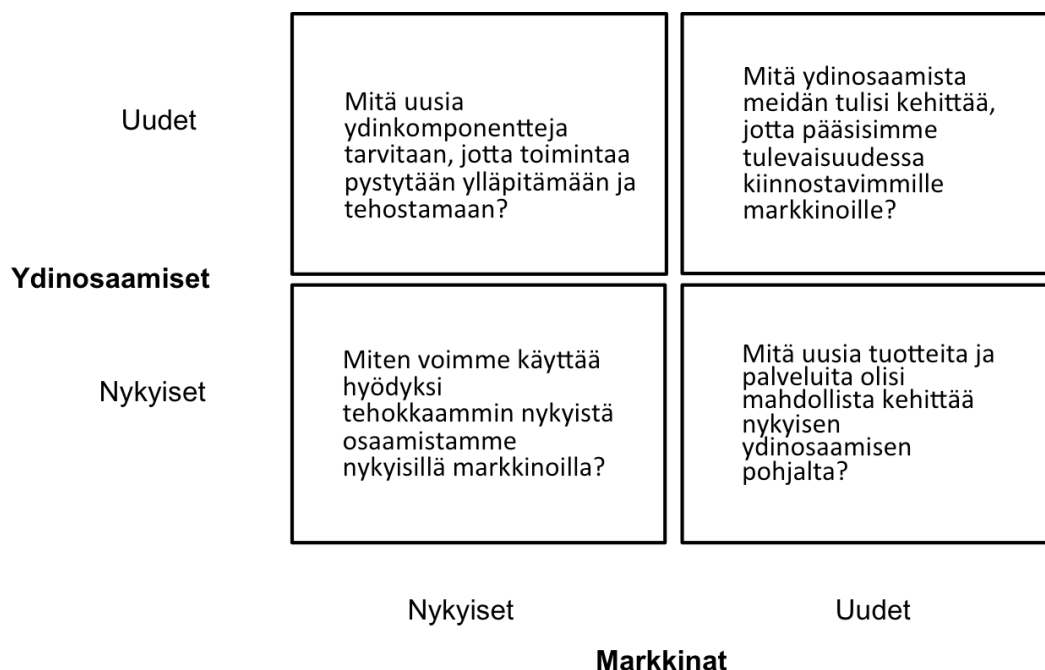
Organisaatiot, jotka huomioivat ja käyttävät työntekijöiden hallussa pitämää näkyvää ja hiljaista tietoa ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi omaavat suuren kilpailuedun. Kuitenkin, useiden organisaatioiden tulisi parantaa tapoja, kuinka he hankkivat ja jakavat hiljaista ja näkyvää tietoa. Tukeva, interaktiivinen oppimisympäristö kasvattaa luottamusta, avoimuutta ja yhteinen omistajuus rohkaisee varmasti tiedon hankkimiseen ja jakamiseen. (Smith, 2001.) Uutta tietoa syntyy, kun ihmiset siirtävät ja jakavat sitä tietoa, mitä heillä on hallussaan, sisäistävät oppimansa ja käyttävät sitä hyödyksi. (Wah, 1999).

3.2 Ydinosaaminen

Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on määritellä se osaaminen, jonka avulla voidaan saavuttaa tavoitteet ja saada liiketoimintastrategia toteutumaan. Tästä puhutaan usein käsitteillä strateginen osaaminen tai ydinkyvykyys. Koko yrityksen tason osaaminen on määriteltävä ennen kuin voidaan määritellä muiden tasojen osaamiset. Ydinosaamiset tarvitsevat pitkän ajan muodostuakseen, mutta tällöin ne myös säilyvät muuttuvissa tilanteissa. (Viitala, 2013, 173-174.)

Ydinosaaminen on yhdistelmä osaamisista, teknologioista ja tietojärjestelmistä, joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailukyky. Ydinosaamisensa avulla yritys voi tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. Kilpailijoiden on hyvin vaikea kopioida ydinosaamista ja sen avulla voidaan kehittää myös uusia tuotteita. Organisaatiolla on hallussaan myös paljon muuta osaamista, joka on välttämätöntä kilpailukykyyn saavuttamiseksi, mutta se ei itsessään anna kilpailukykyä. Ydinosaamisen myötä organisaatio pystyy saavuttamaan kilpailukykykkytensä. (Sydänmaalakka, 2007, 144-145.)

Sydänmaalakka (2007, 145-146) korostaa, että organisaatio ei muodostu ainoastaan tuotteiden ja palveluiden portfolioista, vaan myös organisaation osaamisen portfolioista. Tämä kuvataan kuviossa 7.



KUVIO 7 Ydinosaaminen (Sydänmaalakka, 2007, 146).

Henardin ja McFadyenin (2008) mukaan yrityksellä ei ole mahdollisuutta saavuttaa parempaa kilpailuetua, mikäli kilpailija on hyvin tietointensiivinen yritys, ellei se kasvata ja syvennä henkilöstönsä ydinosaamista. Tällaiset prosessit vahvistavat ydinosaamisen ainutlaatuisuutta ja tekevät niistä vaikeasti kopioitavia ja jäljiteltäviä. Jos tällainen ainutlaatuinen osaaminen yhdistetään komp-

leksiin ja eksklusiiviseen liiketoiminta kontekstiin, yritys voi saavuttaa kestävän kilpailuedun, jota kilpailijoiden on mahdotonta voittaa.

4 TIEDON JAKAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSIT

”Oikean” tiedon siirtäminen ”oikealle” ihmiselle, ”oikeaan” aikaan, ”oikeassa” muodossa ja ”oikeilla” kustannuksilla on yksi suurimmista haasteista osaamisen johtamisessa (Joshi ja Sarker, 2003, 26). Tiedon vaihtaminen työntekijöiden kesken on erittäin tärkeä osa osaamisen johtamisen prosessia. Nykyaikainen informaatio- ja tietoliikenneteknologia tukevat tiedon jakamista ajasta ja paikasta riippumatta. Kuitenkin yritykset, jotka investoivat tällaisiin teknologioihin kohtaavat myös haasteita rohkaistessaan työntekijöitä käyttämään tällaisia järjestelmiä jakaakseen ideoitaan ja tietoaan. (Cabrera ja Cabrera, 2002, 687.)

Tietotekniikan ammattilaiset ovat kehittäneet työkaluja rohkaistaakseen osaamisen jakamista ajasta ja paikasta riippumatta. Tällaisia työkaluja ovat muun muassa erinäiset tietokannat, intranet, osaamisen johtamisen järjestelmät sekä työnkulkuteknologia. Teknologia on kuitenkin vain yksi osa menestyksessä tiedon jakamiseen. Muut vielä tärkeämmät, joista välttämättömimpänä on sosiaalinen ympäristö, joka rohkaisee tai jopa pakottaa tiedon jakamiseen. (Cabrera ja Cabrera, 2002, 704.)

Sosiaalisen ympäristön rakentaminen vaatii avoimen ilmapiirin luomista, sitoutumista kouluttautumiseen ja kehittymiseen, osallistuvaa johtajuutta, ”tietokulttuurin” luomista, henkilöstönvaihtuvuuden vähentämistä, organisaation sitoutumisen ja tiedon jakamisen hyötyjen vahvistamista, yksilöllisen palkitsemisen lisäämistä sekä työprosessien ja -tehtävien uudelleen järjestämistä. (Cabrera ja Cabrera, 2002, 704.)

Luottamus on erittäin tärkeä tekijä yhteistyön onnistumiseksi. Korkean suoritustason tiimit omaavat korkean luottamuksen tason jäseniensä kesken. Johtajat onnistuvat muutoksen läpiviennissä, mikäli he ovat onnistuneet saavuttamaan luottamuksen alaiensa kesken ottaessaan huomioon arvot ja toiveet. Luottamus organisaation ilmapiirissä mahdollistaa työntekijät jakamaan ideoitaan ja tunteuksiaan, käyttämään toisiaan apuna ja oppimaan yhdessä. Ilman luottamusta ihmisistä tulee itse suojelevaisia, jotka puolustautuvat asenteella, joka estää oppimasta. (Costigan, Iiter ja Berman, 1998.)

4.1 Osaamisen jakamisen esteet

Osaamisen jakaminen on osaamisen johtamisstrategian kulmakivi. Jotta osaamisen jakaminen olisi tehokasta ja sen myötä saavutettaisiin tavoitteita, on otettava huomioon, että osaamisen jakamiseen liittyy myös esteitä. Usein ajatellaan, että osaamisen jakamiskäytännöt epäonnistuvat, kun yritykset yrittävät muuttaa organisaatiokulttuuria osaamisen johtamisen tai osaamisen jakamisen tavoitteiden ja strategian mukaiseksi. Sen sijaan osaamisen johtaminen ja osaamisen jakamisen tavoitteet ja strategia tulisi sovittaa olemassa olevan organisaatiokulttuurin mukaiseksi. Osaamisen jakamiseen liittyvät esteet voidaan jakaa yksilöllisiin, organisatorisiin tai teknologisiin esteisiin. (Riege, 2005, 18, 22-23.)

Riegen (2005, 23-24) mukaan yksilölliset tai työntekijä-tasoiset osaamisen jakamisen esteet liittyvät usein puutteellisiin viestintätaitoihin tai sosiaalisiin verkostoihin, kulttuurieroihin, aseman ylikorostamiseen tai ajan ja luottamuksen puutteeseen. Alla on listattu mahdollisia yksilöllisiä esteistä:

1. ajanpuute tiedon jakamiseen ja kollegoiden tiedontarpeen tunnistamiseen;
2. pelko, että tiedon jakaminen vähentää tai vaarantaa ihmisten työsuhteturvaa;
3. tiedottomuus hallussa pitämänsä tiedon arvokkuudesta ja hyödyistä muille;
4. valta-asema näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamisessa, joka voidaan jakaa vain käytännön oppimisen, havainnoinnin, dialogin ja interaktiivisten ongelmien ratkaisuiden myötä;
5. vahva hierarkia, asema-status ja virallinen valta "käyttää asemaansa hyväksi";
6. tehtyjen virheiden laiminlyönti voi vaarantaa yksilöiden tai organisaation oppimisen vaikutuksia;
7. erot kokemuksissa;
8. kontaktien ja vuorovaikutukset puute tiedon lähteen ja saajan välillä;
9. heikot kommunikaatio- tai ihmissuhdetaidot;
10. ikäerot;
11. sukupuolierot;
12. sosiaalisen verkoston puute;
13. erot koulutusasteessa;
14. epäluottamus ihmisiin ja pelko tiedon väärin käyttämisestä;
15. epäluottamus tiedon virheettömyyteen ja vakuuttavuuteen; ja
16. erot kansallisessa tai eettisessä taustassa, kuten arvoissa, uskomuksissa ja kielessä.

Organisatorisella tasolla esteet voivat Riegen (2005, 23, 25-26) mukaan olla linkittyneitä taloudelliseen toimintakykyyn, infrastruktuurin ja resurssien puutteeseen, virallisten ja epävirallisten tapaamistilojen saatavuuteen sekä fyysiseen ympäristöön. Seuraavassa listauksessa on esitelty mahdollisia organisatorisia esteitä:

1. osaamisen johtamisstrategiaa ei ole integroitu yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa tai integraatio on epäselkeä;
2. osaamisen jakamisen käytäntöjen hyötyjä ja arvoa ei tule kommunikoiduksi, mikä johtuu johtamisen puutteesta;
3. virallisten ja epävirallisten paikkojen puute, jossa tietoa voitaisiin jakaa, reflektoida ja luoda uutta tietoa;
4. palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyyden puute, mikä motivoisi ihmisiä jakamaan tietoa;
5. olemassa olevan yrityskulttuuri ei anna riittävää tukea käytäntöjen ja tapojen jakamiseen;
6. erityisosaamista omaavan henkilön tiedon säilyttämistä ei pidetä tärkeänä;
7. sopivan infrastruktuurin puute, joka tukisi tietojen jakamista;
8. yrityksen resurssien puute, mikä tarjoaisi riittävät mahdollisuudet tiedon jakamiseen;
9. kilpailu liiketoimintayksikköjen tai toimintojen välillä voi olla hyvin suuri;
10. kommunikaatio- ja tietovirrat ovat sidottu yhdensuuntaisiksi (ylhäältä alas);
11. fyysinen ympäristö ja työpisteiden sijoittelu estävät tiedon jakamista;
12. kilpailu liiketoimintayksikköjen tai toimintojen sisällä voi olla suuri
13. hierrallinen organisaatiostrukturi estää tai hidastaa yleisimpiä tiedon jakamisen tapoja ja
14. liiketoimintayksikköjen koko ei yleensä ole tarpeeksi pieni ja hallittavissa, jotta se lisäisi ja helpottaisi tiedon jakamista.

Teknologiset esteet liittyvät yleensä Riegen (2005, 23,) mukaan siihen, että ohjelmistot eivät vastaan tarpeen vaatimukseen tai ollaan haluttomia käyttämään ohjelmistoja. IT-järjestelmiin ja niiden rakentamiseen, integroimiseen ja muokkaamiseen liittyy myös paljon epärealistisia odotuksia. Seuraavassa listauksessa tuodaan muutamia teknologia esteitä esille:

1. IT-järjestelmien ja ihmisten työskentelytapojen integraation puute;
2. teknisen tuen ja IT-järjestelmien välittömän ylläpidon puute, mikä vaikeuttaa työrutiineita ja viestintää;
3. työntekijöiden epärealistiset odotukset siitä, mitä teknologialla voidaan ja ei voida tehdä;
4. kommunikaation puute monien IT-järjestelmien ja prosessien välillä;
5. epäsovivuus yksilöiden tarpeen vaatimusten ja integroidun IT-järjestelmän ja prosessien välillä hankaloittaa tiedon jakamista;
6. haluttomuus käyttää IT-järjestelmiä kokemattomuuden vuoksi
7. kouluttamisen puute uuteen IT-järjestelmään; ja
8. viestinnän ja hyötyjen esille tuomisen puute uutta järjestelmää kohtaan.

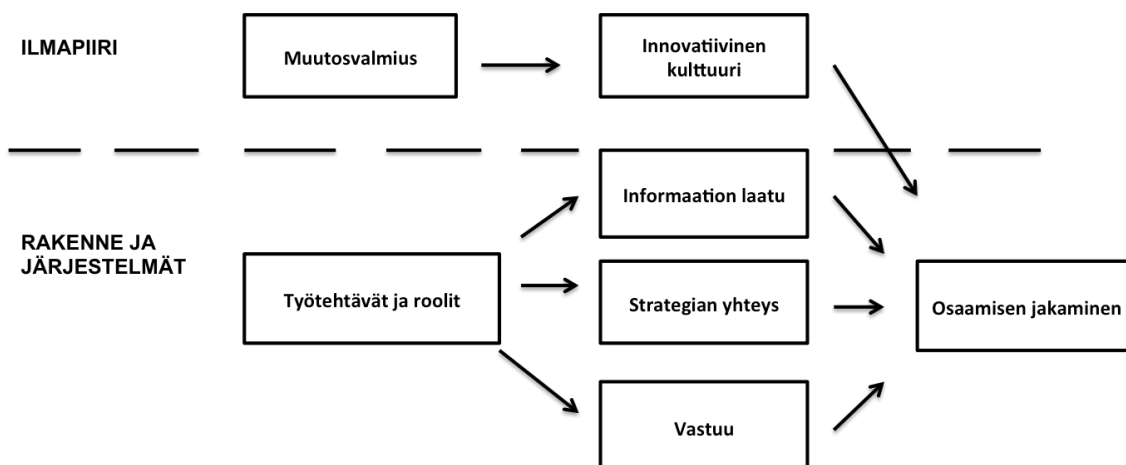
Onnistuakseen strategiassa ja osaamisen johtamiskäytännöissä yrityksen on otettava huomioon esteet, jotka voivat vaikeuttaa osaamisen jakamista yksilöiden välillä. Kun tarkastellaan yrityksen osaamista, johdon tulee osata katsoa organisaatiokulttuuria ja sen arvoja, infrastruktuuria, resursseja ja IT-järjestelmiä kauempaa huomatakseen esteet. On huomioitava, että edellä esitetty jako osaamisen jakamisen esteistä on laaja-alainen yleistys. Johtajien tulee ymmärtää, että kaikki osaamisen jakamisen keinot tai osaamisenjohtamisstrategiat eivät sovi kaikille yrityksille. (Riege, 2005, 31.)

Riegen (2005, 31) mukaan osaamisen jakamisen käytännöistä on tullut osa jokapäiväistä keskustelua, mikäli yritykset haluavat saavuttaa jatkuvaa kasvua liiketoiminnassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että osaamisen jakamisen esteistä välttyttäisiin. Jokainen yritys kohtaa esteitä, jotka täytyy ratkaista osaamisen jakamisen tehostamiseksi ja yrityksen kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Onnistunut tavoitteiden ja strategian jakaminen riippuu suuresti osaamisen jakamisen kulttuurista, johon vaikuttaa seuraavan kolmen tekijän yhteisvaikutus:

1. yksilöä tulee motivoida, tukea ja kannustaa ottamaan haltuunsa, levittämään, siirtämään ja soveltamaan olemassa olevaa ja uudella tavalla luotua hyödyllistä tietoa, erityisesti hiljaista tietoa;
2. matala ja avoin organisatorinen järjestelmä, joka helpottaa läpinäkyvää tiedon virtaa, prosessit ja resurssit, jotka tarjoavat jatkuvaa oppivan organisaation kulttuuria, organisatoristen tavoitteiden ja strategian selkeä viestintä tulee linkittyä osaamisen jakamisen käytäntöihin tuoden hyötyä niille, ja johtajat, jotka johtavat esimerkillä ja tarjoavat selvät johtamis- ja palauteprosessit; ja
3. moderni teknologia, joka tarkoituksenmukaisesti integroi järjestelmät keskenään, joka luo suotuisan alustan osaamisen jakamiselle.

4.2 Ilmapiirin, rakenteen ja järjestelmien vaikutus osaamisen jakamiseen

Wright ja Taylor (2003) ovat myöskin kehittäneet mallin johtajien tueksi tehokkaan osaamisen johtamisympäristön saavuttamiseksi. Kuviossa 8 on tuotu esille tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi osaamisen jakamiseen.



KUVIO 8 Osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät (Wright ja Taylor, 2003, 193).

Wrightin ja Taylorin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan merkittävimpin osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät ovat innovatiivinen kulttuuri ja muutosvalmius, jotka kuvaavat yrityksen ilmapiirin tilaa. Muut neljä tekijää: informaation laatu, työtehtävien selkeys, strateginen yhteys ja vastuu keskittyvät siihen, miten asiat tulevat hoidetuksi eli ne kuvaavat struktuurien, järjestelmien ja käytäntöjen tilaa.

Innovatiivisessa kulttuurissa ihmiset ovat yleensä vastaanottavaisia uusille ideoille ja motivoituneita tukemaan ja kehittämään näitä ideoita ja muuttamaan niitä työkäytäntöihin soveltuviksi. Kulttuuri tarjoaa ihmisille aikaa pohtia aikaisempaa toimintaa ja käytäntöjä oppiakseen mitä on tehty oikein ja mitä ei. Kulttuuri vahvistaa refleksiivistä oppimista tarjoamalla järjestelmiä, jotka helpottavat opittujen ja tehtyjen asioiden tallentamista ja refleктоimista. Innovatiivisen kulttuurin fokus on loppukäyttäjässä tai asiakkaassa, jonka avulla ihmiset etsivät jatkuvasti tehokkaampia tapoja toimia parantaakseen palvelun laatua. (Wright ja Taylor, 2003, 194.)

Muutos ja innovatiivisuus ovat hyvin linkittyneitä keskenään. Jos organisaatiolla on innovatiivinen kulttuuri, joka synnyttää jatkuvasti uusia ideoita, sen tulee myöskin toteuttaa jatkuvia muutoksia työskentelytavoissa ja käyttäytymisessä. Tämä vaatii ihmisiltä edistyksellisyyttä ja positiivista asennetta käytäntöjen muutoksia kohtaan. Onnistuneen muutoksen läpivieminen vaatii johtajalta ihmisten mukana viemistä kuuntelemalla ja pyytämällä palautetta heiltä jatkuvasti. On myös hyvin tärkeää viestiä avoimesta ympäristöstä, jossa ajatukset uskalletaan esittää ääneen ilman pelkoa rangaistuksista. (Wright ja Taylor, 2003, 195.)

Informaation merkitys tehokkaassa tiedon jakamisessa on suuri. Hyvä informaation laatu helpottaa tekemistä ja se vaikuttaa myös palvelun laatuun. Se tukee ihmisiä heidän työtehtävissään ja toimii välineenä opitun tiedon tallentamiseen ja välittämiseen. Mikäli oikea-aikainen ja tarkoituksenmukainen informaatio ei välity, ihmisten on vaikea tietää, kuinka hyvin he suoriutuvat ja heillä menee ylimääräistä aikaa tarvittavan tiedon etsimiseen. (Wright ja Taylor, 2003, 197.)

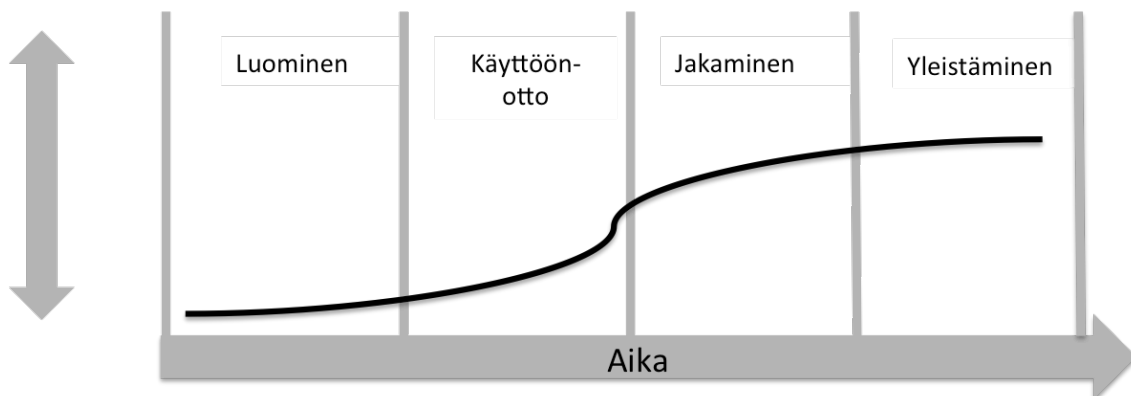
On erittäin tärkeää, että ihmiset ymmärtävät heidän roolinsa ja työtehtäviensä sisällön ja kuka on vastuussa mistäkin. Ihmisten tulee ymmärtää mikä heidän roolinsa on organisaation näkökulmasta ja miten heidän työnsä tulokset näkyvät organisaation tavoitteissa. Ihmisille on tehtävä selväksi liiketoimintastrategia ja mitkä ovat heidän vastuunsa sen toteuttamiseksi. (Wright ja Taylor, 2003, 197.)

Strategia ei toimi eikä sitä voida panna käytäntöön, mikäli se pysyy vain johdantasolla. Se tulee viestiä koko organisaatiolle. Jos se johtaa siihen, että työntekijöiden roolit ja vastuut ja niiden kehittäminen ymmärretään, strategisten yhteyksien verkosto on vakiinnutettu. On myös huomioitava, että yhteyksien verkoston tulee pystyä kohtaamaan ympäristöllisiä ja strategisia muutoksia. (Wright ja Taylor, 2003, 198.)

4.3 Osaamisen johtamisen prosessit

Birkinshaw:n ja Sheedanin (2002) mukaan tieto ei ole muuttumatonta, mutta usein se on johdettavissa, jos sitä on olemassa. Yritykset, jotka haluavat kehittyä ja käyttää tietoa mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen pitäisi kohdella sitä eri tavoin sen eri elämänvaiheissa.

Birkinshaw ja Sheedan (2002, 75) uskovat, että johtajat löytävät tälle asialle aivan uuden merkityksen, jos he ymmärtävät, että tiedolla on elämänkaari. Elämänkaari-malleja on kehitetty paljon työkaluiksi liittyen tuotteisiin ja teknologioihin ja se idea, että tieto muuttaa muotoaan sen levitessä populaation joukossa on osoitettu todeksi. Käytännöllistä mallia tiedon elämänkaaresta ei ollut kehitetty, niinpä Birkinshaw ja Sheedan (2002) kehittivät mallin, jonka avulla he pystyivät selittämään tiedon elämänkaaren liiketoiminnallisissa puitteissa. Malli osoittaa, että uusi tieto syntyy, kun jotain hyvin vaikeasti selitettävää tapahtuu, tämän seurauksena se muuttaa muotoaan, kun se on testattu, aikuistuu sovellettaessa muutamassa ympäristössä, jaetaan kasvavalle yleisölle ja lopulta siitä tulee laajalti ymmärretty ja yleisesti tunnettu. Tiedon elämänkaari voidaan kuvata yksinkertaisena S-käyränä, mikä on esitetty kuviossa 9. Tiedon prosessit etenevät käyrää pitkin: luominen, käyttöönotto, levittäminen ja yleistäminen.



KUVIO 9 Tiedon elämänkaari (Birkinshaw ja Sheedan, 2002).

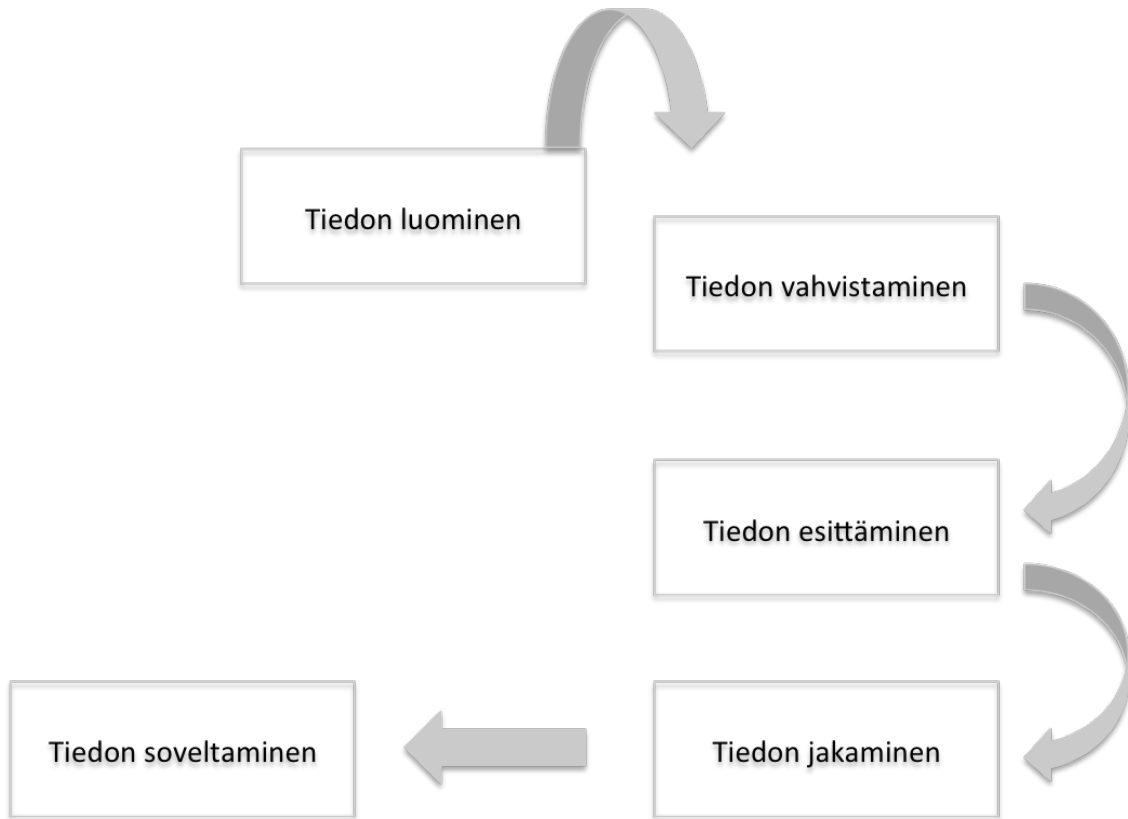
Birkinshaw ja Sheedan (2002, 82) ovat antaneet yrityksille myös muutamia neuvoja, kuinka he pystyvät toimimaan tiedon eri elämänvaiheilla. Ensimmäisessä neuvossaan he korostavat sitä, että mikään yritys ei voi olla aktiivinen kaikissa kaaren neljässä vaiheessa. Moni yritys yrittää ponnistella turhaan yrittäen johtaa kaikkia neljää eri kaaren vaihetta yhtä aikaa. Yrityksen on tärkeää tunnistaa olennaisimmat asiat ja keskittyä osaamisen johtamisessa tämän tason kehittämiseen. Toinen neuvo koskee yrityksiä, jotka ovat vaiheiden kolme ja neljä välillä: tällöin tulee löytää tasapaino tiedon säilyttämisen ja jakamisen välille. Säilyttäminen on yleensä suositeltavampi strategia, sillä se antaa yritykselle enemmän aikaa kaupallistaa ja käyttää hyödyksi erikoislaatuinen tieto. Kolmas neuvo liittyy tietoon, joka on pilattu liian tutulta ilmiöllä. Tämä tapahtuu, kun joku hyvin suosittu keksintö tulee suosituksi ja useat yritykset poimivat sen ja pikkuhiljaa väärinkäytön myötä keksinnön alkuperäinen idea katoaa. Tällaisia ilmiöitä tulisi välttää, mutta se ei aina ole kovin helppoa.

Rollett (2012) taas on kehittänyt tiedon käyttämisen prosessimallin, jolla on hyvin keskeinen rooli kahdella tapaa: tavoitteena on käyttää tietoa hyödyksi mahdollisimman tehokkaasti kaikissa tiedon prosesseissa ja toinen tärkeä asia on, että tietoa hyödynnetään prosessin kaikissa vaiheissa. Tiedon käyttämistä ei voida tarkoituksenmukaisesti erottaa muista prosesseista. Se toimii samanaikaisesti osaamisen johtamisen keinoina ja tavoitteina. Malli rakentuu tiedon käyttämisen ympärille liittyvistä eri prosesseista, mikä on kuvattu kuviossa 10: suunnittelu, luominen, yhdistäminen, järjesteleminen, siirtäminen, ylläpitäminen, arviointi.



KUVIO 10 Tiedon prosessimalli (Rollett, 2012, 10).

Myös Bhatt (2001, 71-73) on kuvannut osaamisen johtamisen prosessina, joka koostuu tiedon luomisesta, vahvistamisesta, esittämisestä, jakamisesta ja soveltamisesta. Nämä vaiheet mahdollistavat yrityksen oppimaan, reflektoidaan sekä poisoppimaan ja uudelleen oppimaan. Yleensä nämä keskittyvät ydinosaamisen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja täydentämiseen. Bhatt:n kuvaama malli esitetään kuviossa 11.



KUVIO 11 Tiedon johtamisprosessi (Bhatt, 2001, 71).

4.3.1 Tiedon suunnittelu

Tiedon johtamista ei koskaan esiinny tyhjiössä. Se on aina sidottu johonkin tiettyyn tilanteeseen organisaatiossa ja liiketoiminta ympäristössä. Tästä syystä tiedon suunnittelu on tärkein osaamisen johtamisen vaihe. Tarkoin määritellyt tavoitteet tulee vakiinnuttaa myös osaamisen johtamiseen ja nämä tavoitteet tulee linkittää yrityksen kokonaisvaltaiseen liiketoimintastrategiaan. Osaamisen johtamisstrategia asettaa suunnat, jotta tarvittavat tietotavoitteet voidaan saavuttaa. Tiedon suunnittelu lisää myös läpinäkyvyyttä ja rakentaa luottamusta ja sitoutumista. (Rollett, 2012, 10-11.)

Tiedon suunnittelu on enemmän kuin kertaluontoinen tapahtuma osaamisen johtamisen prosessissa. Sen tulee olla jatkuvaa ja iskostettuna organisaation käytäntöihin, pitäen sisällään tavoitteiden kausittaista tarkastelua ja niiden mukauttamista osaamisstrategiaan. (Rollett, 2012, 11.)

4.3.2 Tiedon luominen

Organisaatiolla on periaatteessa kaksi tapaa lisätä tiedon kokonaismäärää: luomalla uutta tietoa tai hankkimalla olemassa olevaa tietoa. Tiedon luominen voi tapahtua tietoisesti, esimerkiksi tutkimuslaboratorioissa, jotka on omistettu uuden tuotteen testaukseen tai enemmän tai vähemmän sattumanvaraisesti, esimerkiksi työntekijä törmää uusiin, innovatiivisiin tapoihin työskennellä. (Rollett, 2012, 11.)

Ensimmäisenä mainitun tavan johtaminen on melko haasteellista, mutta jälkimmäistä ei voida johtaa suoranaisesti ollenkaan. Tästä syystä tiedon luomisessa tulisi kiinnittää huomiota olosuhteiden johtamiseen, jossa tietoa luodaan. Tulisi esimerkiksi pyrkiä luomaan innostava ympäristö, varmistamalla, että ihmiset ovat tietoisia olemassa olevista menetelmistä ja työkaluista, mitkä mahdollistavat luovuuden sekä yleisestikin edistämällä organisaatiokulttuuria, mikä korostaa avoimia ajatuksia. (Rollett, 2012, 11.)

On erittäin tärkeää, että ihmiset saavat aikaa uusien menettelytapojen kokeilemiseen ja tulee korostaa sitä, että epäonnistumiset otetaan vastaan kokemuksina ja opetuksina eikä virheinä. (Rollett, 2012, 11.)

4.3.3 Tiedon yhdistäminen

Tiedon yhdistäminen muodostuu kaikista tavoista, joilla olemassa olevan tieto voidaan tuoda kaikkien saataville organisaatioon. Toisaalta, se sisältää myös tiedon hankkimisen ulkopuolisista lähteistä, esimerkiksi uuden henkilön rekrytointi, osallistaa työntekijät konferenssiin, palkata konsultteja, luoda yhteisyri-tyt, ostaa tietotuotteita, kuten markkinatutkimus raportteja tai ohjelmistoja tai yksinkertaisesti keräämällä tietoa avoimista lähteistä. (Rollett, 2012, 11-12.)

Toisaalta, se pitää myös sisällään tiedon yhdistämistä, joka on jo olemassa yrityksessä. Tämä onnistuu esimerkiksi keräämällä tietoa, joka saattaa muuten kadota ja löytämällä tietoa, jota ei ole äskettäin huomioitu yhteisenä tietolähteenä. Mikäli tieto on työntekijöiden päässä, on erittäin tärkeää, että he haluavat jakaa sitä myös muille. (Rollett, 2012, 12.)

4.3.4 Tiedon järjesteleminen

Tiedon järjesteleminen lisää arvoa luomalla tiedolle erilaisia rakenteita, jotka ovat koko organisaation saatavilla. Tyypillisesti, tämä voi tarkoittaa sitä, että annettujen tiedon kappaleiden konteksti määräytyy ja sitten strukturoituu hierarkkisen luokittelun tai tiedon kartoittamisen mukaan. (Rollett, 2012, 12.)

4.3.5 Tiedon siirtäminen

Tiedonsiirto viittaa tiedostomattomaan ja suunniteltuun tiedon vaihtamiseen sekä tilapäiseen tiedon siirtämiseen. Tyypillinen esimerkki tiedon siirtämiseen voisi olla sisäinen koulutus. (Rollett, 2012, 12.)

Määrittelemällä kaikista suotavin tapa siirtää tietoa riippuu sekä tiedon lähteestä, että tiedon vastaanottajasta. Jos siirrettävä tieto sijaitsee tietokonejär-

jestelmissä, tiedonhaku mekanismit, lähestymistavat ja esityksen rakenne ovat merkittävässä asemassa. Etenkin hiljaisen tiedon siirtäminen on haasteellista. (Rollett, 2012, 12.)

4.3.6 Tiedon ylläpitäminen

Tiedon ylläpitäminen muodostuu tiedon arvioinnista, korjaamisesta ja päivittämisestä, säilyttämisestä ja poistamisesta. Tämä käsittää sekä hiljaisen tiedon ihmisten päässä, että näkyvän tiedon säilytyspaikat. Siihen ei ole helppoa vastausta, kenellä pitäisi olla vastuu tiedon ylläpitämisestä. (Rollett, 2012, 12.)

4.3.7 Tiedon arvioiminen

Tiedon arviointia voidaan tehdä usealla eri tavalla. Yksilötasolla tiedolle voidaan asettaa eri laatuluokituksia, kuten merkitys, virheettömyys, kattavuus ja ajattomuus. Abstraktimmalla tasolla älykästä pääomaa voidaan mitata ilmaisemaan yrityksen saatavilla olevaa tietoa yrityksen kokonaiskuvaan. Lopuksi, sitomalla tämä prosessi takaisin tiedon suunnitteluun, tiedon arvioinnissa tulee tarkastaa myös mitkä tietokohteet ollaan saavutettu. (Rollett, 2012, 12.)

4.4 Osaamisen johtamisen työvälineet

Tiedon ja osaamisen johtamisen käytännöt eivät kehity organisaatioissa ilman johtamisjärjestelmän muutoksia. Joissakin yrityksissä osaamisenäkökulman on nähty vaikuttavan kokonaisvaltaisesti ihmisvoimavarajohtamisen perinteisiin, joten on nähty parhaimmaksi kehittää toimintoja ja ollaan lähdetty liikkeelle HR-toiminnon uudistamisesta, esimiestyön kehittämisestä ja HR-näkökulman integroimisesta liiketoiminnan johtamiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 102.)

Alla on esitetty muutamia käytännön työvälineitä osaamisen johtamisen tueksi.

4.4.1 Osaamistarpeiden selvittäminen

Tämän hetkistä osaamista ja tulevia osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä ja yritystasolla. Osaamisen kehittämisessä olennaisinta on juuri-kin näiden eri näkökantojen yhdistäminen eli miten osaamista tulee kehittää, mitä osaamista tullaan tarvitsemaan ja miten tämä heijastuu yksilötasolle. Yritys, joka onnistuu yhdistämään nämä tasot toisiinsa, pystyy tehostamaan oppimista ja varmistamaan muuntautumiskykynsä toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Ranki, 1999, 40.)

Osaamistarpeiden ennakoiminen liittyy yrityssuunnitteluun. Yksilötasolla puhutaan oman elämänhallinnasta ja suunnittelusta. Ennakoiminen nähdään kuitenkin toiminnan pohjana. Tällä pyritään vastaamaan siihen mihin suuntaan osaamista tullaan tai halutaan kehittää tulevaisuudessa. Tämä alkaa siitä, että

luodaan tulevaisuudenkuva ja mietitään, mitä osaamista tämä tulee vaatimaan. Tulevaisuus hahmottuu yrityksessä vision ja strategiasuunnittelun kautta. Visio kuvaa yrityksen tavoitetilaa: millaisia haluamme olla esimerkiksi viiden vuoden päästä. (Ranki, 1999, 41.)

Osaaminen huomioidaan yleensä jo visiossa. Tällöin visiota lähdetään purkamaan pienempiin osa-alueisiin ja mietitään mitä osaamista meillä jo on ja mitä on kehitettävä tai hankittava muualta rekrytointien tai yritysostojen kautta. Strategia luo taas polun vision saavuttamiseksi. Millaisia strategisia valintoja, toimenpiteitä ja tavoitteita asetetaan vision saavuttamiseksi. Muuttuvassa kilpailuympäristössä strategian toteutus ei aina ole kovin virtaviivaista vaan se muuttuu aina tilanteiden mukaan. (Ranki, 1999, 41.)

4.4.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluita käytetään keinona määrittellä tarpeet. Varsinkin osaamisen tasojen määrittelyssä kehityskeskusteluita käytetään paljon. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä tarkastelevat yhdessä työntekijän ja esimiehen työtä ja siihen liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. Henkilöt arvioivat yhdessä työntekijän osaamisen tavoitetasoja sekä osaamisen tilaa nykyisellä hetkellä. Tämän lisäksi he pohtivat mahdollisia muutoksia, jotka tulevat työhön sekä sopivat mahdolliset kehittämismuodot yhdessä alustavine aikatauluineen. (Hätönen, 1998, 41.)

Kehityskeskustelut tuovat arvoa sekä yritykselle, esimiehelle, että työntekijöille. Yritykselle se lisää tietoa yhteisistä tavoitteista ja parantaa tuloshakuisuutta sekä motivaatiota. Se lisää työntekijöiden ja johdon keskinäistä arvostusta ja kehittää yhteistyöilmapiiriä. Näiden lisäksi se auttaa yrityksessä työskenteleviä ymmärtämään paremmin oman työn tarkoitusta sekä merkitystä kokonaisuuden kannalta. Johdolle kehityskeskustelut selkiyttävät johtamista ja antavat tarkkaa tietoa työntekijöiden osaamisesta ja kehitystarpeista, joiden avulla on helpompi ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan. Työntekijöille kehityskeskustelut selkiyttävät oman työn sisältöä ja merkitystä. Se edistää oman työn arviointia ja selkiyttää vastuita ja työhön liittyviä odotuksia. Kehityskeskustelut mahdollistavat työhön liittyen toiveiden ja odotuksien esittämisen sekä ne lisäävät työmotivaatiota, sillä oma työ koetaan tärkeänä. (Hätönen, 1998, 41-42.)

Yksilön osaamisen arvioinnissa menee helposti sekaisin osaamisen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden arviointi. Osaaminen on hyvin henkilökohtainen ominaisuus ja sitä arvioitaessa henkilö saattaa kokea itsensä arvostelluksi. Tästä syystä on hyvä miettiä jo etukäteen, miten yksilön osaamisen arviointi käytännössä tehdään: kuka sen tekee, millainen rooli arvioitavalla henkilöllä on ja miten arvioinnin tuloksia tullaan käyttämään. Käytetäänkö niitä yksilöllisen kehityssuunnitelman perustana, palkan vaikuttavana arviona vai kerätäänkö niitä jonkin osa-alueen osaamisen kokonaiskäsityksen saamiseksi. Osaamisen kartoittamiseen liittyy usein myöskin odotuksia siitä, että se johtaa johonkin toimenpiteisiin. (Ranki, 1999, 76-77.)

Tällaista arviointia voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Henkilö voi arvioida ensin omaa osaamistaan, jonka jälkeen siitä voidaan keskustella yhdessä esimiehen kanssa. Tällöin kyse on ikään kuin palaut-

teen antamisesta ja yhteisen näkemyksen synnyttämisestä. Tavoitteen asettamiset ovat kehittymisen näkökulmasta erityisen tärkeitä, jolloin voidaan pohtia esimerkiksi millä osaamistasolla pitäisi olla kahden vuoden päästä. Osaamisen arvioinnin ei kuitenkaan tulisi rajoittua pelkästään kehityskeskusteluihin, vaan sen tulisi olla jatkuvaa. (Ranki, 1999, 77.)

4.4.3 Kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelmien avulla yritys voi panostaa jatkuvaan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen, missä yhdistyvät yksilön ja yrityksen kehitystavoitteet. Kehityssuunnitelmat koskevat sekä nykyistä, että tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Hätönen, 1998, 55.)

Osaamisen kehittämisen kannalta yksilölle tärkein työkalu on toimivat ja säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Yksilön osaamista tulee arvioida vähintään kaksi kertaa vuodessa ja hänelle tulee tehdä tässä yhteydessä konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelman toteutumista tulee myös valvoa. Samassa yhteydessä on tärkeää tarkastella myös tulevaisuuden osaamis- ja kehitystarpeita. (Sydänmaalakka, 2007, 170.)

Yksilöllisistä kehityssuunnitelmaa laadittaessa on hyödyllistä, jos organisaatiossa tarvittava osaaminen on tehty näkyväksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että eri tehtävien vaatima osaaminen tulisi kuvata julkisina osaamisprofiileina. Näin henkilö voi itse arvioida myös omaa osaamistaan ja kehittää sitä verraten muihin osaamisprofiileihin. (Sydänmaalakka, 2007, 170.)

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on hyvä mittari, jonka avulla voidaan arvioida kuinka hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Jos kaikkien työntekijöiden henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa päivitetään kaksi kertaa vuodessa, voidaan olettaa, että osaamisen johtamiseen panostetaan riittävästi ja sen tulisi näkyä myös käytännössä. Tällöin vältytään tilanteelta, jossa työntekijä voidaan todeta yllättäen epäpäteväksi työtehtäväänsä. (Sydänmaalakka, 2007, 170.)

4.4.4 Ura- ja seuraajasuunnittelu

Ura- ja seuraajasuunnittelua voidaan käyttää myös yhtenä työkaluna, jossa yksilön osaamista voidaan kehittää systemaattisesti eteenpäin. Ura- ja seuraajasuunnittelua tehdään useimmissa organisaatioissa vain ylimmän johdon osalta. (Sydänmaalakka, 2007, 171.)

Puhuttaessa älykkäistä organisaatioista, on hyvin olennaista pohtia sitä, tulisiko se laajentaa koskemaan koko organisaatiota. Kuitenkin vastuu osaamisen ylläpitämisestä jää yleensä yksilöille itselleen. (Sydänmaalakka, 2007, 171.) Vastuu oppimisesta on aina yksilöllä, mutta organisaation tulee motivoida ja antaa osaamisen kehittämislle suunta ja luoda sille käytännön mahdollisuudet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 95.)

4.4.5 Osaamistietojärjestelmä

Toimiva henkilöstön kehittäminen tarvitsee tuekseen myös hyvän dokumentointijärjestelmän. Tietojen keruu ja niiden koonti ei ole mielekäästä, jos sen käyttö jää puutteelliseksi siitä syystä, että tietojen rekisteröiminen on hankalaa ja se vie paljon aikaa. Joskus jopa kehityskeskusteluiden toteutus on jäänyt vaiheeseen joillain yrityksillä, sillä keskusteluita ei ole kirjattu mihinkään eikä sovittuihin asioihin palaaminen ole ollut mahdollista. (Hätönen, 1998, 56.)

Osaamistietojärjestelmät on kehitetty osaamista koskevan tiedon hallintaan. Tarjolla on valmiita ratkaisuja tai jotkin organisaatiot ovat kehittäneet näitä myös itse. Molemmista on hyvät ja huonot puolensa, valmiit ratkaisut voivat olla hankalasti räätälöitävissä omiin tarpeisiin, kun taas omien systeemien kehittäminen vie paljon aikaa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 120.)

Osaamistietojärjestelmää rakennettaessa on päätettävä osaamiskehitys, jossa nimetään melko suuren joukon yhteinen osaaminen. Tällöin on ratkaistava kuinka paljon organisaatiolla on yhteistä osaamista ja kuinka paljon on jätettävä tilaa yksikkö- tai tiimikohtaiselle vaihtelulle. Järjestelmän hyödyntämistä kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa, ei osaamisluokitus saisi hajota liian pieniin osiin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 120.)

Useat yritykset keskittyvät osaamistietokannoissaan melko teknisiin ja objektiivisesti arvioitavaan osaamiseen ja käyttävät sitä hyödyksi osaamismassojen hallinnassa. Tällä tavoin pystytään välttymään äkillisten tai mittavien samanaikaisten resurssinmenetysten haittavaikutuksista. Osaamistietokannat auttavat myös osaamisen paikallistamista esimerkiksi tiimejä tai projektiryhmiä koottaessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 120.)

Osaamistietojärjestelmät voivat kuitenkin aiheuttaa ongelmia, mikäli yrityksessä ei tiedosteta mihin ne eivät pysty. Jos työkalujen takia väheksytään esimiesten roolia ja unohdetaan yksilöiden pehmeät ulottuvuudet, kuten tahto, sitoutuminen, innostus ja oppimiskyky, joita järjestelmä ei voi mitata, voi siitä tulla jopa vaarallinen yritykselle. Jos yrityksessä luotetaan pelkästään osaamisen johtamisen työkaluihin, jää helposti sellaiset osaamiset huomiotta kokonaan, mitkä eivät mahdu luokitteluihin. Tilanteessa, jossa etsitään oppimiskykyisintä yksilöä yrityksessä, on esimiehen arviointikyky paljon tehokkaampi työväline kuin osaamistietokanta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 121.)

4.4.6 Esimiestyö

Esimiestyö on korvaamaton apuväline osaamisen kehittämisessä. Yksilöt onnistuvat oman osaamisensa kehittämisessä koordinoitusti, yrityksen strategian suuntaisesti vain, jos yrityksen johto on onnistunut yrityksen vision ja strategian viestimisessä. Suurin osa tästä saavuttaa yksilöt esimiesten kautta strategia-prosessin ulkopuolella, ilman virallisia dokumentteja tai strategia-kaavioita päivittäisen työn kautta. Yksilön osaamisen kehittyminen on kiinni omasta halusta oppia ja kehittyä. Tähän tarvitaan vain toinen henkilö, joka voi analysoida yksilön kehitysintressejä ja pyrkiä löytämään erilaisiin kehitystilanteisiin sopivia kannusteita. Suurimman osan osaamisestaan yksilöt kerryttävät kokemuksen kautta työtä tekemällä ja samalla olemassa olevaa osaamista hyödyntäen. Lä-

himmillä esimiehillä on merkittävä rooli, kun pyritään parantamaan yksilön mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan. Lähiesimies ovat yleensä ainut, joka tuntee sekä työyhteisön ongelmat, että alaisensa niin hyvin, että hän voi tunnistaa kussakin tilanteessa toimivimmat ratkaisut. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 124.)

Organisaation mission, vision ja tavoitteiden luominen kuuluu ylimmän johdon tehtäväkenttään. Lähiesimiehille kuuluu tähän liittyvä tehtävä, jossa tulee on synnyttää foorumeita ja nostaa esille teemoja, joiden kautta työn tarkoituksesta keskusteleminen on luontevaa ja jatkuvaa osana päivittäistä työtä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 125.)

4.4.7 Koulutus

Koulutuksesta puhuttaessa käytetään usein käsitteitä formaali ja non-formaali oppiminen. Formaalityöllä oppimisella pyritään saavuttamaan jokin koulutusinstituutioiden tuottama strukturoitu ja organisoitu oppimisen laji, jonka avulla pyritään jonkin todistuksen, diplomin, tutkinnon tai sertifikaatin hankkimiseen. Non-formaali oppiminen on taas itse tuotettu tai muiden tuottama oppimistapahtuma, jonka avulla ei pyritä mihinkään tiettyyn tutkintoon. (Hätönen, 1998, 71.)

Koulutukset perustuvat yrityksen liiketoiminnan kehitykseen. Niiden avulla pyritään varmistamaan osaava henkilöstö myös tulevaisuudessa. Koulutukset vaikuttavat positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja työyhteisön ilma-
piiriin. Tietyt laadukysymykset edellyttävät jatkuvaa koulutusta sekä yrityksen kasvu kovasti kilpailulla alalla edellyttää huippuosaamista. Myös vuorovaikutuksen nähdään lisääntyvän eri tahojen välillä. (Hätönen, 1998, 72.)

Kun yrityksessä ollaan päädytty järjestämään koulutusta, on olennaista pohtia tullaanko se järjestämään sisäisenä vai ulkoisena koulutuksena. Tähän vaikuttaa myös koskeeko koulutus koko henkilökuntaa vai vain joitakin työntekijöitä. On myös tärkeää asettaa koulutukselle selkeät tavoitteet, jotta koulutuksen onnistumista voidaan arvioida. Tavoitteet tulee asettaa lyhyelle aikavälille eli mitä koulutuksesta opitaan heti sekä pitkälle aikavälille eli miten koulutus vaikuttaa toimintatapoihin. (Hätönen, 1998, 72.)

Koulutuksessa on hyvä käyttää erilaisia menetelmiä aktivoimaan henkilöstöä. Tällaisia voivat olla muun muassa roolipelit, aivoriihet, tapaus-opetus sekä monimuoto-opetus. Roolipelissä on mahdollisuus kokeilla käyttäytymistä todellista muistuttavassa tilanteessa. Aivoriihi on ryhmätyömuoto, jossa osanottajat ideoivat uusia ratkaisuja keskustelun kautta. Tapaus-opetuksessa kuvataan jokin esimerkkitapaus, johon pyritään soveltamaan omia kokemuksia, tietoja ja valmiuksia. Monimuoto-opiskelussa yhdistyvät lähi-, etä-, sekä itseopiskelu. (Hätönen, 1998, 80-84.)

4.4.8 Työnkierto

Työnkierto auttaa yksilöitä kehittymään monitahoisemmaksi. Joissakin yrityksissä työnkierto on hyvin normaalitapa kehitettäessä työtehtäviä. Työnkiertoa voidaan tehdä monella eri tavoin. Myös sijaisuuksien kautta on mahdollisuus

kehittää osaamista. Yrityksen toiminnassa sijaisuuksien suunnittelu ja varmistaminen on erittäin tärkeää esimerkiksi sairastumisen vuoksi. (Hätönen, 1998, 66.)

Tiimin sisällä voidaan laatia kehityssuunnitelma, jossa tarvittavaa osaamista laajennetaan jokaisen osaamiseksi ainakin jollain tasolla. Esimerkiksi tuotantotiimeissä, joissa työtehtävät ovat melko saman tyyppisiä, työntekijät voivat vaihtaa keskenään tehtäviä lyhytaikaisesti. Toisena vaihtoehtona on siirtyä kokonaan työtehtävästä toiseen, jolloin estetään paikalleen juurtuminen ja samalla edistetään jatkuvaa oppimista. Tämä edellyttää työpaikalla tapahtuvaa hyvää työnohjausta sekä kouluttamista. (Hätönen, 1998, 66.)

4.4.9 Mentorointi

Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jonka avulla tuetaan kahden ihmisen välistä oppimista. Tässä toinen antaa aikansa, tietonsa sekä vaivannäkönsä kasvat- taen toisen ihmisen kasvua sekä tietoja ja taitoja. (Hätönen, 1998, 68.)

Mentoroinnin ohjauksen merkitys on elinikäisen oppimisen ja kehityksen tukemisessa. Mentor on ikään kuin kuuntelija ja ystävä, joka kysymyksiensä avulla auttaa mentoroitavaa kasvattamaan näkökantaansa omasta tilanteestaan. Mentorointia käytetään laajojen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden eteenpäinvie- misessä. Muun muassa Pk-yritysten johtajat ja erityisesti naisjohtajat ovat koke- neet mentoroinnin olevan hyvä tuki omassa tekemisessä. Myös esimiehet ja yri- tysjohdon edustajat sekä erityistehtäviä hoitavat voisivat saada paljon tukea usein yksinäiseenkin työhönsä ja sen kehittämiseen. (Hätönen, 1998, 68.)

4.5 Yhteenveto

Taulukossa 3 on tiivistetty tutkimuksen keskeisimmät teoriat ja niiden kehittäjät sekä pääsisältö. Tutkimuksen teorioita pyritään lähestymään tutkimuksen em- piriaosuudessa, johon on valittu esimerkkiyritys. Esimerkkiyrityksen kautta pyritään selvittämään miten osaamista tulisi johtaa, jotta saavutettaisiin strate- gisten tavoitteiden vaatima osaamistaso nyt ja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi pyritään löytämään keinoja ja työkaluja, joiden avulla osaamisen johtamista voitaisiin tehostaa.

TAULUKKO 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Keskeiset teorit:	Teorian kehittäjät:	Pääsisältö:
Osaamisen johtaminen -osaamisen johtamisen prosessi -tietoperustainen teoria -tietojohdamisen sykli -aineettoman pääoman johtaminen -tiedon luomisen malli	Grant Berio ja Harzallah Choo Lönnqvist, Kujansivu & Antola Nonaka, Toyama ja Konno	Kuinka osaamista tulisi johtaa, jotta organisaatio voi varmistaa riittävän osaamistason nyt ja tulevaisuudessa kilpailukyvyn säilyttämiseksi?
Data, informaatio ja tieto -hiljainen tieto -näkyvä tieto -ydinosaaminen	Bhatt Boahene ja Ditsa Huseman ja Goodman Smith Sydänmaalakka	Mikä on datan, informaation ja tiedon suhde organisaatiossa? Kuinka näkyvää ja hiljaista tietoa voidaan hyödyntää työssä? Kuinka organisaation ydinosaaminen määräytyy?
Tiedon jakaminen ja osaamisen johtamisen prosessit -osaamisen jakamisen esteet -osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät -tiedon elämänkaari -tiedon prosessimalli -tiedon johtamisprosessi -osaamisen jakamisen työvälineet	Cabrera ja Cabrera Riege Wright ja Taylor Birkinshaw ja Sheedan Rollett Bhatt	Millä tavoin organisaatio onnistuu jakamaan oikeaa tietoa oikealla kohdejoukolle? Millaisia esteitä osaamisen jakaminen voi tuoda esiin ja miten niiltä voitaisiin välttyä? Kuinka tietoa osataan hallita eri tilanteissa kaikista tehokkaimmin? Millaisia työvälineitä osaamisen johtamisen apuna voidaan käyttää?

5 CASETUTKIMUS

5.1 Yritysesittely

Yritys X on energiamarkkinoiden asiantuntijayritys. Se tarjoaa ratkaisuja eri toimijoille yksityisellä sekä julkisella sektorilla energian hankintaan, myyntiin ja energiankäytön tehostamiseen. Yritys toimii Suomen lisäksi myös muissa pohjoismaissa. (Yritys X, 2016.)

Yritys pitää toimintansa perustana vahvaa asiantuntijuutta ja palvelua, joiden avulla se pyrkii tuottamaan lisäarvoa ja kustannussäästöjä asiakkailleen. Yritys pitää arvoinaan avoimuutta, asiakaslähtöisyyttä sekä luotettavuutta. (Yritys X, 2016.)

Yritys on riippumaton toimijana energiamarkkinoilla, sillä se ei tuota energiaa eikä ole sen merkittävä käyttäjä. Liiketoiminta pohjautuu sen tarjoamiin palveluihin, joita asiakkaat ostavat yritykseltä. Luotettavuutensa yritys osoittaa vahvalla markkina-asemallaan sekä pitkillä asiakassuhteillaan. (Yritys X, 2016.)

Yrityksen konsernirakenne muodostuu emoyhtiöstä ja neljästä tytäryhtiöstä. Se työllistää vajaa 200 henkilöä neljässä eri toimipaikassa Suomessa ja Ruotsissa. Vuonna 2015 sen palvelutoiminnan liikevaihto oli 18 Meur. (Yritys X, 2016.)

5.2 Tutkimukset toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen käsityksiä osaamisen johtamisesta ja sen nykytilasta yrityksessä, mikä on yrityksen visio ja strategiset tavoitteet, millaisia osaamis- ja tietovaatimuksia nämä asettavat tulevaisuudessa sekä millä keinoin nämä tarvittavat tiedot aiotaan hankkia. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja osaamisen johtamisen ja jakamisen tehostamiseksi. Haastateltaviksi valittiin liiketoimintayksiköiden johtajat (T1, T2, T3), asiakkuus ja liike-

toiminnan kehitysjohtaja (T4) ja eri palvelutuotantotiimien esimiehiä (T5, T6, T7).

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja toteutustapana käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet oli määritelty etukäteen. Eskolan ja Suorannan (1996, 65) mukaan strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Haastattelija pitää huolen, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi haastateltavan kanssa, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta riippuen. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 48) kertovat, että teema-haastattelun nimi kertoo sen, mikä haastattelussa on olennaisinta, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa suurimmalta osin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänet kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä sekä sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen niin, että tehdään hyvä haastattelurunko ja mietitään ennalta kuinka teemoja voidaan syventää ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja (Hirsjärvi, Hurme, 2000, 184). Teemat ja lisäkysymykset valittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelun ensimmäinen teema oli osaamisen johtaminen, jonka avulla haluttiin selvittää käsityksiä osaamisen johtamisesta ja sen nykytilasta yrityksessä. Toinen teema oli visio ja strategiset tavoitteet, jotka haluttiin saada selville ja tunnistaa samalla niiden aiheuttamat haasteet liiketoiminnalle sekä henkilöstölle. Kolmas teema käsitteli vaadittavaa tietoa, joka määräytyy strategisten tavoitteiden mukaisesti ja neljäs teema oli tiedon lähteet eli pyrittiin saamaan selville keinot, miten strategian määräämä osaaminen aiotaan saavuttaa. Viides teema oli keinot osaamisen johtamiseksi, jossa pyrittiin löytämään keinoja osaamisen johtamisen ja osaamisen jakamisen tehostamiseksi.

Aineiston analyysin tarkoitus on luoda kerättyyn aineistoon selkeyttä ja tällä tavoin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin tavoitteena on tiivistää aineistoa, kadottamatta kuitenkaan sen sisäistä informaatiota. (Eskola ja Suoranta, 1996, 104.) Analysointi tapahtui teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä kaikille haastateltaville (Hirsjärvi ja Hurme, 2000, 173). Litteroidusta aineistosta nostettiin esille asioita, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia. Tutkimuksen kannalta oleellista oli saada selville osaamisen johtamisen merkitys ja teemoiksi muodostuivat vaiheet, jotka tulee ottaa huomioon osaamisen johtamisessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä joutuu jatkuvasti pohtimaan ja arvioimaan analyysin kattavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivisissa analyysissa tutkijalla on apunaan hänen oma tietämyksensä alasta ja sen pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä teoreettinen tieto. (Eskola ja Suoranta, 1998, 208.) Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luotamuksellisesti (Hirsjärvi ja Hurme, 2000, 43). Tutkittava yritys ja tutkija olivat jo ennestään tuttuja toisilleen, millä uskotaan olevan merkitystä myös tutkimuksen tulosten luotettavuuteen, sillä haastateltavilla oli jo luottamus tutkijaa kohtaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 60) mukaan puhutaan saturaatiosta eli

tilasta, jolloin aineistoa on tarpeeksi, kun uudet haastateltavat eivät anna mitään oleellista uutta tietoa. Tutkimuksessa haastateltavia oli vain seitsemän, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä haastattelussa toistuivat samat olennaiset asiat kaikkien haastateltavien kohdalla.

5.3 Osaamisen johtaminen

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin osaamisen johtamista. Tässä haluttiin saada selville, miten haastateltavat käsittävät osaamisen johtamisen, sekä millaiseksi haastateltavat mieltävät osaamisen johtamisen tilan yrityksessä tutkimuskohetkellä.

Osaamisen johtaminen oli kaikkien haastateltavien mielestä ihmisten osaamisen ja tiedon kehittämistä haluttuun suuntaan. Osaamista tulisi kehittää systemaattisesti yksilön halukkuuden ja edellytyksien puitteissa ja tarjota kaikille yhtäläiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.

Liiketoimintajohtajat korostivat erityisesti yksilölähtöistä osaamisen kehittämistä, jonka tulisi lähteä liikkeelle henkilöiden omista vahvuuksista ja edellytyksistä kehittyä eteenpäin. Tähän tulisi rakentaa jokin systemaattinen malli, esimerkiksi urapolku tai asiantuntijapolku, jonka kautta voitaisiin edetä vaihe vaiheelta haluttuun suuntaan. Kehityspolku voisi edetä järjestelmällisesti eri koulutusten tai osaamisen jakamisen kautta askeleelta toiselle.

T1: Se miten mä itse haluaisin nähdä, että miten osaaminen kehittyy yrityksessä on tietysti, että mä haluaisin nähdä, että ihmiset kasvaa siinä omassa työtehtävässään ja että on mahdollisuus mennä uralla eteenpäin, siirtyä seuraavalle portaalle, systemaattisesti tietysti jokaisen omasta halusta riippuen, että haluaako kehittyä esimerkiksi asiantuntijana, haluaako pomoksi vai mikä onkaan sitten se urapolku, mutta tavallaan kun se oma halutila on henkilöllä mielessä, että miten haluaa omaa osaamista kehittää tai mihin haluaa mennä omalla urallaan niin sitten pystyttäisiin rakentamaan siihen niitä steppejä tai että olisiko joku mallikin, että miten mennään eteenpäin, millaista koulutusta tarjotaan ja mikä on esimiehen polku yrityksessä, millä tavalla sitä osaamista kartutetaan ja jaetaan niille ihmisille jotka haluaa siihen suuntaan kehittyä.

T3: Sen pitäis olla niin että me lähettäisiin systemaattisesti rakentaa semmosta tapaa kehittää ihmisiä ja niitten osaamista et se lähtee niistä omista vahvuuksista liikkeelle ja edellytyksistä kehittyä eteenpäin. Millä tavalla se sitten käytännössä pystytään toteuttaa niin varmaan kehityskeskustelut on yks semmonen hyvä tapa siihen, mutta aika haastava esimiehelle, koska tällä tavalla ilman mitään mekanisme tai tapaa määritellä asioita niin siitä toimintamallistahan tulee 20 erilaista versiota, et meidän pitäis saada enemmän systematiikkaan ja yleisestikin saada kehitettyä tiedon jakamista ja osaamisen jakamista.

T5: Sen pitäis olla järjestelmällistä ja sellasta, että jokainen saa tasapuolista kohtelua asian suhteen ja se varmaan pitäis mennä niin, että esimiehet haastelee tarpeita, joita alaisilla on, plus, että haastelee tarpeita mitä kentältä tulee ja sit haastelee sitä millaisia koulutuksia on ja yrittää yhdistää ne jollain keinoin.

Yksi haastateltavista esimiehistä tiivistää asian hyvin kahteen osaan: olemassa olevan osaamisen järjesteleminen niin, että saadaan yksilöiden paras

osaaminen hyödynnettyä tehokkaasti. Toinen osa on tulevan kehityksen johtamista eli yhdistetään yksilöiden halukkuus kehittyä eteenpäin niin, että se tuottaa myös yritykselle hyötyä ja samalla motivoi yksilöä.

T6: Se on sitä ihan niinkun koulutuksen ja työkokemuksen johtamista sillä tavalla, että minkälaisia ihmisiä on missäkin ryhmässä ja minkälaisia taustoja ja millä tavalla ihmisten erilaisia taustoja ja osaamista yhdistetään niin, että saadaan järkevä lopputulos. Eli sen mikä on jo olemassa, niin sen järjestely ja semmoinen että saadaan se ihmisten paras osaaminen hyötykäyttöön. Toinen osa sitä on niinku sitten sen tulevan kehityksen johtaminen eli ne suunnat mihin ihmiset haluaa kehittyä eli miten ne yhdistetään niin, että firmalle olis siitä hyötyä ja sille ihmisille ja se ois motivoitunut työssään eli pitäis aatella, että jokaisella on mahdollisuus kehittää sitä omaa osaamistaan työpaikalla ja se on tietyllä tapaa esimiehen vastuulla ja oikeestaan työnantajan vastuulla laajemmin, että pystytäänkö antamaan mahdollisuuksia niin että se hyödyttää myös yritystä.

Eräs haastateltavista korosti asiantuntijaorganisaation piirteitä ja toi esille siellä ilmeneviä haasteita osaamisen johtamisessa. Asiantuntijaorganisaatiossa on mahdotonta, että joku asiantuntija osaisi kaiken laajassa kontekstissa, sillä osaaminen lokeroituu useisiin eri osaamisalueisiin. Haastateltavan mielestä riittävän tason hallitseminen olisi kuitenkin erityisen tärkeää varsinkin myyntiorganisaatiossa, jossa hän näkeekin tällä hetkellä olevan suurimmat osaamispuutteet. Myös toinen haastateltavista korosti, että varsinkin asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden tulisi ymmärtää yrityksen kaikki tuotteet jollakin tasolla.

T7: Jos puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta niin mä sanoisin, että osaamisen johtaminen on ensisijaisen tärkeää. Tavallaan, kun johdetaan asiantuntijoita niin sitä voi ajatella monelta kantilta, mutta jos ajatellaan, että asiantuntijuuden johtaminen on ehkä haastavampaa siinä mielessä, kun johtajillakin pitää olla riittävällä tasolla se osaaminen, jotta pystytään ymmärtämään niiden asiantuntijoiden sielun elämää paremmin, jotta sitä pystyy johtamaan paremmin. Meillähän on ehkä sellanen akilleenkantapää, kun meillä on hyvin paljon erityisosaamista ja porukan erityisosaaminen lokeroituu tiettyyn asiaan, niin siinä on ehkä vähän laput silmillä. Mä en tiää onko se hyvä vai huono asia, mutta sellaista asiantuntijaahan meillä ei ole kuka osais kaiken näin laajassa kontekstissa. Tavallaan sen riittävän tason hanskaaminen olis tärkeätä, varsinkin myyntiorganisaatiossa ja siellä meillä tällä hetkellä on ne suurimmat puutteet, jos ajatellaan osaamista. Pitäis ymmärtää käytännössä se mitä me tehdään ja mitä meidän palvelutuotanto tekee, jotta ne pystyis myymään niitä hyötyjä asiakkaalle.

T5: Kaikki jotka on asiakkaiden kanssa tekemisissä edustaa yritystä ja niillä pitäis olla ymmärrys muistakin tuotteista edes vähän ja monesti asioita pitää useankin kertaan kerrata, jos niitten kanssa ei tee päivittäin töitä.

Yksi haastateltava koki osaamisen johtamisen käsitteen hieman epäselkeänä eikä hän ollut ajatellut asioita niinkään osaamisen johtamisen kannalta. Hän kuitenkin uskoi sen olevan jokin osa normaalia toimintaa, jossa tulisi varmistaa, sekä nykyisen, että tulevaisuudessa tarvittavan osaamistason riittävyys.

T2: Itse asiassa täytyy sanoa, että en mä itsekään välttämättä tiedä, että mitä mä edes loppu viimein siitä ajattelen, koska mä en ole hirveästi edes ajatellut asiaa osaamisen johtamisen kannalta. Se on ehkä toivottavasti jollakin tasolla mukana siinä normaalissa toimissa, mutta mä en erityisesti oo keskittynyt sillä tavalla enkä mä oikein osaa sanoa, että mikä osa siitä normaalista toiminnasta on ikään kuin osaamisen johtamista, mutta tietenkin pitäis organisaation johtamisessa pitää huoli siitä, että se osaaminen mitä meillä on, se palvelee ennen kaikkea sitä tilannetta mikä on juuri nyt ja sit-

ten myöskin sitä tulevaisuutta mitä se voi olla lähempien vuosien kuluessa eli se johtaa siihen suuntaan mikä meidän visio on ja sen asian suhteen mitä me uskotaan mitä osaamista me tulevaisuudessa tarvitaan.

Myös toinen haasteltavista näki osaamisen johtamisen suorituksen johtamisena, mikä ei välttämättä erotu selvästi päivittäisestä tekemisestä ja johtamisessa. Haastateltava korosti tiimien ja työntekijöiden osaamisen tehokasta hyödyntämistä, jotta se tukee yrityksen strategiaa ja visiota.

T4: Mä ehkä näkisin et se on enemmänkin suorituksen johtamista eli sitä, että tiimit ja työntekijät toimii mahdollisimman tehokkaasti ja niiden osaaminen hyödynnetään ja yrityksen näkökulmasta ja se tarkoittaa sitä, että yrityksen resurssit ja osaaminen on strategian mukaista. Rekrytään sellaista osaamista mikä auttaa tavoitteeseen pääsemistä.

Haastateltavien vastaukset osaamisen johtamisen nykytilan arviointiin olivat hyvin yhtäläiset: sen nähtiin olevan melko heikko ja epäsystemaattinen. Osaamisen kehittyminen on hyvin vahvasti yksilölähtöistä ja vastuu sen kehittämisestä on heillä. Muutenkaan osaamisen kehittämistä ei olla mietitty strategialähtöisesti vaan on menty eteenpäin sen hetken tarpeiden mukaan. Osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluita on tehty, mutta niillä ei ole nähty olevan selkeää merkitystä eikä tavoitetta, joka johtaisi esimerkiksi yksilöllisiksi osaamissuunnitelmiksi.

T1: Jos osaamisen johtamista ajatellaan kouluttautumisena ja ihmisten osaamisen huolenpitoa, niin aika varmasti se on yksilön omalla vastuulla ja sitten myöskin tietysti yrityksen puolesta järjestetään koulutusta, joko niin, että isompia ryhmäkoulutuksia tai sitten voi mennä oman tarpeen mukaan koulutukseen, mutta se ei ehkä ole kauheen systemaattista, että ei oo varmaan aateltu tähän mennessä, että mikä on strategisesti tärkeetä ja minkälaisiin koulutuksiin halutaan mennä ja mun ymmärrys on, että viime vuonna esimerkiksi ei oo ollu ollenkaan koulutusbudjettia ainakaan kaikissa yksiköissä, että tällä vuodelle tilanne on siinä puolessa parempi, että voidaan katkoa tarkemmin, että mihin itse kunkin pitäisi päästä tai kannattaisi mennä. Tietysti koulutustarpeita kerättiin jo ehkä viime vuonna, että minkälaisia tarpeita olisi, mutta varsinaisesti vastuu on yksilöllä, että järjestetään tai ei järjestetä.

T2: Kieltämättä meillä ei ole ollut mitään kovin vahvaa osaamisen johtamisen kulttuuria. Koulutussuunnitelmiakin on tehty, mutta niitä ei varmaan ole kovin aktiivisesti käytetty siinä vuoden kuluessa, ehkä se on enemmänkin paperi mikä on tehty vaan sen takia, että on koulutussuunnitelma ja paperi olemassa ja sitten monesti aika pitkälle musta tuntuu, että henkilöt itse niinkun vähän on vastuutettu huolehtimaan siitä, että heidän osaamisensa säilyy. Systemaattista tämmöstä HR-toimintaa ja osaamisen kehittämistä talo meillä tarvii ja mä en itse ainakaan esimiehenä ole siinä systematiikassa kovin hyvä varmaan ollut, mutta toki lähtökohtaisesti koulutusta pyritään järjestämään henkilön tarpeisiin, että henkilö itse voi ehdottaa niitä ja me sit yhdessä katsotaan et se on semmosta osaamista mitä me tarvitaan ja mikä on meille hyödyllistä niin siihen koulutukseen on mun yksikössä ainakin päässy mutta en mä itsekään kovin paljon niinkun itse aktiivisesti ole henkilöille niitä ehdottanut vaan joissakin tapauksissa mitkä on tullut aika selkeesti esille oon itse siihen myöskin pyrkinyt vaikuttamaan.

T3: Osaamista ei tällä hetkellä juurikaan johdeta, pakko olla itsekriittinen, meillä ei tällä hetkellä ole sellasta systemaattista mekanismia. Jos se lähtee siitä et kehityskeskustelussa koitat ottaa esille et mitä asioita pitäis kehittää niin onks se systemaattista ja nouseeko ne oikeesti tämmösiks kehityssuunnitelmiks nii emmä ainakaan oo tehty semmosia.

T4: Meidän tapauksessa siinä korostuu suorituksen johtaminen, mikä tuli ensimmäisenä mieleen, että kumpaa se enemmän on. Enemmänkin mennään siinä arjessa niin kovaa vauhtia eikä niinkään mietitä minkälaista osaamista me tullaan tarviimaan kolmen tai viiden vuoden päästä. Haetaan niitä uusia rekryjä ja osaamisia tyydyttämään tämän päivän tarve.

T5: Se perustuu työntekijöiden aloitteeseen, että työntekijöiden tulee olla aktiivisia siinä, että mitä koulutuksia tarjotaan ja mistä on itse kiinnostunut ja mikä on oma kehityssuunta ja polku ja että millaisia tarpeita tulee muualta et silleenhän se aika pitkälti toimii, jonkun verran voi tulla myös esimieheltä, mutta varmaan yleensä työntekijän puolelta. Esimieheltä voi tulla sellaista, jos havaitaan, että jossain tiimissä olisi jotain tarpeita johtuen jostain lainsäädäntömuutoksesta esimerkiksi. Se voisi olla toki järjestelmällisempääkin.

T6: Aikaisemmin ollaan tehty osaamiskartotuksia, mutta mulla ei oo mitään tietoa mitä niille on tapahtunut. Me tehdään joka vuosi tavoite- tai kehityskeskustelu, että käydään läpi ne mitä ihminen osaa nyt ja mitkä on ne koulutustarpeet, mutta sehän on niinkun tietynlainen toivelista, mutta sit se, että eteneekö se on ajasta ja rahasta kiinni. Ja sit on tietysti ne työn kannalta välttämättömimmät koulutukset, jos on jotain pätevyyskoulutuksia niin ne käydään mutta eihän meillä muuten sillä tavalla ole selkeitä urapolkuja tai kehittymispolkuja, joissa tietyn vuoden välein katsottais jotain, eihän meillä ole edes esimieskoulutusta sen kummemmin, vaan se menee tässä enemmän ja vähemmän epämääräisesti et ei se ole millään tavalla hallittua semmonen homma. Asioista puhutaan mutta ei ole ohjelmaa niin kuin jossain isoissa yrityksissä joissa vuoden tai kahden välein käydään jotkut tietyt, voi olla sisäisiä koulutuksia et se firma itse kouluttaa työntekijöitään. Täällä on aikaisemmin ihmiset hyvin paljon opiskellu työn ohella et työnantaja myöntää opintovapaita ja opiskelun ja työnyhdistäminen on mahdollista.

5.4 Visio ja strategiset tavoitteet

Toisessa teemassa käsiteltiin yrityksen visiota ja strategiaa, joilla nähdään olevan suuri merkitys myös osaamisen johtamiseen. Lisäksi tässä kohtaa haluttiin selvittää millaisia haasteita nämä aiheuttavat liiketoiminnalle ja miten ne heijastuvat henkilöstön osaamiseen.

Yrityksen visio oli kaikille haastateltaville selkeä, jossa yritys haluaa olla energia-asioiden johtava asiantuntija sekä Suomessa, että sen lähialueilla. (T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, 2016).

Haastateltavien vastaukset myös strategiaan tavoitteisiin liittyen olivat yhtäläiset. Yrityksen strategiaan tavoitteisiin liittyy vahva kasvu, joka aiotaan saavuttaa orgaanisena kasvuna sekä yrityskauppojen kautta. Tavoitteena on myös saavuttaa kasvua kansainvälistymisen kautta. Strategiaan kulmakiviin liittyy vahva energiaojohtaminen, pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat sekä tehokas ja kannattava toiminta, jossa osaamisen kehittäminen nähdään myös yhtenä tärkeänä osa-alueena.

T2: Meillä strategia lähtee siitä, että me tavoitellaan vahvaa kasvua, joka perustuu organisaationaaliseen kasvuun ja sitten yrityskauppoihin ja meidän pitää onnistua kansainvälisessä kasvussa, koska suomi on liian pieni markkina hakea sitä kasvua, johon me pyritään ja sit meidän pitää onnistua pitkissä ja tyytyväisissä asiakassuhteissa, koska tää bisnes lähtee siitä et me saadaan jatkuvia palveluita ja jos se asiakas jatkuvasti maksaa säännöllistä kuukausimaksua ja on tärkeitä et ne on myös erittäin pitkäaikaisia, koska se ensimmäinen vuosi on joka tapauksessa tappiollinen, mut sen

jälkeen se alkaa tuottaa voittoa. Sitten meidän pitää olla erittäin hyvä siinä energianhallinnassa, energiatiedon ja kulutustiedon hallintaan on tulevaisuudessa yks tärkeistä asioista tai jos me ei pystytä siihen me ei pystytä oikeestaan siihen perusasiaan eli meidän missioomme eli me säästämme energiaasi eli tota se edellytys että me onnistumme siinä on energiatiedon hallinnassa. Näihin tavoiteltuihin strategisiin kulmakiviin liittyy tietysti myös tarkemmin tällaisia kriittisiä menestystekijöitä, joissa meidän pitää olla hyvä.

T5: Strategian kulmakivet muodostuvat energiajohtamisesta, pitkäaikaisista ja tyytyväisistä asiakkaista, tehokkaasta toiminnasta ja kannattavasta kasvusta, johon liittyy erilaisia osa-alueita, muun muassa osaamisen kehittäminen ja johtaminen.

T3: Ensinnäkin keskitytään jatkuvien palveluiden rakentamiseen et saadaan tää liiketoiminnan pohja vakaaksi ja niitten päälle sitten pystytään tuottamaan taas lyhytaikaisia asiantuntija palveluita asiakkaalle mitä kautta sitten saadaan se koko kehitys aikaiseksi.

T4: Kivijalkana on se, että turvataan se meidän nykyinen asiakaskunta ja se kannattavuus mikä meillä siellä nyt on ja sit miten me voitais olla itämeren alueella johtava niin totta kai se vaatii lisää panostuksia yritysostoilla tai, ja orgaanista kasvua, mutta kaikki lähtee siitä et meillä on vakaa tulovirta nykyasiakkaista ja kasvetaan siitä niitten kautta muihin maihin ja sit jotain uusia aluevaltauksia.

T7: Kasvun kautta tietenkin, Suomessa meillä on markkinajohtajan asema, mutta Suomessa se on ehkä enemmän yritysostojen kautta kasvua, sillä organisatoriset kasvun mahdollisuudet on paljon rajallisemmat, mut sit jos ajatellaan Ruotsia niin ehkä se on se meidän seuraava vahva steppi, siellä se organisatorisen kasvun mahdollisuus on paljon suurempi, siellä on vielä pitkä matka siihen mitä täällä Suomessa.

Strategisiin tavoitteisiin pääseminen aiheuttaa väistämättä haasteita liiketoiminnalle, jotka tavalla tai toiselle heijastuvat myös henkilöstön osaamiseen. Suuret muutostavoitteet aiheuttavat muutosjohtamisen haasteita sekä pakottavat myös yksilöitä henkilökohtaiseen muutokseen uusien asioiden ja toimintatapojen opettelemisessa sekä asenteen muuttamisessa. Tässä kohtaa yrityksen tuki henkilöstölle on erittäin tärkeää.

T1: Totta kai meillä on suuri muutostavoite, että muutosjohtamisen haasteita siitä tulee ja myöskin sitten yksilöiden kohdalla pitää kyetä ehkä muuttamaan, ei ehkä kaikkea mutta osan varmasti pitää kyetä sellaiseen henkilökohtaiseen muutokseen ja sekin voi vaatia sitä osaamispuolta et täytyykin oppia uudenlaisia asioita tai uudenlaisia toimintamalleja ja prosesseja. Ja tietysti meidän täytyy yrityksenä olla tukemassa sitä henkilöstön muutosta ja tavallaan niitä vaatimuksia ja tarpeita pitäis pystyä tuomaan ja siinä myöskin tulee tärkeäksi se lahjakkuuksien tunnistaminen ja sen tunnistaminen, että mihin suuntaan ihmiset haluaa mennä, koska jos me ei tiedetä että mihin ne haluaa mennä niin ei me pystytä tarjoamaan oikeanlaista koulutusta tai kehittymismahdollisuuksia ja oikeanlaisia tehtäviä et he pääsis sitten etenemään haluamaansa suuntaan mikä varmasti sitten olis yrityksellekin tärkeä asia.

T3: Yks keskeinen haaste on se, että miten me saadaan siinä olemassa olevassa asiakassuhteessa sitä asiakkuutta kehitettyä meille tuottavammaksi ja se aiheuttaa sen, kun lähdetään henkilöstötasolla liikkeelle niin meidän pitäis pystyä enemmän kääntämään tätä tekemistä asiakasta konsultoivammaksi tekemiseksi ja tämmöseks ratkaisuhakuseks tekemiks et me ei mennä sinne asiakkaalle kysymään, että mitä sä tarviit vaan me mennään kertomaan sille et mitä asiakas tarvii ja siinä on iso ero ja se on ennen kaikkee korvienväli kysymys henkilöstössä et suurimmalta osalta meidän toimintamalli on sitä et me pyritään toteuttaa asiakkaan tarpeita siitä lähtien mitä asiakas meille kertoo, se ei vielä kerro sitä et me oltais se asiantuntija joka kertoo sille

asiakkaalle mitä sen pitäis tehdä, esimerkiksi lakimuutoksiin liittyvistä asioista ja miten asiakkaan tulee reagoida siihen.

Tarvittavan osaamisen ja tiedon suhteen ei tähän mennessä ole tehty kovin systemaattisia suunnitelmia tulevaisuudelle, vaan ollaan toimittu aina sen hetken tarpeiden mukaisesti. Tämä on aiheuttanut resurssinhallinnallisia haasteita, kun kasvua on tapahtunut ennen kuin ollaan saatu lisää asiantuntijoita taloon.

T4: Yleensä se menee niin, että kasvetaan ja sit mietitään et miten keretään tekemään kaikki. Ei varmaan etupainoisesti voida rekrytoida, että toivotaan, että kasvetaan vaan kasvetaan ja sitten koitetaan lyhyen aikaa selvittää pienemmällä väkimäärällä ja sit rekrytoidaan tarpeeseen, tää oikeestaan linkittyy just siihen osaamisen johtamiseen, että näin toimimalla yleensä aina osaaminen mitä hankitaan kohdentuu just siihen hetkeen eikä se mene niin että nyt mietittäis mitä ollaan viiden vuoden päästä ja jotta meillä olis jo valmiudet jo jollain tasolla olemassa. Lähtien ihan kielitaidosta ja markkinatuntemuksesta ja muusta et yleensä nähdään se tarve kun ollaan jo siellä markkinassa.

5.5 Vaadittava tieto

Kolmannessa teemassa pyrittiin selvittämään, millaisia osaamis- ja tietovaatimuksia organisaation visio ja strategiset tavoitteet asettavat yritykselle eri palveluliiketoiminnan yksiköille ja sen henkilöstölle.

Yksi liiketoimintajohtajista korostaa osaamis- ja tietovaatimusten kosket-tavan koko organisaatiota, sillä kaikkien on pysyttävä muuttuvan maailman mukana. Merkittävin muutos tulee koskemaan energiaojohtamisen ja raportoinnin sekä energiatehokkuuden liiketoimintoja, joissa toiminnallisesti tasosta tulee siirtyä energiaojohtamisen tasolla.

T1: Kaikissa yksiköissä on varmaan ihan sama tilanne, että kukaan ei voi jäädä lepäämään laakereille, että maailma muuttuu aika kovaa kyytiä ja regulaatio muuttuu ja markkina muuttuu ja kilpailijakenttä muuttuu niin tässä ei kukaan voi jäädä nautistelemaan, että kyllä se osuu kaikkiin, mutta varmasti ehkä ensimmäisenä se tulee osumaan BU2 ja BU3 et siinä pitäis päästä siitä toiminnallisesta tasosta nousemaan siihen energiaojohtamisen tasolle ja se vaatii tietysti ponnisteluja sekä yritykseltä, että yksilöltä joka on siellä töissä.

Liiketoimintajohtaja, joka vastaa energiatehokkuuden liiketoiminnasta ko-rostaakin, että hänen yksikössään tarvitaan enemmänkin asenteen muutosta kuin teknisen osaamisen lisäämistä. Toimintaa tulisi pyrkiä kehittämään enemmän asiakasta konsultoivammaksi, jolloin asiakkaan tarpeet tulisi osata tunnistaa oikein.

T3: Meillä on varmaan se tieto olemassa, meillä on asiantuntijoita, jotka pystyy tekni- sesti ratkaisee käytännössä minkä tahansa ongelman et ei se varmaan siitä semmosen tiedon määrästä oo niinkään jää kiinni, vaan enemmänkin tietystä tavasta toimia ja tavasta ymmärtää asiakkaan tarve et mihin se asiakas sitä tietoo yleisestikin ottaen tarvii.

Esimies energiaohtamisen ja raportoinnin liiketoiminnasta on myös jo tunnistanut yrityksen tavoitteet päästä lähemmäksi asiakasta, jossa energia-asioita tulisi johtaa asiakkaan kanssa yhdessä ja kokonaisvaltaisesti yhdessä muiden tiimien kanssa.

T5: Energiajohtaminen on pääsemistä paremmin asiakkaan iholle ja johdetaan asiakkaan kanssa asiakkaan energiankäyttöä, jolloin se ei ole pelkästään raportointia vaan siinä on mukana myös laajempiakin osa-alueita kuten energiakatselmoiteja ja myös energianhankintaa. Tarjotaan asiakkaalle laajemmin palveluita ja johdetaan enemmän asiakkaan kanssa niitä asioita.

Organisaation visio ja strategia aiheuttavat osaamisvaatimuksia henkilöstölle, jotka koskevat kaikkia yksiköitä organisaatiossa. Ne liittyvät energiaohtamiseen ja markkinatuntemuksen sekä tietoteknisen osaamisen vahvistamiseen. Yritys pyrkii myös tarjoamaan riittävän järjestelmätuen, jotta henkilöstö pystyy suoriutumaan työstään ja hallitsemaan asiakkaan energia-asioita.

T1: Mitä se meidän kannalta tarkoittaa, tarkoittaa sitä että ollaan energiaohtamisessa tosi hyviä eli tullaan se asiantuntija osaaminen siellä ja sitten myös johtamisosaaminen, markkinatuntemus ja lisäksi vielä tietojärjestelmätuki että siihen me tarvitaan siihen myös erityistä osaamista että me kyetään tarjoamaan riittävä järjestelmätuki meidän ihmisille et he pystyy suoriutumaan työtehtävistään ja asiakkaille myöskin et he pystyy energiahallintaansa hoitamaan.

T4: Uudella konseptilla tullaan turvaamaan sitä strategista näkemystä siitä, että nykyasiakkaat on tärkeitä ja meidän kasvu tulee niitten kautta eli pidetään ne ja myydään sinne lisää ja kasvatetaan sitä omaa kattavuutta siinä asiakkaan energiaan liittyvässä ostamisessa ja siihen tullaan tarviimaan energiaohtamiseen liittyvää osaamista ja energia-asiantuntijuutta ja totta kai hyviä asiakassuhdetaitoja ja ehkä jonkun verran työkaluja järjestelmäpuolelta.

T5: Energia-alan tietämisen lisäämistä energia-alan analyyseihin liittyen, mutta sen lisäksi myös energia-alan lainsäädännöstä ja direktiiveistä edes pintapuolisesti.

Liiketoimintajohtaja ja esimies sähkömarkkinapuolen yksiköstä korostavat erityisesti markkinamuutoksessa mukana pysymisen tärkeyttä. Sähkömarkkinoihin liittyy paljon monimutkaistakin tietoa ja on erityisen tärkeää, että yksilöt itse osaavat analysoida markkinoita ja tunnistaa sieltä selviä signaaleita, joihin tulee puuttua.

T2: Me ollaan asiantuntija bisneksessä, oikeesti niinkun suurin osa meistä on tietyllä tavalla asiantuntijoita ja markkina kun muuttuu niin jokaisen pitää huolehtia siitä että on tietoa markkinamuutoksessa ja hankkii itselleen sen mahdollisen uuden osaamisen, joka tarvitaan siellä. Tässä mä niinkun näkisin sen niin, että jokainen henkilö on itsekin vastuussa siitä, että pitää sitä omaa ammattitaitoaan yllä, koska kaikkea ei voi tarjota valmiiksi pureskeltuna et nyt mene tonne ja opettele tämä et mielellään molempien osapuolien pitää kantaa vastuuta kehityksessä ja sähkömarkkinoilla monet asiat on aika monimutkaisia sähkökaupan tekemisestä kaikkineen finanssijärjestelmien ja monimutkaisine tuotteineen. Se on itse asiassa äärimmäisen monimutkainen kokonaisuus ja silloin se vaatii aika paljon niiltä asiantuntijoilta osaamista ja sitten se vaatis tietysti ennustajankykä ja se on tietysti vähän vaikeeta mut analyttisyyttä ja kykyä analysoida markkinoita ja kykyä nähdä niitä muutoksia ja kykyä nähdä signaaleja, jotka on todennäköisiä merkkejä jostakin.

T7: Kyl siellä on tietyt asiat, jossa osaamista pitää kehittää, esimerkiksi pohjoismainen sähkömarkkina. Salkunhallinnallisesti meillä ei oo mitään ongelmaa, et kaikki hoituu niinkun missä tahansa suomessa tai ruotsissa tai norjassa, mut kun tullaan tähän fyy-siseen markkinaan niin siellä me tarvitaan erityistaitoja, se pikkasen poikkeaa suomen markkinasta ja meidän pitää siellä pystyä toimimaan tehokkaasti.

Kehitysjohtaja korostaa myös kilpailijakentän ja kilpailijoiden sekä heidän asiakkaidensa ymmärryksen lisäämistä. Tämä tulee esiin tilanteessa, jossa lähdetään tekemään yritysostoja ja täytyy osata tehdä oikeita valintoja, jotka tukevat yrityksen strategiaa.

T5: Sähkömarkkinapuolelta, joka on strategiassa yks semmonen oma kohtansa, että sinne tullaan tekemään yritysostoja, et jos ostetaan jatkossakin sähkömarkkinaan liittyviä yrityksiä niin sinne totta kai pitää olla hyvä ymmärrys siitä kilpailijakentästä ja kilpailijoista ja jollain tavalla myös niitten asiakkaista, että osataan ostaa oikeanlaisia yrityksiä ja asioida siellä puolen.

Liiketoimintajohtaja tuo esiin myös, että tulevaisuudessa kumppanuusosaaminen korostuu yrityksessä yhä enemmän. Kaikkea ei osata eikä halutakaan tehdä itse, jolloin kumppanuussuhteet ja niiden hoitaminen ovat erittäin tärkeässä asemassa. Onnistuneilla tai epäonnistuneilla kumppanuussuhteilla on suuri merkitys yrityksen oman imagon ja brändin rakentumiseen. Tämä tulee vaatimaan sitä, että kumppanuussuhteiden tärkeyttä ja niiden hallitsemista tulee vahvistaa henkilöstölle.

T1: Energiajohtaminen on tietysti yks iso asia, mutta sit myös esimerkiksi semmonen asia että me ollaan tosi hyviä tässä mejän osaamisalueella, mutta asiakkaan tarpeet on usein laajempia, esimerkiksi tarvitaan kiinteistöelinkaariosaamista tai kiinteistörakentamisensuunnitteluosaamista tai tän tyyppistä ja sitä ei välttämättä löydy meiltä itseltä ja siihen me tarvitaan kumppaneita samoin, kun esimerkiksi it-järjestelmä puolella, eihän me itse osata kaikkea huippuhyvin eikä halutakaan osata ja sitä varten me tarvitaan kumppaneita ja siitä ehkä päästään taas osaamisen kannalta verkostojen johtamiseen ja kumppanuuksien kannalta kumppanuusosaamisen tärkeys korostuu ehkä siinä niinku vielä entisestään et se on sellanen asia mitä pitäis ehkä vahvistaa vielä tässä. Ymmärrystä ensinäkin siitä, että mitä sillä tarkotetaan ja mitä se vaatii meidän ihmisiltä ja että miten me osataan viedä sitä kumppanuusverkostoa oikeaan suuntaan, koska ainahan meillä ei esimerkiksi ole asiakkuussuhdetta tai kumppanuussuhdetta, kaikki vaan voi olla, että ollaan aidosti oikeesti vaan verkostostossa vaikka samanvertaisessa suhteessa johonkin asiakkaaseen jonkun toisen kanssa jonka kanssa pitää saaha asioita tehtyä ja voi olla et se miten suoriudutaan näkyy suoraan mejän brändissä ja imagossa vaikka se olis ihan eri yritys joka suoriutuu huonosti, niin se voi silti vaikuttaa meidänkin brändiin ja imagoon niin pitäis olla aika taitava siinäkin.

5.6 Tiedon lähteet ja tiedon hallinnointi

Neljännessä teemassa käsiteltiin vielä tarkemmin tarvittavan tiedon lähteitä ja tiedon tehokasta hallinnointia. Tiedon hallinnointiin liittyy sekä sisäisen, että ulkoisen tiedon hankkiminen ja sen säilyttäminen.

Yrityksessä ei ole tällä hetkellä selkeää suunnitelmaa, jolla osaamista johdettaisiin systemaattisesti. Riippuen tarvittavasta tiedosta, tiedon lähteiksi ehdotettiin sisäisiä koulutuksia työntekijältä toiselta tai esimieheltä alaiselle sekä

vaihtoehtona ovat myös ulkoiset koulutukset tai uuden työntekijän rekrytointi. Yksilöön kuitenkin luotetaan vahvasti ja uskotaan, että he itse osaavat tunnistaa kehittymistarpeensa. ICT-puoli ja järjestelmäkehitys korostuu tässäkin kohtaa, jotta työnteko onnistuu sekä asiakkaan tarpeet täyttyvät.

T1: Hyvä pointti, ei ole mitään keinoja, luotetaan yksilöön, ei ole mun mielestä mitään suunnitelmaa, että millä tavalla tällaisessa jossa on voimakas muutostarve niin miten pystyttäisiin reagoimaan, kun meillä ei ole tällaista hienoa osaamisen johtamisen mallia tässä kohtaa vielä yrityksessä.

T4: Ja sit miten se puuttuva osaaminen aiotaan hankkia, riippuu siitä mitä se puuttuva osaaminen on: sisäisillä koulutuksilla tai sitten kouluttamalla tai laittamalla henkilöitä ulkopuoliseen koulutukseen tai sitten lisäresursoinnilla.

T5: Tiimin keskeiset osaamisen jakamiset, työntekijältä toisella tai esimieheltä alaisella. Esimies käy ulkopuolisessa koulutuksessa ja jakaa tiedon muulle tiimille tämän jälkeen. meillä on se ongelma, että hr toiminta eikä osaamisen kehittäminen ole niin järjestäytyntä vaan se toimii melko vaihtelevasti jolloin tähän ei sen takia ole sen suurempaa suunnitelmaa eikä järjestelmällistä systeemiä.

Kuten jo edellisessä teemassa kävi ilmi: yksilöiden tulee osata analysoida ja löytää merkkejä muutoksista sähkömarkkinoilla. Sähkömarkkinapuolen esimies korostaa vielä sitä, että henkilöiden tulee itse perehtyä markkinaan ja huomioida tarvittavat muutokset toimintatavoissa. Tämäkin vaatii yritykseltä panostusta tietotekniseen puoleen, esimerkiksi viestiliikenteen kehittämiseen, jotta myös se tukee sähkömarkkinoiden vaatimuksia.

T7: Kyl se on enemmän niin että meidän asiantuntijat perehtyy siihen markkinaan, jossa pitää ottaa huomioon tiettyjä nyansseja et tehdään vaikka tasehallintaa niin minkälaisia sanomamuotoja esimerkiksi on. No siinä mielessä itse asiassa meidän pitää panostaa tuohon ict-puoleen et meidän viestiliikenne vastaa sitä heidän standardia, tietynlaisia semmosia poikkeamia mitkä suomessa toimii eritavalla niin meidän pitää nää tekniset asiat pystyä hoitamaan heidän markkinan vaatimalla tasolla.

Teemassa käsiteltiin myös olemassa olevan tiedon vaalimista ja säilyttämisestä, joka vaatisi hiljaisen tiedon tehokasta dokumentointia sekä jo dokumentoidun tiedon jakamista paikkaan, josta se olisi kaikkien löydettävissä. Näin sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja välttyttäisiin turhalta työltä, mikäli tieto on jo olemassa yrityksen sisällä. Tällä hetkellä tiedon dokumentoinnin taso vaihtelee hyvin paljon yksiköittäin ja tiimeittäin, sillä sille ei ole luotu yhtenäistä tapaa tai kulttuuria, joka ohjaisi toimimaan yhtenäisesti.

T1: Varmasti aika paljon tietoa on ihan ihmisillä eikä sitä ole edes dokumentoitu mihinkään et varmaan sellanen minimalistisin toimintamalli olisi että dokumentoitaisiin se tieto mitä päivittäin tarvitaan ja ehkä muutkin tarvii ja että sille oliskin yks yhteinen paikka mistä kaikki sen löytyy mikä onkin tässä tulossa vielä ennen kesälomia, mutta meiltä puuttuu varmasti aika paljon sitä dokumentaatio varmaan alkaen ihan prosessikuvauksista ja työohjeista ja sen tyyppisistä asioista et niissä varmasti on vielä tekemistä.

T5: Se vaatii myös sitä että henkilöt jakaa tietoa, että meillä on sisäisiä koulutuksia ja että meidän kaikki dokumentit on läpinäkyvästi saatavilla, kaikki ohjeet ja muut tällaiset. Että kuka tahansa pystyy löytämään ne, kirjoittamalla hakusanan sharepointtiin, josta pomppaa sopivia dokkareita.

Haastateltavien kommenteista nousi esiin myös hiljainen tieto ja sen hallinta, jonka siirtäminen yrityksessä ei ole kovin järjestelmällistä. Kehitysjohtaja ei kuitenkaan ole pitänyt tätä vielä ongelmana, sillä hän uskoo, että hiljainen tieto ei kuitenkaan rajoitu vain yhdelle henkilölle vaan useimmiten joku muukin tietää asiasta. Haastateltu esimies uskoo hiljaisen tiedon siirtyvän oikeanlaisen kulttuurin kautta, jossa kaikkia saa mennä nykäisemään hihasta. Hän uskoo tällaisen yrityksessä olevankin, mutta sitä ei kuitenkaan kauheasti käytetä hyväksi.

T4: Vois sanoa, että hiljaisen tiedon siirtäminen näkyväksi tiedoksi ei ole ollut meidän vahvuus, varmaan tulee just siitä että on kumminkin kasvuyritykselle ominaisia piirteitä ja että tehdään ja dokumentoidaan sitten, että ei ole rakentunutta yrityskulttuuria siitä et olis joku tietty tapa tehdä aina samalla tavalla vaan se vaihtelee aina se dokumentoinnin taso tiimeittäin sekä henkilöittäin, mutta pitkälti ollaan pärjätty sillä, että ne hiljaisen tiedon lähteet on pysynyt pitkään samoina ja yleensä aina joku muukin tietää eikä vaan se yks henkilö et sitten totta kai mitä pidemmällä mennään niin alkaa olla inhimillistä, että ne pitkäänkin talossa olleet hiljaisen tiedon lähteet poistuu, vielä se ei ole ollut ongelma mut just sen dokumentoinnin tai työtyytyväisyyden kautta sitä pystytään vähentämään.

T7: No hiljainen tieto ei paljon muulla liiku kuin sparraamalla ja luomalla sellainen kulttuuri, että täällä voi tulla nykäsemään hihasta ja niin mä väitän että meillä onkin, mut me ei vaan käytetä sitä.

Liiketoimintajohtaja korostaa myös dokumentoinnin tärkeyttä, tiedon siirtäminen ja jakaminen organisaation sisällä tulisi olla tehokkaampaa. Monesti joitakin asioita on voinut käydä ilmi esimerkiksi toisen asiakkaan kohdalla, mutta viesti tähän liittyen ei ole siirtynyt sitä tarvitsevalle henkilölle. Tämä vaatisi jonkinlaisen tietopankin rakentamista, jossa asiakastiedosta powerpoint esityksiin löytyisi ajankohtaiset tiedot, joita voitaisiin helposti hallita.

T3: Asiakastieto on myyntiorganisaation eikä pelkästään heidän vaan myös salkunhoitajien ja muiden asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden tehtävä hankkia sitä ja kirjata ne järjestelmään niin, että kaikilla on se tieto, mutta siinä ei ehkä ole muuta sellasta systemaattista tapaa niinkään vaan se perustuu siihen eri henkilöiden tekemään henkilökohtaiseen työhön ja omiin kirjauksiin.

T3: Tieto pitäis olla helposti saatavilla ja oikeestaan jossain määrin jatkuvana virtana liikkua tavalla tai toiselle. Mutta mikä se keino siihen on, että me varmistettais se tieto joka meillä katkee organisaation rajoista johtuen, vaikka semmonen että myyjä käy asiakkaalla ja kuulee asiakkaalta jonkun jutun, jota voitais hyödyntää muissakin asiakkaissa joko meidän omana tekemisessä myynnin vahvistamisessa tai ratkaisujen löytämisessä asiakkaille tai niitten toteuttamisessa et millä tavalla me jaettais sitä et millä tavalla se jakautuu. Ei se oikein mene newsfeedien kautta eikä CRM:n kautta, kun se pilkkoutuu sinne yksittäiseen asiakkaaseen. Meidän pitäis saada nää tarinat nousemaan ylös, toimisko se jonkunlaisella facebookmaisella intrasovelluksella, mä en osaa sanoa et liikkeuko se riittävästi. On hirveen paljon asioita et me tehdään samoja asioita moneen kertaan peräkkäin alkaen vaikka powerpoint esityksistä niin kaverilla saattaa olla samanlainen esitys samaan tarkotukseen mut silti lähetään aina tyhjästä pöydästä liikkeelle tai sit otetaan se oma vanha esitys. Meillä ei löydy semmosta tietopankki josta me yhteisesti jaettais tietoa et tää on niinkun hyvin suurelta osin yksilötekemistä tällä hetkellä, ihan liian suurelta osin.

Asiantuntijayrityksessä tiedon säilymiseen organisaation sisällä liittyvä vahvasti henkilöstön sitouttaminen yritykseen. On varmistettava, että henkilöt

pysyvät tyytyväisinä ja motivoituneina. Henkilöille tulisi tarjota kilpailukykyistä palkkausta ja kehittymismahdollisuuksia, mikäli heillä on halukkuutta ja edellytyksiä siihen.

T5: Työntekijöiden tiedon vaaliminen vaatii sen, että henkilöt pysyvät meillä ja se, että ne pysyvät meillä vaatii mielekästä tekemistä ja kilpailukykyistä palkkausta, jotta henkilöt kokevat, että he viihtyy meillä.

T6: Jos ajatellaan sitä henkilöstön osaamista mikä meillä periaatteessa ainoastaan on asiantuntijayrityksessä, eli ihmisethän sitä työtä tekee ja asiantuntijuus on hyvin ihmissidonnaista, mikä onkin se hankala kysymys, mutta siinä henkilöstöjohtaminen tulee tärkeäksi, että millä keinoin varmistetaan että henkilö ei vaihda liian nopeasti työpaikkaan, koska ihmisiin joudutaan kuitenkin tekemään investointeja esim koulutuksia ja muita et millä varmistetaan se, että työntekijä on tarpeeksi pitkään et saadaan se investointi maksamaan itsensä takaisin niin se on hyvä kysymys ja siihen liittyy hirveen monta tekijää et miten siihen pitäisi pystyä vaikuttamaan eikä se aina edes onnistu. Tulisi miettiä mikä pitää ihmiset motivoituneina, jotkut on tyytyväisiä siihen et tekee samaa juttuja ja tykkää siitä et elämä ei hirveesti muutu mut sit on taas se toinen ihmisryhmä mikä tykkää mennä eteenpäin ja sivulle päin eli vaihtaa työtehtäviä, mikä pitää motivaation yllä et saa tehdä erilaisii juttuja.

5.7 Keinot osaamisen johtamiseksi

Viides teema käsitteli osaamisen johtamisen keinoja. Tässä kohtaa pyrittiin selvittämään millaisia toimintatapoja tai työkaluja osaamisen johtamiseen tulisi käyttää. Yhtenä merkittävänä osaamisen johtamisen keinona nousi esille osaamisen jakaminen. Myös tietynlaisen kulttuurin luominen on tärkeää, jotta osaamisen jakaminen onnistuu ja osaamisen jakamisen esteiltä vältyttäisiin.

Strategian ja vision kirkastaminen koko henkilöstölle nousi esille kehitysjohdajan haastattelussa, mitä tulisi muistaa tuoda esiin huomattavasti useammin kuin pari kertaa vuodessa. Tällä tavoin osattaisiin kytkeä oma työ yrityksen visioon ja strategiaan ja tunnistettaisiin työn tärkeys. Tämän jälkeen tulisi antaa aikaa ja resursseja nykyosaamisen tunnistamiseen ja osaamisen johtamiseen.

T4: Strategia ja visio ei ole kirkkaana tavallisen tiimiläisen mielessä ja se ei näy siinä arjessa riittävästi, että tavallaan tehdään sitä arkityötä, mutta sitä ei välttämättä osata kytkeä siihen isompaan kuvaan, että miksi tää työ on tärkeä. Yrityksen menestyminen ja tavoitteen saaminen on kiinni jokaisen yksittäisesti työtehtävästäkin joskus, että strategian kirkastaminen ja sen toistaminen useamminkin kuin pari kertaa vuodessa. Käytäis yhdessä läpi niitä asioita ja sit semmosen työntekemisen arvostuksen palauttaminen et nyt melko talouslukupainoiteista mitä seurataan, et ehkä se taas laskee niiden työstään saamaa arvostusta ketkä eivät voi vaikuttaa niihin lukuihin. Et mä lähtisin sieltä strategian kautta, sit antamalla aikaa ja resursseja siihen nykyosaamisen tunnistamiseen ja osaamisen johtamiseen, mä luulisin et meillä se suorituksen johtaminen on ihan hyvällä tasolla koska tiimit on aika itse ohjautuvia ja tiimin vetäjät on kokeneita. Semmone arki varmaan pyörii mutta se mistä se on sitten pois niin ei ole aikaa eikä riittävää osaamista siihen mitä se osaaminen johtaminen on.

Liiketoimintajohtaja korostaa myös henkilöiden kehitystarpeiden kartoittamista suunnitelmallisesti, jonka mukaan järjestettäisiin sisäiset koulutukset kehitystarpeiden mukaan.

T3: Mitä meidän pitäis järjestää: meidän pitäis paikantaa se kehitystarve henkilöittäin, pitäis pystyä tekemään suunnitelmallisesti, sit ne pitäis järjestää sisäinen koulutus kuntoon mä niinkun melkeinpä sanoisin et ulkopuolelta meidän on hirveen vaikee löytää sitä osaamista mitä me tarvitaan ja siihen tarvitaan tää tiedon hallinta, dokumenttien hallinnan näkökulmasta et meillä on oikeesti hallittavissa olevaa tietoo mut sit voitais hyödyntää esimerkiks videoklippejä mut sit ne on enemmänkin tämmösiä tempuluetteloita.

Yrityksessä ollaan toteutettu vuosittaisia koulutussuunnitelmia sekä osaamiskartoituksia, mutta niiden käyttötarkoitus ja arvo on jäänyt aikaisempina vuosina hyvin epäselväksi. Kyseinen tieto osaamiskartoitusten hallinnoinnista sekä koulutusbudjetin suuruudesta ei ainakaan ole kulkeutunut esimiehille saakka, kuten esimiehen haastattelusta voidaan todeta. Liiketoimintajohtajan mukaan erillistä koulutusbudjettia ei ole ollut kaikilla yksiköillä edellisvuonna, mutta jatkossa tähän aiotaan panostaa ja koulutustarpeita voidaan suunnitella tarkemmin yksilökohtaisesti.

T6: Yksi pääkysymys liittyy siihen, että mitä niille osaamiskartoituksille on tapahtunut, kun niitä on tehty: kuka niitä hallinnoi, missä niitä hallinnoidaan ja mitä niillä tehdään. Tehdäänkö niistä jotain tilastoja, nouseeko sieltä esiin jotain ryhmiä, joille halutaan tehdä jotain tai voiko niistä todeta, että meillä on hyvin koulutettua ja osavaa henkilöstöä vai mitä. Toinen kysymys on se, että kun sä kerran vuodessa käyt sen tavoitekeskustelun tai kehityskeskustelun niin mitä sitten. Kukaan ei kertonu mitä niille tehdään et jos sieltä nousee esiin, että tämä ihminen tarttis ton ja ton niin meneeks se eteenpäin vai mitä. Se jää esimiehen vastuulle arvioida niitä johtopäätöksiä siitä, kun ei siitä ole ohjeistettu. Kolmas on koulutusbudjetti, mikä on summa millä voi per henkilö per tiimi käydä jossain koulutuksissa tai vastaavassa, onko se sitten seminaari tai konferenssi, missä sä saat lisätietoa niin mikä se on.

T1: Tähän mennessä ei ehkä olla ajateltu, että mikä on strategisesti tärkeitä ja minkälaisiin koulutuksiin halutaan mennä ja mun ymmärrys on se että viime vuonna esimerkiksi ei oo ollu ollenkaan koulutusbudjettia ainakaan kaikissa yksiköissä, että tällä vuodelle tilanne on siinä puolessa parempi, että voidaan kattoa tarkemmin, että mihin itse kunkin pitäisi päästä tai kannattaisi mennä. Tietysti koulutustarpeita kerättiin jo ehkä viime vuonna, että minkälaisia tarpeita olis, mutta varsinaisesti vastuu on yksilöllä, että järjestetään tai ei järjestetä.

Haastateltu esimies ehdotti osaamiskartoitusten kehittämiseen niin saottua tietopankkia, joka toimisi kuten LinkedIn, johon olisi koottu kaikkien erityisosaaminen ja tieto. Toinen esimies nosti esille tarpeen henkilöstörekistereille, josta löytyisi järkevästi muun muassa työsopimukset- ja todistukset.

T5: Käytännön työkaluina, meillähän on ollut osaamisen kehittämislomakkeita, niitä on täytetty mutta en tiedä onko niitä koostettu mihinkään tietopankkiin. Jos ne on vaan word-dokumentteja jossain niin ei ne palvele ketään, tiimin vetäjä voi käydä katsomassa että mitäs me silloin listattiin tälle ja tälle henkilölle, mut ei niitä varmaan kukaan muu käy kattoo et tavallaan jos se olis oikeesti joku tietopankki, kuten linkedinissä ne kaikki taidot. Jolloin voidaan hakea vaikka että kuka osaa saksan kieltä, keltä voidaan pyytää apua tai jotain tämmöstä.

T6: Mikä se sit jatkossa on, niin kyllä meillä pitäis olla joku henkilöhallinnon rekisterisysteemi, ehkä joku my visma on sellanen mihin skannataan työsopimukset ja tutkintotodistuksia.

Liiketoimintajohtaja ehdotti osaamisen johtamisen työkaluiksi niin sanottua oppipoika mallia tai mentori-ohjelmaa, jossa kokeneempi opastaa kokemattomampaa työntekijää. Toinen liiketoimintajohtaja toi esiin tuloskortin käyttämisestä osaamisen johtamisen välineenä, mihin voitaisiin asettaa osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita.

T1: Varmaan olis hyvä myös sellanen oppipoika malli et joku kokeneempi opastaa nuorempaa työntekijää tai kokemattomampaa työntekijää.

T1: Tämmöset isojen firmojen luksustuotteet niin kuin mentorointiohjelmat nehan olisi ihan mukavia ja varmasti tämän kokosessakin yrityksessä pystys jo ainakin jotain mentorsuhteista luomaan.

T2: Tulokortti on tietenkin yksi, koulutussuunnitelma joka pitää olla yhtiötasolla tehtynä, mutta yhtälaila se pitää olla jokaisella yksiköllä jokaisen yksilön osalta tehtynä. Tulokorttissahan voi ihan oikeesti olla tämmöstä osaamisen nostamiseen liittyviä tavoitteita, voi olla hankala niitä sinne asettaa mutta periaatteessa jos niinkun pystyis tekemään henkilökohtaiseen tulokortti osuuteen tämmösen osaamisen kehittämisen liittyvän tavoitteen niin se voi olla hyvin toimiva juttu.

Sähkömarkkinapuolen liiketoimintajohtaja ja esimies pitivät uraohjausta yrityksessä erittäin tärkeänä, mikä mahdollistetaan esimerkiksi sisäisten rekrytointien kautta. Kumpikin heistä oli kuitenkin sitä mieltä, että yritys ei kooltaan ole kuitenkaan niin suuri, että uraohjaus voisi olla kovinkaan suunnitelmallista. Lisäksi talossa on hyvin paljon erilaista osaamista, joten kaikilla ei ole välttämättä pätevyyttä jokaiseen positioon.

T2: Urapolkusuunnittelu on tärkeää henkilöiden kannalta ja tuo motivaatiota, mutta pienessä talossa, joka me nyt kuitenkin ollaan niin se ei välttämättä ole kovin helppoa. Silloin, jos puhutaan isoista konserneista, joissa on tuhansia ihmisiä töissä niin siihen löytyy paikka paikoin enemmän mahdollisuuksia ja jos pystyy tällaisen urasuunnitelman tekemään niin hieno juttu sen henkilön kannalta, jos hänellä on polku edessään, mutta mä oon todennu, että se on aika haastavaa, koska ei voi antaa mitään lupauksia, koska ei tiedä mitä tulee tapahtumaan.

T2: Sisäiset rekrytoinnithan antaa tähän mahdollisuuden ja sen takia mä nään hirveen tärkeänä, että aina, kun tulee muutoksia, niitähän on meidänkin kokoisessa organisaatiossa paljon, henkilöt vaihtuu pois tilapäisesti tai pysyvästi jolloin se aina antaa mahdollisuuden sisäiseen työnkiertoon ja se pitäis aina hyödyntää, koska meilläkin on paljon erilaisia tehtäviä ja se on ehkä se paras tapa tehdä sitä urakiertoa, mutta se ei ole suunnitelmallista, koska sä et koskaan tiedä milloin muutokset tapahtuu, kun joku lähtee tai avautuu paikka, jolloin sitä on vaikea suunnitella, mutta sitä olis tärkeää tukea, että annetaan henkilöille mahdollisuus kehittyä talon sisällä ennen kuin mennään ensimmäisenä ottamaan uusi henkilö ulkoa.

T7: Joo olen ehdottomasti sitä mieltä, että sitä pitää meidän edesauttaa ja korostaa ja nythän näillä meidän rekrytointiperiaatteilla sitä pyritään mahdollistamaan, kun ensin aina haetaan sisäisesti positioihin ja sehän luo sen mahdollisuuden et sä pystyt ikään kuin etenemään sun uralla, jos sulla on ne mahdollisuudet johonkin tiettyyn suuntaan ja se on mun mielestä se ainoa keino. Me ei kuitenkaan olla sen kokonen organisaatio eikä muutenkaan oo mitään järkee et me lähdetään siihen et jos joku haluais tehdä jotakin niin me lähdetäis keksimään jotain rooleja mitä ei oikeasti ole eikä niitä tehtäviä siinä muodossa ole olemassa. Kaikkiin positioihin ei välttämättä saada sisäisiä hakijoita tai riittävän päteviä sisäisiä hakijoita, et se on aina harkinnanvarainen asia, että eteneekö joku sitä kautta vai ei mutta annetaan se mahdollisuus kuitenkin mikä on ehdottoman tärkeä.

Yksi haastatelluista esimiehistä ehdottaa, että henkilöstön tulisi saada uraohjaukseen enemmän tukea johdolta ja esimiehiltä. Hän kuitenkin korostaa myös sitä, että henkilöstön tulisi pyrkiä miettimään omaa urapolkuaan aktiivisesti ja tuoda ajatuksiaan rohkeammin esille. Kehitysjohtaja korostaa myös uraohjauksen merkitystä, johon tulisi panostaa enemmän. Tällä hetkellä uralla eteneminen on ollut hyvin vahvasti kiinni yksilön rohkeudesta aktivoida yritystä tarjoamaan jotakin muuta.

T5: Ehkä ylhäältä päin pitäisi tulla vähän voimakkaammin ohjausta tai kannustusta siihen, että esimiehet seuraa tarpeita ja alaiset toisivat niitä esille. Nimenomaan uraohjaus olisi aika jees, että jokainen keskittyisi siihen, että mietti mihinkä tää mun ura on menossa ja mitä mä haluan tehdä. Ja jos se on sitä, että mä haluan tehdä tätä samaa asiaa vaikka vielä kaksi vuotta ja sit sen jälkeen on voimavaroja, vaikka enemmän perehtyä uusiin asioihin niin sekinhän on erinomainen suunnitelma, koska ei se tarkoita sitä, että kaikkien pitäis koko ajan olla opettelemassa uutta ja joka paikassa suuna päänä mukana. Ehkä jonkin verran pitäisi kuitenkin olla jotain ajatuksia siitä, ettei sitten 20 vuoden päästä havahdu siihen että työelämä on mennyt hukkaan.

T4: Musta se on ihan kriittinen turvaamaan sitä, että me saadaan pidettyä meidän asiantuntijat täällä töissä, että meidän kilpailijat panostaa niihin paljon enemmän ja se on niille ihan sellanen yks houkutteluväline mitä ne pystyy lupaamaan niitten haluamilleen työntekijöille et täällä se on enemmänkin sitä et henkilöt ite rakentaa niitä urapolkujaan. Kaikki ei ole luonteeltaan semmosia et ne lähtis miettimäänkään sitä asiaa niin monipuolisesti et ne ehkä tekee sitä työtään ja jos ne ei oo siihen tyytyväisiä niin ne vaihtaa toiseen yritykseen, et ne ei osaa tai ei halua aktivoida sitä yritystä tarjoamaan jotain muuta työtä.

Liiketoimintajohtaja toi uraohjauksen kehittämiseen ehdotuksen, että voitaisiin ottaa käyttöön niin sanottu Talent-tunnistusohjelma eli kyvykkyyksien tunnistaminen, mikä tekisi uraohjauksen ehkä systemaattisemmaksi. Tämä vaatisi sitä, että esimiehet pyrkisivät jatkuvasti seuraamaan alaisiin ja heidän kyvykkyyttään kehittyä, jolloin olisi myös helpompi tarjota mahdollisuuksia eteenpäin.

T1: Nythän meillä on varmaan kohtuulliset haasteetkin ja mahdollisuudetkin edessäpäin, kun kilpailutilanne kiristyy ja mekin haetaan vähän sitä omaa roolia tässä yritys kentässä. Toki ollaan vahva toimija jo nyt, mutta halutaan varmistaa, että ollaan vielä vahvempia asiantuntijuudessa ja varsinkin energijohtamisessa ja nehan on sitten aika isoja kokonaisuuksia ja sitä varten meidän tulee huolehtia, että meidän ihmiset ovat riittävän osaavia vastaamaan siihen tarpeeseen mitä asiakkailta on, se on selkeesti sellainen asiantuntijapolku myöskin, että mihin suuntaan tulis kehittyä, että jo itse ne urapolku ja koulutus suunnitelma tai runko ja voihan se olla yksilöllinenkin, että voi räätälöidä, että jos joku haluaa lähteä vaikka tutkintoo suorittamaan niin sitä voidaan tukea. Mutta sitten ehkä myös tällainen Talent-tunnistusohjelma olis mun mielestä hyvä, että kun esimiehet juttelee ihmisten kanssa niin osalla on halua ja kyvykkyyttä sitten päästä isompiin saappaisiin ja isompiin ja vastuullisempiin tehtäviin, että sitä aktiivisesti tunnistettaisiin ja sitten niille ihmisille tarjottaisiin mahdollisuuksia edetä siihen suuntaan.

Yrityksessä käydään kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa. Sähkömarkkinapuolen liiketoimintajohtaja sekä esimies pitävät kehityskeskustelua hyvänä työkaluna, jossa osaaminen ja mahdolliset kehitystarpeet tulee kirjattua ylös. Liiketoimintajohtajan mielestä kehityskeskustelulomake ei kuitenkaan saisi jäädä pelkästään laadinnan tasolle, vaan sen myötä asetetut tavoitteet tulisi

pyrkiä toteuttamaan. Molemmat haastateltavat pitivät tärkeänä kuitenkin jatkuvaa kanssakäymistä alaisen ja esimiehen välillä, mikä ei saisi jäädä pelkäämään kahteen kertaan vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin.

T2: Kehityskeskustelut on tietysti tyypillisesti meillä semmosia paikkoja ja tapahtumia missä käydään läpi sitä osaamista ja mahdollisia koulutustarpeita, et jos ei sitä tuu muuten käytyä läpi henkilön kanssa niin yleensä se on kuitenkin aina se kehityskeskustelua jossa se käydään ja meillä on siinä lomakkeessa, siinä työkalussa hyvin paikat kirjata ne asiat ylös koulutukseen liittyen. Sitä pitäis mun mielestä hyödyntääkin niinkun siinä, mutta ei se kehityskeskustelulomake sais vaan jäädä niin että sit se katotaan vuoden päästä ja tehdään seuraava eikä siinä välissä oo katottukaan. Se on mun mielestä ilman muuta semmonen kehittämisen johtamiseen liittyvä työkalu, jota pitäis hyödyntää ja se on aika tehokaskin siinä. Ei tietenkään sais jäädä siihen kehityskeskusteluun se esimiehen ja alaisen välinen osaamiseen liittyvät asiat vaan tietysti pitäis pyrkiä jatkuvasti seuraamaan sitä henkilöstöön liittyvää osaamista ja ottaa asia puheeksi ja arvioida sitä osaamista jatkuvasti ihan normaalina päivittäisenä esimiestyönä. Se on ehkä semmonen mikä ei aina välttämättä tuu mieleen eikä siihen tuu panostettua sillä tavalla, kun olis tarve mutta silloin se homma toimis hyvin jos se jatkuvasti keskustelun alla.

T7: Mun mielestä ne palvelee ihan hyvin, et siellä on hyvä runko et ikään, kun se materiaali pakottaa porukan miettimään ja kirjaamaan niitä asioita ylös, mutta se ei ole riittävä et me käydään kaks kertaa vuodessa kehityskeskustelut. Sen pitäis olla jatkuvaa sen vuorovaikutukset ja keskustelun työntekijöiden kesken. Ei pitäis olla mitään semmosia asioita mistä ei vois keskustella suoraan nimeenomaan face-to-face ei sähköpostien kautta, koska se voi vääristää niitä asioita. Kyl mä sanoisin et se on se kaiken a ja o, se on ihan hyvä et meillä on kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa. Mä oon sitä mieltä on hyvä et täytetään se runko et tulee oikeesti kirjattua mustaa valkoiselle, mutta siinäkin sitten taas ei tehdä niin että mennään vaan rungon mukaan ja katotaan nää asiat vaan sellasta avointa keskustelua kaikista asioista, aiheista ja sen pitäis olla päivittäistä. Siinä mielessä et pantata niitä siihen pariin kertaan vuodessa vaan keskustellaan niistä koko ajan niin ei pääse edes syntymään sellaisia pulonkauloja tai ongelmia sisäisesti.

Kehitysjohdaja on myös sitä mieltä, että kehityskeskusteluiden toteutukseen tulisi panostaa vielä enemmän. Hän ehdottaa, että niihin liittyvät valmistelut eli tiedot työntekijöistä pitäisi olla jo selvillä ja analysoitu ennen keskusteluita, jotta itse keskustelussa voitaisiin jo keskittyä enemmän osaamistarpeiden tai kehitystoiveiden toteutuksen suunnitteluun.

T4: Mun mielestä se pitäis valmistella niin, että ne asiat mitä me tiedetään niistä työntekijöistä jo ennen sitä kehityskeskustelua olis jo valmiina siinä ja sitten siinä olis valmiina tiimin tasoisesti tarkastellut asiat ja sit ehkä osattais yrityksen puolelta antaa niitä suuntia sille yksittäiselle työntekijälle sille urapolun rakentamiselle et nyt, kun sitä lähetään plankkopaperista täyttämään, et nimi ja aikasempi osaaminen, työkokemus niin siitä tulee just semmoinen henkilölähtöinen, kun sit taas kehityskeskustelu vois parhaimmillaan mennä niin, että meillä olis jo se kaikki tieto jo ollut ja analysoitu yrityksen puolelta ja sit ehkä voitais siinä keskustelussa keskittyä siihen et yrityksenä haluttais panostaa tässä teidän tiimin kohalla vaikka englannin kielen taitoon ja teidän tiimissä olis ennestään jo kielitaitoa olemassa mut sitä pitäis edelleen vahvistaa ja sun kohalla siihen olis mahdollisuus. Että se olis enemmänkin sillein annettua yrityksen puolelta eikä niin että se henkilö ite tunnistaa, että meidän tiimissä ei ole riittävästi englannin kielen taitoa, mutta totta kai se vaatii se taas sitä aikaa ja resursseja sieltä yrityksen tiimin vetäjän tai hr:n puolelta.

Lähes kaikkien haastateltavien kohdalla nousi esiin yrityksen tarve erilliselle henkilöstöpäällikölle tai koordinaattorille, joka ottaisi vastuun henkilöstö-

hallintoon liittyvistä asioista. Yrityksessä ei tällä hetkellä ole erillistä henkilös-
tökoordinaattoria, vaan koko vastuu HR-asioista on yksiköillä ja esimiehillä,
joilla ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa ottamaan vastuuta näistä.

T2: Mun mielestä se vaatis niinkun selkeesti jonkun hr-yksikön joka kattoo että asia etenee, koska mä itse ainakin näen että liiketoiminnat on niin hands-on siinä omassa liiketoiminnassa ja siel on niitä päivän polttavia kysymyksiä, siellä pitää niinkun tehdä selvityksiä ja myydä ja kaikkee muuta hirvittävästi ja ne tavoitteet on vahvasti siinä liiketoiminnassa niin sillen helposti käy niin että sellaset pehmeät jutut, hr:ään liittyvät jutut jää niinkun tekemättä jos ei joku niinkun koko ajan valvo sitä ja sano että nyt tehkää noin ja sitten kun se on yhdessä sovittu että näin tehdään niin sitten yksiköt kyllä tekee mutta jos ei ole tällästä vahvaa hr-panosta siihen niin sitten ne hommat jää monesti tekemättä.

T5: Ylipäätään olisi hyvä, että meillä olisi joku ihminen kuka kattoisi vähän sen asian päälle, olisiko se sitten joku hr-ihminen vai kuka mutta jolla olisi jonkinlainen kokonaiskuva. Tiiminvetäjien tulee olla kärryillä siitä, mitä tarpeita tiimiläisillä on ja yksikön johtajilla tulee olla tieto mihin suuntaan henkilöt haluavat kehittyä, jotta he voidaan siirtää henkilölle sopivimpiin paikkoihin.

T7: Pitäis olla hr-vastaava, kun on sen kokonen organisaatio jo, että meillä tulee viikoittain jo pelkästään meidän yksikössä, kun on niin paljon enemmän porukkaa ja tavallaan erilaisista yrityskulttuureista ja siihen vielä Ruotsi päälle et kyl siinä on semmonen soppa et porukka kokee eritavalla asioita, et hyvin paljon sellasta HR-asiaa on mikä pitäis pystyä kanavoimaan jonkun muun kautta, koska yrityksen johdolta ne vie aivan hirveesti aikaa ja totta kai niihin pitää osallistua mutta ois erittäin hyvä, että siinä olis joku hr-ihminen joka ottaa sen päävastuun ja sitten johto osallistuu siihen tekemiseen. Hr-manager ei kuitenkaan poista sitä, että ei pidä olla päivittäin läsnä, mikä toimii motivoivana eikä siinä asioita pääse keräytymään sillä tavalla kasaan.

Kehitysjohtaja oli myös sitä mieltä, että osaaminen johtaminen tulisi valtuuttaa jollekin henkilölle. Hän kuitenkin korostaa, että yrityskulttuurilla on suuri merkitys, mikäli se ei ota vastaan osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvää toimintaa. Tällöin on erityisen tärkeää, että sen merkitystä korostetaan ylhäältä alaspäin.

T4: Tässä on moneen kertaan puhuttu siitä että pitäis allokoida se tekeminen jollekin, kenen vastuulla se osaamisen johtaminen olisi. Mut sit taas on totta sekin, et jos siihen tulis joku ihan uus henkilö niin se yrityskulttuuri ei ruoki sen suuntasta tekemistä niin se voi olla aika vaikeeta narulla työntääkään. Sit pitäis saada johto muistuttamaan sen asian tärkeydestä ja sit tiimin esimiehet ja sisäisesti markkinoida sitä asiaa ylhäältä alaspäin.

Esimiehet luonnehtivat osaamisen jakamisen tilan yritystasolla melko huonoksi. Tiimitasolla tai liiketoimintayksikön sisällä osaamisen jakamisen kerrottiin toimivan jollain tasolla. Toinen esimiehistä toi kuitenkin esiin, että apua oli kuitenkin aina saatavilla sitä kysyttäessä.

T5: Osaamisen jakamisen tila on tällä hetkellä melko keho. Me ollaan yksikön johtoryhmäpalavereissa esimiehet tuoneet toisilleen esille, että me haluttais teiltä tällaista koulutusta ja teiltä tällaista ja ne on menossa eteenpäin. BU:n sisällä se jotenkin toimii, mutta kun mietitään laajemmasti, kun meillä ei tällä hetkellä ole järjestelmällistä koordinaattoria eikä tiettyä päivää milloin tällaisia sisäisiä koulutuksia pidettäis, joten sanoisin että firmatasolla se on melko keho, mutta totta kai kun tuo jonkun asi-

an esille ja menee kolleegalta kysymään niin sellaisiin asioihin saa aina vastauksen et siinä mielessä toimii, mutta laajassa mittakaavassa ei hirveen hyvin.

T6: Voin puhua vaan omasta tiimistäni, jossa osaamisen jakaminen toimii, mutta sit on aivan liian vähän sellasta talon sisäistä osaamisen tai tiedon jakamista et se on aina henkilön omasta viitseliäisyydestä kiinni et mitä ja mistä tietoa haet.

Kehitysjohtaja uskoi osaamisen jakamisen tilan epäsystemaattisuuden johduttavat siitä, että siihen ei ole käytössä mitään selkeää mallia. Hänen mukaansa osaamisen jakamisen tilaisuuksia järjestetään epäselkeällä fokuksella ja paikalle kutsutaan osallistujia, joille asia ei välttämättä edes kuulu. Tulisi miettiä hyvin tarkasti kenelle tieto halutaan jaettavan.

T4: Siihen ei oikein ole sellaista selkeää mallia. Nyt se menee ehkä enemmänkin niin, että on joku aihe ja sit pistetään sähköposti koko henkilöstölle et nyt on tämmönen koulutus ja osallistukaa ketkä pääsee jolloin siitä hukkuu se fokus et kenellä tämä on tärkeätä, kenen pitäis ainakin osallistua ja mitä yritys tavoittelee sillä. Se on ihan hyödyllinen silloin jos tavoitellaan sitä, että kaikki on jollain tavalla tietoisia siitä palvelusta mikä meillä on mutta sellanen yksittäinen koulutus varsinkin, kun katotaan kun toinen tekee ja tuottaa sitä siinä skypea kautta niin se ei vielä riitä perehdyttämään siihen varsinaiseen tekemiseen. Et edelleenkin se kohdistaminen ja se kohdistaminen edellyttää sitä että tunnustetaan se kelle se tieto halutaan menevän perille.

Tiimien välistä osaamisen jakamista ei tällä hetkellä systemaattisesti ole ollut ja tämä herätti paljon ajatuksia sekä esimiesten, että liiketoimintajohtajien haastatteluissa siitä, missä tilanteessa ne ovat hyödyllisiä ja niillä on merkittävä arvo kaikille osallistujille. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että osaamista tulisi jakaa myös tiimien kesken sen kuulijakunnan kesken, joita jaettavana oleva tieto hyödyttää ja tuo arvoa myös yritykselle. Yksi esimiehistä korosti sitä, että massiivisten info- tai koulutustilaisuuksien pitäminen maksaa yritykselle melko paljon, joten on erittäin tärkeää miettiä aiheen fokus, kuulijakunta ja tavoite tarkasti ennen kuin lähdetään kutsumaan koolle koko organisaatio.

T7: No vois sitä olla enemmänkin et jo pelkästään liiketoimintayksiköiden sisällä ei välttämättä ole täysin kristallinkirkkaana ja varsinkin liiketoimintayksiköistä ylimpään johtoon niin siellä ei välttämättä ymmärretä ihan täysin niitä riittävän hyvällä tasolla niitä asioita.

T2: Mä en itse usko siihen, että yritetään eri yksiköiden välillä jakaa osaamista, että joku menee toisen tiimin kokouksiin ja saa sieltä jotain. Se ei vaan toimi, on yritetty sitä että kierrätetään henkilöitä sillä tavalla että käydään kertomassa yksiköstä ja kuuntelemassa mutta siinä ei yleensä löydy riittävää oikeaa syytä että miksi olen siellä ja ei ehkä ole motivaatiota, jolloin menee vaan aikaa hukkaan.

T6: Kaikki jotka on asiakkaiden kanssa tekemisissä edustaa yritystä ja niillä pitäis olla ymmärrys muistakin tuotteista edes vähän ja monesti asioita pitää useaankin kertaan kertomaan jos niitten kanssa ei tee päivittäin töitä. Ei täällä ole sellasta et tää juttu on mun oma ja pidän siitä kiinni enkä kerro siitä muille et siinä mielessä on avointa.

T7: Jollain tasolla olis hyvä lähteä jakamaan osaamista tiimien keskenkin, mutta pitää aina muistaa se että organisaatiolle massiivisten infotilaisuuksien pitäminen maksaa todella paljon, tunti per henkilö tai kaks ja kaikki on pois työn ääreltä niin sillä on oikeesti rahallinen arvo, että sillä tulee olla hyvin tarkka arvio onko se tarpeen. Toki olis tärkeätä että me tiedetään riittävällä tasolla että mitä me tehdään koko talossa mutta siitä ei pidä tehdä itseisarvoa.

Liiketoimintajohtajat näkivät osaamisen jakamisen hyvin tärkeänä asiana yrityksessä ja toinen liiketoimintajohtajista korosti, että osaamisen tai tiedon panttaaminen muilta on jopa rangaistava teko. Vastuu osaamisen jakamisesta on tiimin esimiehen tehtävä, jolloin hänen tulee varmistaa, että tiimillä on tarvittava osaaminen hallussaan. Kaikilla tiimin sisällä tulisi olla melko yhtäläiset valmiudet toimia eikä tietty osaaminen rajoittuisi vain yhden henkilön varalle.

T2: Kaikki osaaminen tietysti pitäisi jakaa, jos jollakin on osaamista, jota hän ei jaa niin silloin hän tekee rangaistavan teon organisaation sisällä ja sitä ei pitäisi sallia, koska se on tiedon panttaamista, osaamisen pitämistä itsellään, haluten ilmeisesti tehdä itsestään korvaamaton tai jotain vastaavaa ja se on semmonen asia, että sitä ei sais hyväksyä.

T1: Osaamisen jakamiseen pitäisi kiinnittää huomiota, että meillä varmaan ainakin jossain osa-alueilla keskittyy osaaminen yhdelle henkilölle tai kahdelle henkilölle niin pitäisi huolehtia et ei olla niin henkilösidonnoisia välttämättä.

T2: Tiimin keskeisessä osaamisen jakaminen on tiimin esimiehen tehtävä huolehtia, että tiimissä kaikki tietää ja on samalla tasolla ja heillä on sama osaaminen, jos he samaa työtä tekevät, mutta voi olla tilanteita, joissa jollakin henkilöllä on syvempi osaaminen ja hän hoitaa vaativimpia asioita siinä tiimissä ja muut tekevät taas toisen tyyppisiä tehtäviä.

Osaamisen jakamisen työkaluiksi ehdotettiin sisäisiä koulutuksia sekä liiketoimintajohtajien, että esimiesten puolesta. Yksi esimiehistä korostaa, että tulevaisuudessa näitä pitäisi järjestää systemaattisemmin ja sen tulisi olla jonkun vastuulla. Liiketoimintajohtaja painottaa myös tietotekniikkaa, joka mahdollistaa videokoulutukset tai webinaarit Skypen välityksellä. Osaamisen jakamisen keinoiksi ehdotettiin myös animaatioita eri ohjelmistojen käytöistä tai ihan yksilöohjaustakin jaettavasta tiedosta riippuen. Myös työnkiertoja tulisi yhden liiketoimintajohtajan mielestä hyödyntää enemmän, sillä tällöin opittaisiin enemmän muidenkin tiimien tekemisestä.

T5: Päällimmäisenä tulee sisäiset koulutukset ja puolin ja toisin, jos henkilö kokee että hänellä on tietoa, jota voisi jakaa niin hän voi tehdä aloitteita siitä, mutta totta kai myös muut henkilöt voi tehdä aloitteita että haluaisin koulutusta tästä ja tästä ja yli-päättänsä, että siinä olisi joku järjestelmällinen systeemi että on koordinaattori joka hoitaa asioita eteenpäin.

T4: Kun istutaan kutakuinkin samoissa tiloissa, niin palaverista verkkopalaveriin tai yksilöohjaukseen.

T3: Sisäinen koulutus ja kyl mä käyttäsin jotain tämmösiä video mallinnuksia ja sit mä tarkotan nimenomaan tällaisia animaatiojuttuja esimerkiksi järjestelmäkoulutuksia et miten jotain ohjelmaa käytetään tai tän tyyppisiä jos mennään tämmösiin mekaanisiin asioihin. Webinaarit vois olla yks, meil on kaikissa skype käytössä. Sit meillä pitäis olla se sisäinen aineisto sillä tavalla, että kun käydään niitä sisäisiä koulutuksia läpi niin sä voit oppia ne toimintatavat, esimerkiksi uusi työntekijä perehdyttämisjakso on se että kierrätetään tutustumassa täällä ja karkealla tasolla mitä me ollaan tekemässä täällä niin tähän vois hoitaa semmosena rakenteena et sulla on vaikka puol vuotta aikaa käydä nämä ja nämä maeriaalit läpi ja sulla jonkunlainen seuranta ja jonkunlainen testaus et sä oot käyny näitä asioita läpi ja sä oot oppinu ne perusasiat tästä tekemisestä niin me voitais paljon varmemmin sillä jalalla et me tunnetaan nää omat tekemiset läpi.

T3: Kestokysymys, meidän pitäis saada aikaan työkiertoo ja tekemisen sekottamista pikkusen enemmän tiimeistä toiseen ja sitä kautta me opittas enemmän toistemme tekemisestä. Yks keino osaamisen kehittämiseen tässä organisaatiossa pitäis olla, että meillä on työnkiertoja täällä, että vaihdetaan tehtävästä toiseen ja pyritään oppimaan laajemmin eri tiimien tekemistä. Sen pitäis olla yks normikäytäntö ja työkalu, jota on hyvin vähän tällä hetkellä.

Esimiesten väliseen osaamisen jakamiseen yksi esimiehistä ehdotti osallistumista toisten tiimien palavereihin, joka mahdollistaisi pääsyn siihen jokapäiväiseen tekemiseen, sen sijaan, että istuttaisiin kokouksessa pelkästään esimiesten kesken.

T7: Ehkä vieraillemalla tiimipalaverissa, sitä kauttahan sitä oppis et sä osallistut vaan toisen tiimin palaveriin, siinähan sitä kuulee päivittäisestä tekemisestä. Se vois olla aika hyväkin työkalu ikään, kun siinä sparraushommaskin, menis sinne kuuntelemaan ja sit kävis sen jälkeen läpi et mitkä on omat havainnot ja näkemykset asioista, se voi tuoda semmosta luonnollista sparrausta eikä mentäis vaan esimiesten kesken neukkariin istumaan vaan osallistuis siihen päivittäiseen tekemiseen.

Osaamisen jakamiseen nähtiin liittyvän myös joitakin esteitä. Tuotiin esille teknisiä esteitä, jotka liittyvät dokumenttien hallintaan. Organisatorisiksi esteiksi esitettiin yksiköiden välisiä raja-aitoja, jotka näkyvät tiedon heikkona siirtymisenä yksiköistä toiseen. Yksilöllisiä esteitä taas voivat olla haluttomuus jakaa tietoa muille. Ehkä merkittävimpana esteenä nähtiin resurssi- ja aikapula, joka tuli esiin sekä esimiesten, että liiketoimintajohtajien haastatteluissa.

T1: Tekniset esteen ihan tällä hetkellä voi olla, nythän meillä on sharepointti mut kun se on vähän sirpaleinen se tieto eikä oo yhteisesti sovittuja käytäntöjä niin se on niinkun selkee este varmasti. Tietysti meillä on ehkä, kuitenkin ollaan vielä melko pieni yritys et yksiköitten väliset raja-aidat ei sais olla kauheen suuria mut saattaahan se olla et kaikki tieto ei liiku jouhevasti paikasta toiseen ja siinä voi ehkä olla yks organisatorinen este ja sit ihmiset on erilaisia yksinöinä niin jotkut tykkää, että jaetaan kaikki tieto ja tiimi on just niin hyvä kun heikoinlenkki ja osa taas aattelee että kaikki tieto mikä mulla on, on mulle valtaa et sit varmaan tulee ne yksillöllisetkin erot siellä mut totta kai pitäis kannustaa siihen et tietoo jaetaan eikä sitä pimitettäisiin tai omaa menestystä pönkitetään sillä.

T6: Nykyiset systeemit ei tue mitään toistaiseksi ainakaan et mikää jakautus, et kukaan vaan ei tarttis lähteä etti mitää mistään et pääsee paljon helpommalla.

T3: Resurssipula on este osaamisen jakamiselle, ninkuin mä sanoion et me tehdään täällä koko ajan samaa asiaa useaan kertaan niin ihan täysin metatyötä, jos me saadaan karsittua se sillä et me tehdään asiat systemaattisestimmmin ja pystytään monistamaan sitä tekemistä useampaan kertaan joka lähtee siitä et me oikeesti osataan ne asiat ja ne löytyy meiltä hallitusti jokaisen käytettävissä nin sen jälkeen me ollaan oppittu toimimaan aika paljon.

T4: Aika ja henkilöiden kyvykkyys ja halukkuun jakaa sitä tietoa, tapa miten sitä tietoa jaetaan, jos se on hirmu raskas tai työläs niin se hankaloittaa sitä ja sit se miten tärkeänä yritys näkee sen tarpeen sille tiedon jakamiselle, se ei sais olla niin henkilölähtöistä sekään et joku tieto tavoittaa sen yrityksen näkökulmasta tärkeän kuulijan niin siihen pitäis panostaa että vapautetaan aikaa siltä keltä se tieto halutaan ja kannustaa siihen tiedon jakamiseen. Mun mielestä isoimmat riskit on ne että se ei ole systemaattista eikä johdettua, sinne jää liikaa valinnanvapauksia niille jakajille kuin jaettavillekin. Halutaanko jaettavan tiedon olevan myös tuleville sukupolville vai vaan sille jo vieressä istuvalle työkaverille vaikuttaa siihen mitä se tieto on.

Sekä esimiehet, että liiketoimintajohtajat olivat melko samoilla linjoilla: osaamisen jakaminen vaatii tietynlaisen kulttuurin luomista. Haastatteluissa nousi esille avoimuus ja keskusteleavuus, joka tulisi näkyä päivittäisessä työssä. Esimiehillä on suuri vaikutus tällaisen kulttuurin synnyttämiseen, joka lähtee yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sopimisella ja varmistamalla, että tieto saavuttaa muunkin organisaation.

T7: Tämmönen sparraaminen ja työntekijöiden kanssa läsnäoleminen, ihan yksinkertainen asiahan se on et sä meet vaan juttelemaan tonne ja käyt niitä asioita läpi tuolla porukan kanssa ja ikään kuin semmonen kulttuuri et jos tulee joku ongelma niin ei jäädä sen asian kanssa yksin, vaan otetaan se rohkeesti esille, koska se ei ratkee sillä itsekseen. Se on itse asiassa sitä sparrauskulttuuria et nostetaan ne saman tien sieltä ylös ja keskustellaan eikä jätetä niitä sinne pyöhdälle ja toivotaan et kukaan ei huomaa koska sellastakin varmaan tapahtuu päivittäin.

T2: Organisaatiokulttuurin tulee olla hyvin avoin ja keskusteleva, että ylipäätänsä osaamisen jakaminen onnistuu. Silloin pitää löytää aika avoimeen keskusteluun ja se ehkä onkin haaste silloin, kun tuntuu, että kädet on täynnä operatiivista työtä, jolloin ei ole aikaa sellaiseen yhteiseen avoimeen keskusteluun. Palaverissa on paljon päivän polttavia asioita, jotka on saatava tehtyä ja nopeasti on mentävä taas toimi, mikä on haaste.

T5: Näen esimiehen ja työntekijän roolin tärkeänä, että työntekijä kertoo mitä hän haluaa ja esimiehellä on kokonaiskuva tiimistä, mutta sitä mä en osaa sanoa että toimii-ko kaikki esimiehet näin. Tähän tarvittaisiin ehkä hieman muistinvirkitystä ja esimiehen tehtäväkuvan tarkennusta, että muistetaan pitää sekin asia tiedossa.

T1: Varmaan se esimiestasoltakin lähtee, esimerkiksi esimiespäiviltä, tämmösistä foorumeissa asioitten käsitteleminen ja yhteisten toimintatapojen sopiminen on varmaan yks tärkeä asia ja sit sen varmistaminen et se tieto menee sinne organisaatioon myös muille et se on niinkun yks ja sit tietysti totta kai nää järjestelmätuet tulee olla asiallisella tasolla et se on varmistaa sitä et tieto on saatavilla kaikilla. Ja sit nää henkilökoh- taiset haasteet on aina isompia haasteita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen mallin tulisi pitää sisällään. Tutkimusosiossa etsittiin vastauksia tutkimusongelmiin esimerkkiyrityksen kautta. Päättökäsimusongelmana oli selvittää millaisista asioista kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen mallin tulisi rakentua energia-alan asiantuntijaorganisaatiossa. Alaongelmien avulla pyrittiin löytämään vastaus päättökäsimusongelmaan: mitä osaamisen johtaminen pitää sisällään, millainen vaikutus yrityksen visiolla ja strategialla on tulevaisuudessa tarvittavaan tietoon sekä kuinka tarvittava tietotaso aiotaan saavuttaa. Tämän lisäksi haluttiin selvittää millaisia keinoja tai työkaluja osaamisen johtamisessa voitaisiin käyttää hyödyksi.

Osaamisen johtamisen nykytila nähtiin organisaatiossa melko heikkona ja epäsystemaattisena ja siitä syystä kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen mallin rakentaminen nähtiin hyvin olennaisena. Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehukseen ja voidaan huomata, että samoja osaamisen johtamiseen liittyviä asioita ollaan korostettu aikaisemmissakin tutkimuksissa.

Osaamisen johtaminen nähtiin ihmisten osaamisen ja tiedon kehittämisenä haluttuun suuntaan. Viitala (2013, 170-173) on myös määritellyt osaamisen johtamisen yrityksen henkilöstön osaamisen tason nostamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä sen hyödyntämiseksi tehokkaasti. Tutkimuksessa ilmeni, että osaamisen johtamisen tulisi olla systemaattisempaa esimerkkiyrityksessä, jotta sen avulla voidaan varmistaa nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaamistaso ja sen tehokas hyötykäyttö. Osaamisen johtamisprosessin tulisi lähteä liikkeelle vision ja strategisten tavoitteiden kirkastamisesta, jonka jälkeen osaamista tulee vaalia, kehittää, uudistaa ja hankkia näiden tavoitteiden mukaisesti toiminnan mahdollistamiseksi. (Sydänmaalakka, 2007, 131-132; Viitala, 2013, 170-173). Osaamisen johtamisella tulisi varmistaa myös yksilöiden henkilökohtaiset vahvuudet ja edellytykset kehittyä eteenpäin. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 239) korostavat inhimillisten resurssien ominaisuuksia ja johtamisen merkitystä, sillä niihin kytkeytyy tahto, sitoutuminen, innostus, mielikuvitus, luovuus, henkinen eheys ja fyysinen jaksaminen.

Ulkoisen toimintaympäristön luomat paineet ovat tehneet tiedosta ja osaamisesta organisaatioiden merkittävimpiä resursseja, joita organisaatioiden tulee hallita ja käyttää hyödykseen mahdollisimman tehokkaasti saavuttaakseen kilpailuetua. (Grant, 1996). Yrityksen visiona on olla energia-asioiden johtava asiantuntija sekä Suomessa, että sen lähialueilla. Tähän aiotaan päästä strategisten tavoitteiden kautta, joihin liittyy vahva kasvu. Strategiset kulmakivet ovat vahva energiaojohtaminen, pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat sekä tehokas ja kannattava toiminta, johon osaamisen kehittäminen kytkeytyy voimakkaasti.

Strategisiin tavoitteisiin pääseminen aiheuttaa yritykselle väistämättä haasteita, jotka heijastuvat myös henkilöstön osaamiseen. Muutostavoitteet pakottavat yksilöitä henkilökohtaiseen muutokseen, joka vaatii uusien asioiden ja toimintatapojen opettelemista sekä asenteen muuttamista. Samalla tämä aiheuttaa myös muutosjohtamisen haasteita organisaatiolle. Yksilöiden täytyy löytää keinot kasvavan tietotulvan hallitsemiseen, kun taas organisaation tulee osata tunnistaa tiedot, mitä heillä on jo hallussaan. (Sydänmaalakka, 2007, 175-176).

Systemaattinen ja kokonaisvaltainen aineettoman pääoman johtaminen pitää sisällään sekä aineettoman pääoman ohjaamisen, että aineettoman pääoman kehittämisen. Käytännössä tulee tunnistaa strategisten tavoitteiden ohjaamat aineettomat resurssit ja niiden kehitystarpeet ja viedä niitä eteenpäin operatiivisella tasolla. (Lönqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 103.) Strategiset tavoitteet asettavat osaamisvaatimuksia koko organisaation henkilöstölle. Osaamistavoitteet liittyvät energiaojohtamisen ja markkinatuntemuksen, sekä tietoteknisen osaamisen vahvistamiseen. Myös asenteita tulisi muuttaa aiempaa enemmän asiakasta konsultoivammaksi. Lisäksi esiin nostettiin myös kumppanuusosaaminen ja sen vahvistaminen henkilöstön keskuudessa, sillä kumppanuussuhteen laadulla on merkittävä vaikutus myös yrityksen oman imagon ja brändin rakentamisessa.

Yhtenä merkittävänä asiana tutkimuksessa nousi esille myös tiedonhallinnointi, mikä liittyy vahvasti osaamisen johtamiseen. Yrityksen suurimmat haasteet tässä kohtaa liittyivät tiedon epäsystemaattisiin dokumentointikäytäntöihin ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Bhatt (2001, 68) muistuttaa, että tietoa ei voida hallita tehokkaasti keskittymällä pelkästään ihmisiin, teknologioihin tai tekniikkaan. Tärkeintä on saavuttaa keskeinen vuorovaikutus näiden kolmen kesken ja luoda kasvattava ja vaalima ympäristö, joka suosii tekemällä oppimista. Tällä tavoin voidaan vahvistaa yrityksen kilpailuetua.

Tutkimuksen yhtenä päätavoitteena oli selvittää millaisia keinoja osaamisen johtamisessa tulisi käyttää. Esiin nostettiin osaamis- ja kehitystarvekartoitukset ja niiden suunnitelmallisempi toteutus sekä eteenpäin vieminen. Kehityssuunnitelmien avulla yritys pystyy panostamaan jatkuvaan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen, missä yhdistyvät sekä yksilön, että yrityksen kehitystavoitteet. (Hätönen, 1998, 55). Samassa yhteydessä korostettiin myös kehityskeskusteluiden merkitystä. Sydänmaalakka (2007, 170) painottaa myös säännöllisten suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden merkitystä yksilön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Uraohjaus ja kyvykkyyksien tunnistaminen nousi esiin myös tärkeänä osaamisen johtamisen keinona. Uraohjausta ja seu-

raajasuunnittelua voidaan käyttää myös yhtenä työkaluja systemaattisemman osaamisen kehittämisen edistämiseksi. (Sydänmaalakka, 2007, 171).

Yrityksessä ei ole erillistä henkilöstökoordinaattoria, mikä nähtiin merkittävänä puutteena organisaatiossa. Viitala (2013, 184-185) painottaa henkilöstöammattilaisten keskeistä roolia yrityksen osaamisen johtamisessa. Heidän tehtäviinsä kuuluu osaamisen määrittely ja arviointi sekä niiden kehittäminen. He ovat yleensä myös vastuussa osaamisen kehittämisen koordinoinnista ja työn vaatavuuden määrittely- ja suoritusarviointiprosessien läpiviennistä. Asiantuntemuksellaan he ottavat vastuun osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoinnista ja kehityksestä.

Osaamisen jakaminen koettiin tärkeäksi, mutta sen tila luokiteltiin yritystasolla melko heikoksi ja epäsystemaattiseksi. Avoimen ja keskustelevan kulttuurin luomisella sekä esimiestyöllä on suuri merkitys osaamisen johtamisen ja osaamisen jakamisen edistämiseksi. Riege (2005, 18, 22-23) nostaa osaamisen jakamisen osaamisen johtamisstrategian kulmakiveksi. Jotta osaamisen jakaminen olisi tehokasta ja sen avulla päästäisiin tavoitteisiin, on pohdittava liittyykö siihen joitakin esteitä, jotka voivat olla yksilöllisiä, organisatorisia tai teknologisia.

Tutkimustuloksia yleistettäessä on huomioitava kvalitatiivisen tapaustutkimusmenetelmän yleistettävyydelle asettamat rajoitukset. Tutkimuksessa käytettiin pientä tutkimusotosta, mutta suurempaa määrää ei koettu tarpeelliseksi, sillä samat asiat toistuivat yksiköistä riippumatta. Yleistettävyyttä huomioitiin myös valittaessa haastateltavia, sillä henkilöt valittiin heidän yhtäläisen asemansa perusteella.

Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla henkilöstölle tehty kvantitatiivinen tutkimus, jonka jälkeen voitaisiin verrata esimiesasemassa olevien sekä henkilöstön mielipiteitä osaamisen johtamisesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda yritykselle toimintaehdotuksia osaamisen johtamiseksi, joten muutaman vuoden päästä voitaisiin tutkia myös onko toimintaehdotukset otettu huomioon ja onko osaamisen johtaminen kehittynyt systemaattisemmaksi.

LÄHTEET

- Alavi, M. & Leidner, D. E. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly* , 107-136.
- Berio, G. & Harzallah, M. 2005. Knowledge management for competence management. *Journal of Universal Knowledge Management* 1, 21-28.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), 68-75.
- Birkinshaw, J., & Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. *MIT Sloan management review*, 44(1), 75.
- Boahene, M., & Ditsa, G. (2003). Conceptual Confusions in Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Clarifications for Better. *Knowledge management: current issues and challenges*, 12.
- Cabrera, A. & Cabrera, E. F. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies* 23 (5), 687-710.
- Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Information Today, Inc..
- Coates, J. F. 1999. The inevitability of knowledge management. *Research Technology Management* 42 (4), 6.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.
- Dalkir, K. 2011. Knowledge management in theory and practice. (2nd ed. painos) Cambridge Mass.: MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Rovaniemi]: Lapin yliopisto. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja. ISSN 1235-1075; 13; Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja. ISSN 1235-1075 ; 13.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Lisäpainokset: 2. p. 1998. - 3. p. 1999. - 4. p. 2000. - 5. p. 2001 (266 s.). - 6. p. 2003. - 7. p. 2005. - 8. p. 2008. .
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge - creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Henard, D. H., & McFadyen, M. A. (2008). Making knowledge workers more creative. *Research-Technology Management*, 51(2), 40-46.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. Lisäpainokset: [Lisäp.] 2001. - [Lisäp.] 2004. - 4. p. 2006. .
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. (13. osin uud. laitos. painos) Helsinki: Tammi. Lisäpainokset: 14. p. 2008.
- Huseman, R. C., & Goodman, J. P. (1998). Leading with knowledge: The nature of competition in the 21st century. SAGE publications.
- Hätönen, H. Osaava henkilöstö-nyt ja tulevaisuudessa. 1998. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Joshi, K. D., & Sarker, S. (2003). A framework to study knowledge transfer during information systems development (ISD) process. Knowledge management: Current issues and challenges, 25-37.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen : yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita. Business Edita ISSN. Lisäpainokset: 2., muuttam. p. 2001. - 3., muuttam. p. 2002. .
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut. Aavaranta-sarja, ISSN 0783-5523. Lisäpainokset: 2. p. 2010.
- Marr, B. 2008. Impacting future value: how to manage your intellectual capital. CMA Canada Mississauga, ON.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long range planning, 33(1), 5-34.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June, 1990, pp. 79-91.
- Ranki, A. (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Kauppakaari.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of knowledge management, 9(3), 18-35.
- Rollett, H. (2012). Knowledge management: Processes and technologies. Springer Science & Business Media.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. Journal of knowledge Management, 5(4), 311-321.
- Spender, J. C. (1994). Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. International Business Review, 3(4), 353-367.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic intellectual capital[sup TM] : knowledge management in theory and practice. Helsinki: WSOY. Lisäpainokset: [Lisäp.] 2001.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. (8. p. painos) Helsinki: Talemum. Economica, ISSN 1796-1130 ; nro 17.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. (4. uud. p. painos) Helsinki: Edita. Business. ISSN
- Wah, L. (1999). Behind the buzz. Management Review, 88(4), 16.

Wright, G., & Taylor, A. (2003). Strategic Knowledge Sharing for Improved Public Service Delivery: Managing an Innovative Culture. *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, 187.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Osaamisen johtaminen

- Mitä se pitää sisällään?
- Mikä sen tila on tällä hetkellä?

Visio ja strategiset tavoitteet

- Mikä on yrityksen visio?
- Mitkä ovat strategiset tavoitteet?
- Millaisia haasteita nämä aiheuttavat?

Vaadittava tieto

- Mitä strategian vaatima tieto on?

Tiedon lähteet ja tiedon hallinnointi

- Milla keinoin se vaadittava tieto tullaan hankkimaan?
- Kuinka tietoa tulisi hallita?

Keinot osaamisen johtamiseksi

- Millaisia keinoja ja työkaluja osaamisen johtamisessa tulisi käyttää?