

OSAAMISKARTOITUS STRATEGISENA TYÖKALUNA JA ESIMIESTYÖN TUKENA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Tekijä: Riina Suomalainen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Virpi Malin



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Riina Suomalainen	
Työn nimi Osaamiskartoitus strategisena työkaluna ja esimiestyön tukena	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 25.2.2019	Sivumäärä 68
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Osaamisen merkitys organisaatioissa on viime vuosikymmeninä kasvanut ja osaamisen johtamiseen liittyvät menetelmät ovat yleistyneet. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia osaamiskartoituksen merkitystä esimiestyön tukena sekä sen hyödyntämistä strategisena työkaluna osaamisen johtamisessa. Lisäksi halutaan selvittää, mitä hyötyjä ja haasteita osaamiskartoitukseen liittyy. Tutkimus on kvalitatiivinen toimintatutkimus ja se on toteutettu suomalaisessa teknologiateollisuuden yrityksessä Genelec Oy:ssä. Tutkimuksessa kuvataan toimintatutkimuksen etenemistä ja osaamiskartoituksen luomisen, kehittämisen ja toteuttamisen prosessia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee osaamisen johtamista strategisen osaamisen johtamisen, yksilön osaamisen ja esimiehen roolin näkökulmista sekä osaamisen kartoittamista, mittaamista ja arviointia sekä tietojärjestelmiä osaamisen kartoittamisessa. Tutkimuksen aineisto on kertynyt toimintatutkimuksen prosessissa tutkimuspäiväkirjojen, käytännön tekemisen sekä kahdessa osassa toteutettujen haastatteluiden kautta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osaamiskartoituksesta oli hyötyä esimiestyössä sekä strategisessa osaamisen johtamisessa ja sen avulla saavutettiin selkeitä etuja. Toisaalta tutkimus osoitti, että osaamiskartoitukseen liittyy myös monia haasteita. Tutkimuksen tuloksilla on selkeä yhteys aikaisempaan teoretisointiin. Tällä tutkimuksella halutaan tarjota myös tuloksiin perustuvia käytännön kehitysehdotuksia kohdeyritykselle osaamiskartoitusten kehittämiseksi jatkossa.</p>	
Asiasanat Osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, esimiestyö, strateginen osaamisen johtaminen, tietojärjestelmät, toimintatutkimus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tehtävä	6
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	7
1.4	Tutkimuksen toteutus	8
1.5	Tutkimuksen rakenne	9
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	10
2.1	Organisaation strateginen osaaminen	11
2.2	Yksilön osaaminen ja sen johtaminen	14
2.3	Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa	17
3	OSAAMISEN KARTOITTAMINEN	21
3.1	Osaamisten mittaaminen ja arviointi	24
3.2	Tietojärjestelmät osaamisen kartoituksessa	25
4	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	27
4.1	Toimintatutkimus menetelmänä	27
4.2	Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	28
4.3	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	29
4.4	Tutkimusprosessi	30
4.5	Aineiston kertyminen	34
4.6	Aineiston analyysi	36
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
5.1	Esimiestyön tuki	38
5.2	Strateginen työkalu	41
5.3	Osaamiskartoituksen hyödyt ja haasteet	44
5.3.1	Hyödyt	44
5.3.2	Haasteet	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI	54
6.1	Käytännön johtopäätökset ja kehitysehdotukset	58
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen arviointi	60
6.3	Jatkotutkimusaiheita	62
	LÄHTEET	64

Tyhjä sivu

1 JOHDANTO

Osaaminen ja sen kehittäminen on viime vuosina nostettu liiketalouden keskusteluissa jopa yrityksen tärkeimmäksi kilpailutekijäksi ja tarve korostaa inhimillisen osaamisen merkitystä on vahvistunut (Viitala 2002, 9). Yrityksen suorituksen koetaan riippuvan suurelta osin sen henkilöstövoimavarojen laadusta (Navqi 2009, 85). Kilpailu osaamisella onkin henkilöstöjohtamisen tärkein painopiste 2000-luvulla. Suomessa se näkyy niin maan hallituksen kuin organisaatioidenkin tasolla. (PA Consulting Group 2003, 9). Sipilän hallitusohjelman 2025-tavoitteena on, että ”Suomi on koulutuksen, osaamisen ja modernin oppimisen kärkimaa.” (Valtioneuvosto, 2018). Pelkällä kustannustehokkuudella kilpaileminen ei riitä globaalissa taloudessa, vaan organisaation ydinosaamiset ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat nousseet suureen merkitykseen (PA Consulting Group 2003, 9).

Organisaatiossa toimivien yksilöiden osaaminen, sen kehittäminen ja tehokas hyödyntäminen ovat osaamisen johtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on strategisesti tärkeiden osaamisten määrittely eli niiden osaamisten, joiden avulla voidaan saavuttaa organisaation päämäärät ja strategiset tavoitteet. Osaamisen kehittämisen suunnan ennakointi on entistä tärkeämpää nopeasti muuttuvassa maailmassa niin ihmisten henkilökohtaisessa osaamisessa kuin organisaation kollektiivisessä osaamisessa. Organisaation osaamis pääoman arvostus on kasvanut, jolloin sen ennakointi sekä kehittäminen nousee entistä enemmän strategioiden keskiöön. (Aaltonen & Wilenius 2002, 10, 12.)

Nykyisessä muuttuvassa työympäristössä osaamisen arvioiminen on entistä relevantimpaa, sillä työntekijät hankkivat osaamista uusien ja erilaisten työtehtävien ja opiskelun kautta. Työkalut osaamisen arviointiin ja validointiin ovat hyödyllisiä sekä töiden välisen liikkuvuuden lisäämiseksi että liikkumiseen työttömyydestä työllistymiseen sekä sen kapasiteetin lisäämiseksi, jota yritykset tarvitsevat muuttuvassa ympäristössä toimimiseksi. (Velciu, Greco & Lungu 2014, 632.) Osaamisen johtamisen projektit ja ohjelmat ovatkin yleistyneet, kun osaamisen merkitys yrityksissä on ymmärretty olevan kilpailukyvyyn kannalta

merkityksellistä (Zack 1999, 125). Yksi menetelmä sen selvittämiseksi, mitä osaamista yrityksessä on ja mitä tulisi kehittää, on osaamiskartoitus, jossa organisaation osaamiset määritellään ja arvioidaan tietyn väliajoin kehittämistoimien suunnittelemiseksi (Viitala 2013, 182). Osaamiskartoitus on prosessi, jossa arvioidaan henkilön osaamista yksilöllisenä työntekijänä tai osana organisaatiota. Useat suuret yritykset ovat ottaneet käyttöön osaamiskartoituksen ymmärtääkseen kuinka hyödyntää tehokkaimmin työntekijöidensä osaamisvahvuuksia. (Nagarajan & Wiselin Jiji 2012, 14.) Osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen rakennetut tietojärjestelmät voidaan jopa nähdä eräänlaisena trendinä henkilöstöhallinnon toiminnassa (Buhanist ym. 2011, 10). Myös tämä tutkimus sai alkunsa kohdeyrityksen tarpeesta luoda osaamiskartoitus osaamisen strategisen johtamisen ja hallinnan tueksi.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen luku eli johdanto koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä kuvataan tutkimuksen taustaa ja sitä, miten tämä tutkimus on saanut alkunsa ja millaisia lähtökohtia ja taustatekijöitä siihen liittyy. Toisessa kappaleessa esitellään tutkimuksen perustehtävä, millaiseen tarpeeseen se vastaa ja mitkä ovat tutkimuksen tutkimuskysymykset, joiden avulla perustehtävään pyritään löytämään vastaukset. Kolmannessa kappaleessa kuvataan tutkimuksen rakenne eli miten tutkimus etenee ja mitä siihen sisältyy.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykseen, jossa olen työskennellyt henkilöstöhallinnon tehtävissä jo useamman vuoden ajan. Kyseiseen yritykseen olen tehnyt myös kandidaatin työni, jonka aiheena oli ”HR-järjestelmän hankinta ja käyttöönoton valmistelu”. Kyseinen tutkimus pohjautui kohdeyrityksessä toteutettuun henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin ja omaan osallisuuteeni siinä. Ajatus tämän tutkimuksen aiheesta liittyy olennaisesti kyseiseen henkilöstötietojärjestelmään, johon kuuluu osana osaamiskartoitusosio. Kohdeyrityksen tavoitteena oli ottaa osaamiskartoitus käyttöön osana osaamisen johtamista koko organisaatiossa sekä toisaalta tutkia sen toimivuutta ja hyödyllisyyttä. Omassa roolissani olen siis toiminut sekä tutkijana että osaamiskartoituksen kehittäjänä ja käytännön toteuttajana. Kaksoisroolistani johtuen tutkimuksen metodologia perustuu toimintatutkimuksen periaatteille. Toimintatutkimusta menetelmänä sekä sen teoreettista taustaa ja lähtökohtia, kuten myös tutkimuksen toteuttamistapaa ja kohdeyritystä laajemmin kuvataan luvussa neljä.

1.2 Tutkimuksen tehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia osaamiskartoituksen merkitystä esimiestyön tukena sekä sen hyödyntämistä strategisena työkaluna osaamisen

johtamisessa. Lisäksi halutaan selvittää, mitä hyötyjä tai mahdollisia haasteita osaamiskartoitukseen liittyy. Käytännön näkökulmasta halutaan myös tutkia, miten osaamiskartoitusta voisi jatkossa kehittää. Koska tutkimus on toimintatutkimus, se käsittelee prosessinomaisesti ja toiminnan kautta osaamiskartoitus-projektin etenemistä kohdeyrityksessä. Tutkimuksen kohteena oleva yritys, Genelec Oy, on kasvanut viime vuosien aikana henkilöstömäärältään kansainvälisesti ja se on tuonut osaamisen johtamiseen uusia haasteita. Osaamistietojen ylläpitoon ja hallinnointiin tarvittiin tehokkaampaa järjestelmää, jotta pystyttäisiin paremmin hyödyntämään jo olevassa olevaa, mahdollisesti piilevää, osaamista sekä toisaalta nopeammin havaitsemaan niin sanotut osaamiskuilut. Vuonna 2015 lopussa kohdeyrityksessä otettiin käyttöön uusi HR-järjestelmä, joka sisältää osaamiskartoitus-osion. Nyt kun HR-järjestelmä on ollut käytössä muutaman vuoden ajan, haluttiin yrityksessä ottaa käyttöön kyseinen järjestelmän osa-alue osaamisen hallintaa varten.

Tutkimustehtävään pyrittiin löytämään vastauksia seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla.

1. Millaisena tukena osaamiskartoitukset nähdään esimiestyössä?
2. Miten osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää strategisena työkaluna?
3. Millaisia hyötyjä ja haasteita osaamiskartoitukseen liittyy?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä viitataan siihen, mitä etuja osaamiskartoitus voi mahdollisesti tuoda esimiestyöhön ja sitä kautta yksilön osaamisen kehittämiseen ja hallintaan. Toisella kysymyksellä halutaan selvittää millaisena työkaluna osaamiskartoitus voisi toimia laajemmin osaamisen johtamisen strategisessa suunnittelussa niin funktioiden johtajien kuin henkilöstöhallinnonkin näkökulmasta. Viimeisen kysymyksen tavoitteena on nostaa esiin muita tekijöitä, hyötyjä ja haasteita, jotka eivät välttämättä sisälly kahteen edelliseen kysymykseen, mutta tuovat lisäarvoa tutkimukselle sekä tieteellisestä että käytännön näkökulmasta.

Esimiestyöllä osaamisen johtamisessa tarkoitetaan siis tässä tutkimuksessa strategian toimeenpanon tasoa ja jokapäiväistä esimiestyötä, kun taas osaamisen johtamisen strateginen puoli ja osaamiskartoitus strategisena työkaluna viittaavat koko yrityksen sekä funktioiden tason strategiseen osaamisen suunnitteluun ja kehittämiseen.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Viime vuosikymmeninä kompetenssista ja osaamisesta on tullut paljon käytettyjä termejä niin yleisessä keskustelussa kuin henkilöstö-, koulutus- ja kasvatusaloilla. Kompetenssi-termistä voidaan käyttää suomen kielessä vastinetta 'osaaminen', 'pätevyys' ja 'valmius'. Niillä voidaan viitata asian eri puoliin, mutta ne kaikki tarkoittavat kykyä suoriutua erilaisissa tilanteissa ja

ympäristöissä. Niitamon (2003) mukaan ”työelämän kompetenssi tai osaaminen voitaisiin määritellä yksinkertaisesti valmiudeksi suorittaa jokin tehtäväkokonaisuus tai työtoiminto” (Niitamo 2003, 141-142). Nagarajan & Wiselin Jiji (2012, 14) taas kuvaavat osaamisen olevan ”standardoitu vaatimus yksilölle tietyssä tehtävässä suoriutumiseen. Se sisältää yhdistelmän suoriutumiseen liittyviä tietoa, taitoja ja käyttäytymistä. Osaamisella tarkoitetaan tietyssä tehtävässä suoriutumiseen pystymistä”. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä ’osaaminen’ kuvaamaan tietoa, taitoja ja valmiutta suorittaa jokin tehtävä tai toiminto. Inhimillisellä osaamisella taas viitataan yrityksen pääomaan, joka muodostuu sen työntekijöiden osaamisesta. Ulrich määrittelee inhimillisen pääoman seuraavanlaisella kaavalla: inhimillinen pääoma = osaaminen x sitoutuminen. Pelkkä osaaminen ei turvaa yrityksen inhimillistä osaamista vaan siihen vaaditaan molempia: osaamista ja sitoutumista, alhainen taso toisessa vähentää inhimillisen pääoman kokonaisuutta. (Ulrich 1998, 16.)

Osaamiskartoituksesta voidaan käyttää myös nimeä kompetenssikartoitus (Viitala 2013, 182) tai termiä ’osaamismatriisi’ (Ranki, 1999). Englannin kielessä voidaan puhua kokonaisvaltaisemmalla termillä *competency model* eli osaamismalli tai tarkemmin osaamisien kartoittamisesta termillä *competence mapping* (Sanghi, 2016; Navqi, 2009) ja osaamiskartoituksesta tai -kartasta nimellä *competency map* (Boritz & Carnaghan, 2003). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä osaamiskartoitus ja sillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja menetelmiä, joiden avulla tunnistetaan, kehitetään ja ylläpidetään yksilöiden tietotaitoja yrityksen ja organisaation strategisten osaamisten vahvistamiseksi.

Tiedon ja osaamisen johtamiseen liittyy paljon teoreettisia koulukuntia ja näkökulmia, mutta tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu lähinnä kompetenssipohjaiseen strategiseen johtamiseen (*competency-based strategic management*) (mm. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12). Osaaminen on ylipäätään alueena hyvin laaja-alainen ja tästä tutkimuksesta on jätetty kokonaan pois muun muassa oppimisen teoretisointi ja erilaiset muut osaamisen kehittämisen menetelmät.

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa Heikkisen (2010, 16) sanoin ”...tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi.”. Toimintaa ja käytäntöjä pyritään kehittämään paremmaksi suunnittelemalla uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2010, 16-17). Tässä tutkimuksessa toimintaa kehitetään suunnittelemalla ja toteuttamalla kohdeyritykseen osaamiskartoitus ja tutkimalla sen merkitystä esimiestyölle ja strategiselle toiminnalle. Tietoa kerätään toimintatutkimuksen kautta osaamiskartoituksen kehittämistä varten tutkimusprosessin aikana sekä toisaalta tutkimuksessa kerätyn tiedon avulla pyritään siten kehittämään käytännön työtä eteenpäin tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella. Tutkimuksen toteutusta kuvataan tarkemmin luvussa neljä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimustehtävät ja tutkimuksen rakenne. Toinen ja kolmas luku koostuvat tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, joita ovat osaamisen johtaminen ja osaamisen kartoittaminen. Osaamisen johtamista on käsitelty yleisellä tasolla sekä strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta ja esimiestyön näkökulmasta. Nämä teoreettiset aihealueet perustuvat tämän tutkimuksen tutkimustehtävälle ja avaavat lukijalle tutkimuskysymysten teoreettista pohjaa. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää, joka tässä tutkielmassa on toimintatutkimus. Luvussa avataan toimintatutkimuksen lähtökohtia, teoreettista taustaa ja metodologiaa sekä tutkijan roolia ja tutkimusprosessia. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ja aineiston analyysitapaa ja kuvataan laajemmin kohdeorganisaatiota. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä teoreettisesta näkökulmasta sekä käytännön johtopäätöksiä. Luku sisältää lisäksi luotettavuuden arvioinnin sekä jatkotutkimusaiheet. Tutkimuksen lopusta löytyvät lisäksi lähteet, joita tutkimuksessa on käytetty.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan osaamista ja osaamisen johtamista kolmella tasolla: organisaation strategisen osaamisen tasolla, yksilön osaamisen näkökulmasta sekä esimiehen osaamisen johtamisen roolin tasolta. Kaikilla näillä tasoilla on merkitystä osaamisen johtamisen onnistumisessa organisaatiossa. Organisaation strategia luo pohjan osaamistarpeille ja yksilö taas tuo oman osaamisensa ja motivaationsa yrityksen voimavaroiksi. Esimies toimii ikään kuin toimeenpanijana näiden tasojen välillä kuunnellen organisaation strategisen osaamisen tarpeita ja välittäen ne funktio- ja yksilötasolle erilaisten käytännön toimenpiteiden kautta. Näiden kolmen tason toiminta erillisinä tasoina sekä yhteistoimintana pyrkii onnistuneeseen osaamisen johtamiseen ja hyödyntämiseen organisaatiossa.

1990-luvulla organisaation osaaminen käsitteenä alkoi yleistyä ja tutkijat ovat siitä alkaen luonnehtineet osaamisen käsitettä viitaten keskeisiin osaamisen elementteihin, kuten taitoihin, kyvykkyyksiin, tietoihin, oppimiseen, koordinointiin, organisaatioon ja suhteisiin. Osaamisnäkökulma on tuonut merkittävää teoreettista lisäarvoa ja tärkeitä käytännön hyötyjä nykyiselle johtamisajattelulle. Toimialan rakenne oli yksi tärkeimmistä strategisen johtamisen tutkimuskohteista 1970-luvulla, yksilöllisten resurssien nivoutumien luonnehdinta 1980-luvulla, kun taas 1990-luvulla osaamisen käsitteellistäminen ja analysointi nousi suurimmaksi painopisteeksi strategisessa johtamisessa. (Sanchez 2004, 518-519.)

Osaaminen ja sen kehittyminen ja kehittäminen on viime vuosina nostettu liiketalouden keskusteluissa jopa yrityksen tärkeimmäksi kilpailutekijäksi ja tarve korostaa inhimillisen osaamisen merkitystä organisaatioille on vahvistunut (Viitala 2002, 9). Liiketalouden organisaatioissa on ymmärretty, että pysyäkseen kilpailukykyisinä niiden on pystyttävä johtamaan yrityksen inhimillistä osaamista (Zack 1999, 125). Organisaation inhimillinen pääoma on jotain, mitä yritys ei voi omistaa, mutta se muodostaa aktiivisesti arvoa yritykselle. Inhimilliseen pääomaan sisältyy se osaaminen ja kokemus, jota organisaatiossa toimivilla henkilöillä on. Inhimillisen pääoman haasteena on niin sanottu hiljainen eli piilevä tieto, jota ihmisillä on päänsä sisällä, mutta se ei ole dokumentoitua, jolloin sen hyödyntäminen systemaattisesti on haasteellista. (Aaltonen & Wilenius 2002, 52.)

Ulrichin mukaan inhimillinen pääoma on yrityksen ainoa merkittävä voimavara. Suurin osa yrityksen muusta omaisuudesta alkaa menettää arvoaan heti hankinnan jälkeen. Esimiehen tehtävänä on tehdä osaamisesta tuottavaa ja muuttaa inhimillinen pääoma asiakkaan kokemaksi arvoksi. Ulrichin mukaan useat johtajat eivät arvosta inhimillistä pääomaa tarpeeksi. Irtisanomisten, kasvaneen kilpailun, asiakkaiden korkeiden vaatimusten, johtoportaiden vähenemisen, kasvaneiden vaatimusten ja lisääntyneiden paineiden jälkimainingeissa, työntekijöiden työelämä ei ole aina muuttunut paremmaksi.

Joskus jopa työntekijät, joilla on eniten inhimillistä pääomaa, ovat vähiten arvostettuja. Asiakkaan kokemus yrityksestä muodostuu heitä palvelleiden asiakaspalvelijoiden toiminnan perusteella ja usein nämä työntekijät ovat yrityksessä vain väliaikaisesti eivätkä välttämättä ole sitoutuneita tai osaavia vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Näin ollen yrityksen imago asiakkaan silmissä laskee. (Ulrich 1998, 15-16.)

Keskeisenä haasteena voidaankin nähdä se, miten tuo inhimillinen osaaminen saadaan edistämään kilpailukykyä. Ongelma liittyy kaikkiin johtamistasoihin organisaatiossa ja muun muassa esimiestyön haasteena on oppimisen ja kehittymisen ohjaaminen ja tukeminen. (Viitala 2002, 9.) Työntekijät voivat vaatia yritystä olemaan ennakoivampi heidän uriensa suhteen, joka edellyttää yritystä parantamaan HR-systeemejään ja tekemään niistä enemmän osaamis pohjaisia, ja sitä kautta ratkaisemaan kehittämiseen ja inhimillisen pääoman säilymisen kysymyksiä (Navqi 2009, 92). Investoinnit inhimilliseen pääomaan ovat myös usein väärin suunnattuja. Ajatellaan, että sen jälkeen kun ”oikea liiketoiminta” on hoidettu, voidaan keskittyä työntekijöihin. Todellisuudessa kuitenkin inhimillinen pääoma on yrityksen tärkein liiketoiminnan tekijä. (Ulrich 1998, 16.) Inhimillisen pääoman eli osaamisen johtaminen voi toimia merkittävänä tukena organisaation ja yksilön tasolla, sillä se identifioi sen osaamisen, joka organisaatiolla tai yksilöllä tulisi olla saavuttaakseen asetetut tavoitteet (Draganidis & Mentzas 2006, 51).

2.1 Organisaation strateginen osaaminen

Strategista osaamista on luonnehdittu muun muassa ”sellaisena osaamisena, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää.” (Viitala 2013, 172). Strategisen osaamisen lisäksi tällaisesta yrityksen kilpailukykyyn kannalta merkityksellisestä osaamisesta käytetään myös käsitettä ydinkyvykkyys tai ydinosaminen. Kirjallisuudessa ei nähdä tarkkaa tai erottelevaa määrittelyä näiden kahden käsitteen välillä. Termistä riippumatta kyseinen osaaminen on osaamista, jolle koko yrityksen arvo ja asiakkaiden kokema arvo perustuu ja jolla yritys voi positiivisesti erottautua kilpailusta. Se on osaamista, jota tulisi vaalia ja johon tulisi panostaa, sillä sen avulla yrityksen menestys on saavutettu ja voidaan tulevaisuudessa saavuttaa. Tulevaisuuden sitominen osaamisiin tarjoaa yritykselle strategista liikkumavaraa monipuolisten soveltamistapojensa ansiosta. (Viitala 2013, 172-173.) Kirjavaisen tutkimuksen mukaan ”strategisesti arvokkaiden osaamisten tunnistaminen, erilaisten osaamisten liiketoiminnallisen merkitysten arviointi ja siihen pohjaava tavoitteenasettelu kehitti kohdeyrityksen valmiuksia johtaa osaamista aiempaa fokusoidummin, koordinoitummin ja pitkäjänteisemmin”. Osaamis pohjaisen strategia-ajattelun kilpailuetu perustuu kuitenkin johdon oppimiskykyyn ja siitä hyötyy eniten johto, joka pystyy tiedostamaan ja kyseenalaistamaan valintojensa taustoja ja sisältöjä. (Kirjavainen 2005, 75, 103.)

Vaikka organisaation osaaminen tuottaakin yritykselle kestäväää kilpailuetua, se ei kuitenkaan ole ylivoimainen lähde, vaan osaaminen on vain yksi mahdollinen kestävä kilpailuedun selittäjä, aivan kuten aineelliset resurssit ja mainekin. Kestävä kilpailuedun lähde vaihtelee ajan, paikan ja toimialan mukaan. Tietty osaaminen voi siis toimia erittäin arvokkaana kilpailuedun tuojana tiettyyn aikaan tietyllä toimialalla, mutta sitä ei voida yleistää koskemaan kaikkia toimialoja kaikkina aikoina. Osaamisille perustava kilpailuetu on haavoittuva muun muassa siksi, että se on mahdollista syrjäyttää entistä paremmalla kyvykkyydellä. Collisin mukaan tutkijoiden tulisikin muodostaa listauksia erilaisista osaamisista ja kehittää ohjeistus niiden osaamisen kokoamisesta, joilla voi olla potentiaalia tietyllä alalla lähitulevaisuudessa. (Collis 1994, 144, 150-151.)

Organisaatioiden täytyy pystyä todistamaan entistä paremmin kykenevänsä tuottamaan lisäarvoa asiakkaille ja se lisää painetta organisaation innovaatioille, luovuudelle, asiakaskeskeisyydelle ja laadun parantamiselle. Reaktiivinen toiminta ei enää riitä vastaamaan kilpailuun vaan tarvitaan organisaation sisäisiä vahvuuksia korostavaa proaktiivista toimintaa. Menestyminen pohjautuu entistä vahvemmin ydintoiminnan kehittämiseen ja vahvistamiseen. Sen sijaan, että oltaisiin vain yksi askel kilpailijoita edellä, täytyy olla jatkuvasti kilpailun edellä, ja sitä varten tarvitaan yksilöiden vahvuuksien, tiedon ja asiantuntijuuden hyödyntämistä. (Bergenhengouwen 1994, 29.)

1990-luvulla Prahaladin ja Hamelin lanseeraama ydinosoamisen käsite vaikutti merkittävästi strategia-ajattelun kehitykseen ja muutti sitä enemmän resurssipohjaisen ajattelun suuntaan (Kirjavainen 2005, 73). Tätä uutta strategiakoulukuntaa tai teoriaa, jonka keskiössä ovat ydinkyvykkyyksiksi tai ydinosoamisiksi kutsuttujen tekijöiden johtaminen, kutsutaan suomen kielessä (eng. *competency-based management*) kompetenssipohjaiseksi strategia-ajatteluksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 25) tai osaamisperusteiseksi johtamiseksi (Lehtonen 2002, 19). Prahaladin ja Hamelin mukaan organisaation ydinosoamisen voi tunnistaa kolmella tavalla. Ensinnäkin se tarjoaa yritykselle pääsyn monille erilaisille markkinoille. Toiseksi, ydinosoamisen tulisi luoda merkittävää lisäarvoa asiakkaan kokemille lopputuotteen hyödyille ja kolmanneksi ydinosoamisen tulisi olla vaikeasti kopioitavissa kilpailijoille. Ydinosoaminen on yrityksen kollektiivinen tieto siitä, miten hallita ja koordinoita erilaisia valmistamiseen liittyviä osaamisista ja teknologioita. (Prahalad & Hamel 1990, 82-84.) Prahalad ja Hamel korostavat, että yritysten kilpailukyky perustuu niiden kykyyn johtaa ja hyödyntää ydinosoamista, ei osaamisen omistamiseen itsessään (Kirjavainen 2005, 76). Vaikka Prahaladin ja Hamelin tutkimus on jo vuodelta 1990, se on edelleen ajankohtainen. Vuoden 2018 Nordic Business Forumissa esiintynyt Gary Hamel kommentoi suosituksen ydinosoamis-ajatuksen olevan oikeastaan hyvin yksinkertainen. Hamelin mukaan "loppujen lopuksi kyse on siitä, että pystyt tekemään jotain niin hyvin, että teitä on maailmassa vain muutama". Termin käyttö on yhdistetty myös ulkoistamiseen ja Hamel kommentoi, että "voit toki ulkoistaa ydinosoamistasi, mutta silloin ulkoistat myös yhtiösi arvon". Hamel kokee, että ydinosoamis-

termiä on käytetty viime aikoina myös väärin, ikään kuin tekosyynä toimintojen supistamisille ja irtisanomisille, kun todellisuudessa termillä viitataan vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen. (Toivonen, 2018.) Ydinosaamisen lisäksi myös muu osaaminen on välttämätöntä yrityksen toiminnan kannalta, mutta se ei ole yritykselle ainutlaatuista (Sydänmaanlakka 2007, 146).

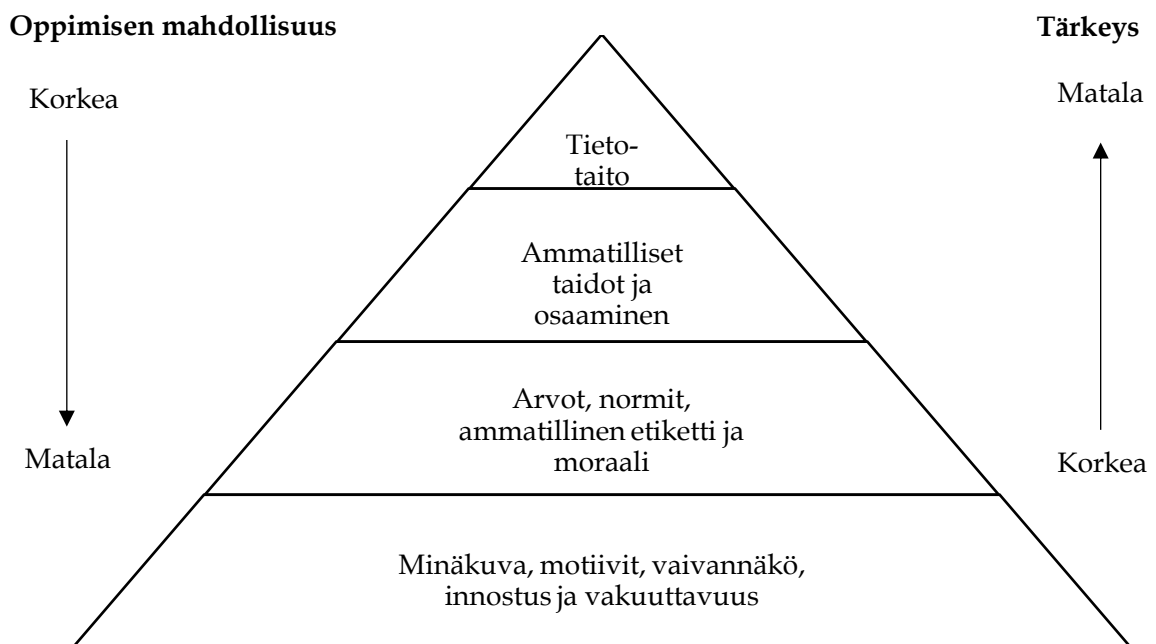
Kompetenssipohjaisen strategia-ajattelun perustana on ydinkyvykkyyksien johtaminen, jonka tavoitteena on tuoda yritykselle kestävää kilpailuetua ja luoda ainutlaatuinen kilpailuasema. Tietointensiivisille yrityksille ydinosaamisajattelu ei ole varsinaisesti tuonut mitään radikaalisti uutta, sillä tiedon ja osaamisen on aina tiedetty olevan niiden liiketoiminnan ydintä, mutta se kuitenkin kiinnittää huomion organisaatioon sitoutuviin osaamisiin ja voi tukea tiedonmuodostumisen hallintaa. Pääomaintensiivisissä teollisuusyrityksissä ydinosaamisajattelua on haluttu hyödyntää oman ydinosaamisen tiedostamisessa ja menestyksen ytimen tunnistamisessa ja vaalimisessa. Ydinosaamisten analysoinnilla on pyritty liiketoiminta-alueiden välisen toiminnan tehostamiseen sekä helpottamaan päätöksentekoa ulkoistamisissa ja yrityskaupoissa. Ydinkyvykkyyssajattelussa nähdään yrityksen strategian rakentuvan kyvykkyyksien varaan eikä päinvastoin, kuten perinteisessä strategia-ajattelussa, jossa osaamiset toimivat toteuttamisen välineinä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 25, 29, 41.)

Organisaation ydinosaaminen on yksilöllinen yhdistelmä liiketoiminnan erityisosaamista ja inhimillisiä taitoja. Ydinosaamiset ovat yritykselle ominaisia osaamisalueita ja niihin liittyy vahvasti resurssien, kuten motivaation, pyrkimyksien, teknologioiden, ammatillisen asiantuntijuuden, johtajuuden ja yhteistyön synergia. Systemaattinen ja jäsentynyt ydinosaamisten käyttö antaa yritykselle strategista vahvuutta. Ydinosaamiset ovat yksilöllisiä, joten niitä on kilpailijoiden hankala jäljitellä ja siitä syystä niiden hyödyntäminen lisää tehokkuutta ja sitä kautta kilpailuetua. (Bergenhengouwen 1996, 30.) Osaamisen johtamisen alueella olennaista on saada ydinosaamisajattelu osaksi organisaation strategiatyötä sekä esimies-alaiskeskusteluihin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 81). Ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden suhde onkin olennainen ydinosaamisten ja yksilöllisten osaamisten yhdensuuntaiseen kehittämiseen. Ylin johto tarjoaa ohjenuoran ydinosaamisten tunnistamiseen strategisen johtamisen kautta. Keskijohto eli esimiehet kannustavat työntekijöitä kehittymään ja muokkaamaan taitojaan osaamisen johtamisen kautta, mutta toisaalta heidän vastuullaan on myös työntekijöiden potentiaalinen maksimaalinen hyödyntäminen. Työntekijä taas kehittää omaa osaamistaan ja on osallisena yrityksen ydinosaamisessa. (Bergenhengouwen 1996, 33.) Työntekijöiden kyvyillä ja motivaatiolla on suuri merkitys yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta ydinosaamisten maksimaalinen hyöty voitaisiin saavuttaa, on erityisen tärkeää ei vain tunnistaa työntekijöiden kyvyt vaan myös heidän piilevät motiivinsa ja ominaisuutensa. Tällaiset piilevät osa-alueet ovat perinteisiin tietoihin ja taitoihin verrattuna hyvin vaikea opettaa koulutuksen kautta, "ne joko ovat tai eivät ole". (Bergenhengouwen 1996, 30.) Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin yksilön osaamista ja sen merkitystä.

2.2 Yksilön osaaminen ja sen johtaminen

”Strategialähtöinen yksilöosaamisen johtaminen tarkoittaa yrityksen strategisten valintojen kannalta olennaisen osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä” (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 94). Ulrichin mukaan osaavat työntekijät, jotka ovat sitoutuneet yrityksen tavoitteisiin, ovat yrityksen tärkein voimavara. Osaamista ja sitoutumista voidaan arvioida yrityksen, yksikön tai yksilön tasolla. Työntekijä voi esimerkiksi dokumentoida oman inhimillisen pääomansa kasvun arvioimalla kasvanutta osaamista, tietotaitoa tai kykyjä ja arvioimalla omaa sitoutumistaan yrityksen tavoitteisiin ja tarkoituksiin. Yksilöllinen arviointi voidaan sitten laajentaa kollektiiviseksi arvioinniksi yksikön inhimillisestä pääomasta. (Ulrich 1998, 15-17.)

Jotta yksilön osaaminen pystytään tunnistamaan ja arvioimaan, se täytyy ensin pystyä määrittelemään. Yksilön kyvyt voidaan kuvata niin sanottuna jäävuorimallina (kuvio 1).



KUVIO 1: Yksilön kykyjen jäävuorimalli. (Mukaiillen: Bergenhenegouwen 1996, 31).

Jäävuoren näkyvä osa eli ensimmäinen taso kuvaa niitä näkyviä taitoja ja tietoja, joita henkilö tarvitsee työnsä suorittamiseen. Ne opitaan työssä tai koulutuksissa ja voidaan todistaa sertifiikaateilla ja todistuksilla. Toinen taso kuvaa niitä taitoja, jotka ovat sovellettavissa erinäisissä työhön liittyvissä tilanteissa esimerkiksi sosiaaliset ja kommunikointitaidot, yleiset tekniset ja ammatilliset käsitykset sekä lähestymistavat työhön ja tilanteisiin työssä. Näitä taitoja tarvitaan joustavaan työskentelyyn ja ne vaativat johtamista ja palautetta. Kolmas taso sisältää arvoja, normeja, etiikkaa ja moraaleja sekä sosiaalisia ryhmiä, joihin henkilö työssään kuuluu. Ne muodostuvat henkilön näkemyksien, kokemusten

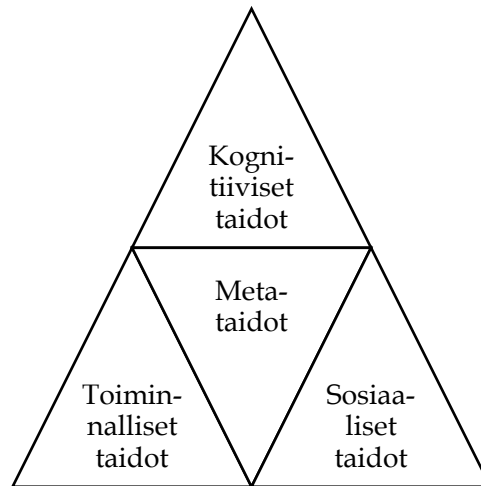
ja koulutuksen myötä ja ne ilmenevät tietynlaisena mentaliteettina, maailmankatsomuksena ja mielipiteinä. Neljän ja alimmainen taso sisältää syviä henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten kuva itsestä, todelliset motiivit sekä innokkuus ja vaivannäkö, jotka heijastuvat toimintaan. Nämä lähes näkymättömät ominaisuudet vaikuttavat henkilön tekoihin ja toimintaan erilaisissa tilanteissa. Päällimmäisiltä tasoilta, kuten taidoiltaan ja tiedoiltaan, monet ihmiset ovat samanlaisia, alemmat tasot ovat niitä, joilla on enemmän merkitystä henkilön menestymiseen työntekijänä. (Bergenhengouwen 1996, 30-31.)

DeLamare Le Deist ja Winterton tutkivat osaamisen määrittelyä ja käyttöä koulutuksen ja kehityksen kontekstissa Yhdysvalloissa, Britanniassa, Ranskassa ja Saksassa. Yksiulotteisten viitekehysten huomattiin olevan riittämättömiä ja sen vuoksi ne ovat väistyneet moniulotteisten viitekehysten tieltä. Tutkimuksessa havaittiin tutkittavissa maissa olevan kompetensseihin erilaisia lähestymistapoja, joilla kaikilla oli omat vahvuutensa. Viime aikoina on kuitenkin havaittu eri maiden lähestymistapojen yhtenäistymistä moniulotteisen mallin suuntaan globaalimman ymmärryksen kehittämiseksi. Tutkimuksen mukaan niin sanottu kokonaisvaltainen lähestymistapa olisikin hyödyllisin malli niiden kompetenssiyhdistelmien (tiedot, taidot ja sosiaaliset kyvyt) tunnistamiseen, joita tietyssä työtehtävässä tarvitaan. Kuten kuviossa 2 kuvataan, kompetenssien typologia voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen. Työtehtävässä tarvittavat kompetenssit sisältävät niin käsitteellisiä (tieto, ymmärrys) kuin operationaalisia (toiminnalliset ja soveltavat taidot) osa-alueita. Samalla tavalla henkilön yksilölliseen tehokkuuteen liittyvät kompetenssit jakautuvat käsitteellisiin (metataidot, kuten oppimaan oppiminen) ja operationaalisiin (sosiaaliset taidot, kuten käyttäytyminen ja asenteet) tekijöihin. (DeLamare Le Deist & Winterton 2005, 39-41.)

	<i>Ammatilliset</i>	<i>Henkilökohtaiset</i>
<i>Käsitteelliset</i>	Kognitiiviset taidot	Metataidot
<i>Operationaaliset</i>	Soveltavat taidot	Sosiaaliset taidot

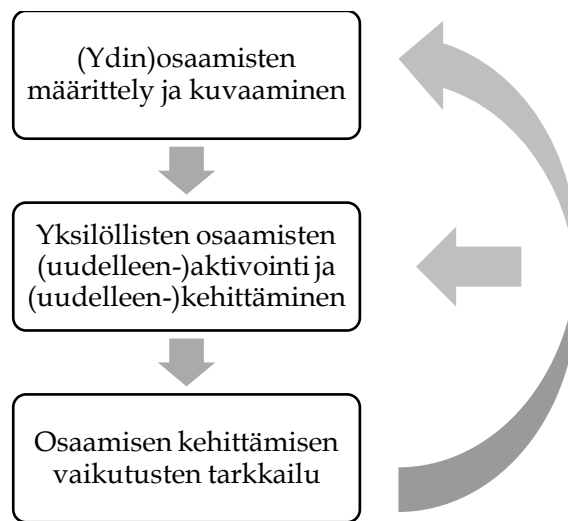
KUVIO 2: Kokonaisvaltainen lähestymistapa kompetenssiyhdistelmien tunnistamiseen. (Mukaiillen: DeLamare Le Deist & Winterton 2005, 39)

Kokonaisvaltainen kompetenssimalli (kuvio 3) korostaa kognitiivisten, toiminnallisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien erottamisen hankaluuden käytännössä. Metataidot on sijoitettu kuvion keskelle kuvaamaan niiden hallitsevaa asemaa kognitiivisten, toiminnallisten ja sosiaalisten kompetenssien keskiössä. (DeLamare Le Deist & Winterton 2005, 39-41.)



KUVIO 3: Kokonaisvaltainen kompetenssimalli. (Mukaiillen: DeLamare Le Deist & Winterton 2005, 40)

Ensimmäiseksi osaamiset täytyy siis määrittää ja kuvata, jonka jälkeen yksilöllisiä osaamisia on kehitettävä ja aktivoitava sekä ylläpidettävä. Näiden vaiheiden jälkeen osaamisen kehittämisen vaikutuksia on tarkkailtava ja jos huomataan epäsopivuuksia työntekijän kykyjen ja organisaation ydinosaamisen välillä, on tehtävä uudelleenmäärittäyksiä ja -järjestelyjä. (Bergenhengouwen 1996, 33.)



KUVIO 4: Osaamisen kehittämisen sykli. (Mukaiillen: Bergenhengouwen 1996, 33)

Osaamisen kehittäminen korostaa tarvetta myös työntekijöiden joustavuuteen, motivaatioon ja panostuksiin. Tämä kuitenkin on usein ristiriidassa perinteisen näkemyksen kanssa työntekijöiden tarkoin laadituista työnkuista ja vastuualueista. Tällaisessa perinteisessä ajattelutavassa on riskinä työntekijöiden kykyjen alikäyttö. Kompetenssipohjainen organisaatio vaatii toimiakseen työn suunnittelua ja organisointia sekä tehtävien jakamista eri tavalla, mutta myös uudenlaista tulkintaa henkilöstöjohtamisesta organisaatiossa. Rekrytoinnit ja

valinnat, arvioinnit, kehittäminen ja kouluttaminen sekä uraohjaus vaativat uudenlaista lähestymistapaa, kun yksilöllisiä kykyjä organisaatiossa halutaan korostaa. Painopiste käännetään työstä yksilöihin. Tällainen toimintatapa on jo hyvin yleistä palvelualan organisaatioissa, mutta myös muunlaisissa yrityksissä on otettu askelia siihen suuntaan. Se vaatii niin tehtävien kuin työntekijöidenkin uudelleen järjestelyä osaamisien perusteella. Yhdistelmä kykyjä, tehtäviä ja vastuualueita määrittävät yrityksen ydinosat, joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. (Bergenhengouwen 1996, 31-32.) Osaamisen kehittämisessä ja osaamisperusteisessa suunnittelussa esimiestyö on olennaisessa osassa. Kuten todettu, esimiesten tehtävänä on osaamisen johtamisen kautta kannustaa työntekijöitä kehittymään ja muokkaamaan taitojaan, mutta toisaalta heidän vastuullaan on myös työntekijöiden potentiaalin maksimaalinen hyödyntäminen (Bergenhengouwen 1996, 33). Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan laajemmin esimiehen roolia osaamisen johtamisessa.

2.3 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa

Mintzberg jakaa johtajan roolit kolmeen eri luokkaan: ihmistenvälisiin, informaationvälisiin ja päätöksenteollisiin rooleihin. Ihmistenvälisiin rooleihin kuuluvat johtajan roolit funktion keulakuvana, ihmisten johtajana ja yhteyshenkilönä. Johtajan informaationvälisiin rooleihin kuuluu toimia valvojana, sisäisenä tiedon välittäjänä ja ulkopuolisena tiedottajana. Päätöksenteolliset roolit jakaantuvat yrittäjän, häiriöiden käsittelijän, resurssien allokoijan ja neuvottelijan rooleihin. Näitä rooleja ei ole helppo erottaa, vaan ne toimivat kokonaisuutena. Roolien painotus vaihtelee esimerkiksi johtajan funktion toiminnan luonteen mukaan. Siitä huolimatta kaikki rooleista toimivat erottamattomina osina, joista mitään ei voi jättää huomioimatta. (Mintzberg 1990, 168-173.) Edellä mainituista rooleista ihmisten johtajan rooli sisältää esimiehen vastuun uusien työntekijöiden palkkaamisesta ja oman henkilöstönsä kouluttamisesta. Siihen liittyy myös epäsuoria toimintoja, kuten ihmisten motivointi ja rohkaisu sovittaen ihmisten henkilökohtaiset tarpeet organisaation tavoitteiden kanssa. (Mintzberg 1990, 168). Esimiehen rooli ihmisten johtajana sisältää siis olennaisena osana osaamisen johtamisen roolin.

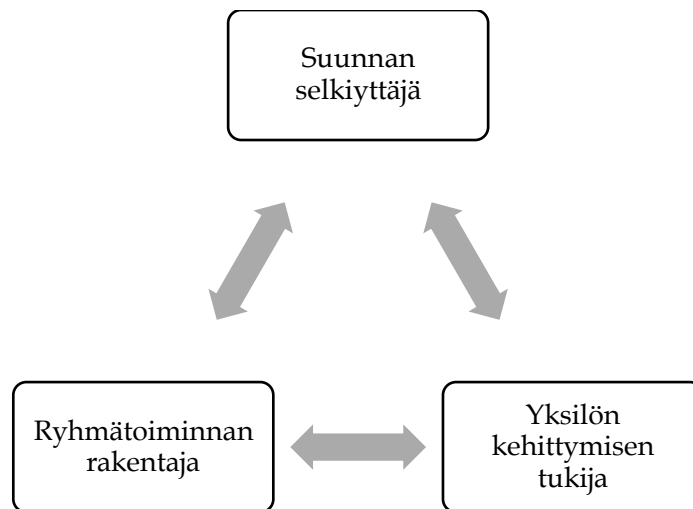
Esimiestyöllä on osaamisen johtamisessa kolme tärkeää tehtävää. Ensinnäkin esimiesten tehtävänä on viestiä johdon strategiset valinnat liittäen ne jokapäiväiseen työskentelyyn. Toisekseen esimiehen tehtävänä on arvioida yksilön halua kehittyä ja löytää sopivia kannustetapoja. Kolmanneksi esimiehen rooliin kuuluu osaamisen käytön mahdollistaminen kyseiseen tiimiin tai yhteisöön toimivalla parhaimmalla ratkaisulla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.) Esimiehen tehtävänä on myös antaa palautetta ja luomalla mahdollisuuksia kehittää oppimista esimerkiksi haastavimmilla tehtävillä, projekteilla tai työnkierrolla (Ranki 1999, 46).

Klassisessa johtamiskirjallisuudessa usein korostetaan kontrolloinnin tarvetta, jolla tarkoitetaan systeemien ja järjestelmien suunnittelua,

struktuureiden rakentamista ja päätöksien tekoa. Usein kuitenkin järjestelmät ja rakenteet liittyvät työhön, ei johtamiseen. Ammattilaiset eivät tarvitse niinkään ohjausta ja valvontaa, vaan tukea ja turvaa. (Mintzberg 1998, 141-143, 145.) Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation suorituskykyyn pyrkimällä rakentamaan tietynlaisen työilmapiirin (Batool 2013, 85). Esimiestyön tulisi keskittyä oppimista tukevan ympäristön luomiseen sekä alaisten osaamisen tavoitteiden, tilan ja merkityksen tietoisuuden parantamiseen. Henkisen kypsyyden tukeminen on ulkopuolisesta näkökulmasta hyvin hankalaa ja ainoa tapa onkin rakentaa sellainen ympäristö, joka tukee henkilön omaa kasvun prosessia ja itsearviointia. (Viitala 2002, 76-77.)

Esimiestyön haasteena ja vaarana voidaan nähdä esimiesten taipumus suosia ja luoda läheisiä suhteita hänen mielestään kaikista osaavimpiin alaisiinsa, jolloin he saattavat saada enemmän mahdollisuuksia, palautetta, tukea ja informaatiota, kuin heikommin suoriutuivat alaiset, vaikka juuri heitä tulisi tukea enemmän. Tästä voi muodostua kierre, jossa johtajan suosikit kehittyvät entisestään saamansa tuen ansiosta ja heikommin suoriutuvat alaiset suoriutuvat entistä heikommin saadessaan vähemmän tukea kehittymiseensä. (Viitala 2002, 86.) Kyseisissä tilanteissa korostuu esimiehen tunneälyn merkitys. Useat tutkimukset osoittavat, että tunneälyllä on vaikutus myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajan tunneäly voi vähentää alaisten stressiä, parantaa suoritusta sekä motivoida heitä ja sitä kautta sillä on suuri merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa eettisellä tavalla positiivisen vaikuttamisen kautta. Tunneäly auttaa johtajaa arvioimaan ihmisiä tarkemmin ja syvällisemmin ja rakentamaan yhteyden ihmisten välille. (Batool 2013, 92.)

Viitala on tutkinut laajalti esimiestyön roolia osaamisen johtamisessa. Ihanne-esimiehen kolme roolia osaamisen johtamisessa ovat Viitalan tutkimuksessa suunnan selkeyttäjä, ryhmätoiminnan rakentaja ja yksilön kehittymisen tukija. Suunnan selkeyttäjä -rooli on keskeinen yrityksen vision ja strategioiden edellyttämien kyvykkyyksien luomisessa ja siirtämisessä operatiiviseen toimintaan. Esimies nähtiin ikään kuin strategioiden ja vision selittäjänä, joka luo kuvaa tulevaisuuden tavoitetilasta linkittäen sen arkipäivän toimintaan. Ryhmätoiminnan rakentaja edustaa roolina esimiehen vastuuta ryhmän oppimisessa ja ryhmäprosessien kehittämisessä, jotka osaltaan synnyttävät kilpailuetua organisaatiolle. Osaamisen onnistunut yhdistäminen nähtiin nimenomaan kilpailukyvyyn edistäjänä. Myös yhteisöllisyys ja ryhmän osaamisen tason nostaminen nousivat esiin tässä roolissa. Kolmas ihanne-esimiehen rooli nähtiin olevan yksilön kehittymisen tukija. Työyhteisössä esimies koettiin tärkeimmäksi tukihenkilöksi osaamisen kehittämisessä. Kyseiseen rooliin liitettiin muun muassa osaamisen arviointia sekä kehittymisen suunnittelua ja mahdollistamista. Toisaalta myös henkisen kasvun tukeminen koettiin tärkeäksi. Ihanne-esimiehen liitettiin kyky tunnistaa alaistensa osaamisen tila, mutta myös piilevät kyvyt. Olennaista ihanne-esimiehen toiminnalle oli myös innostaminen, motivointi ja sitouttaminen. (Viitala 2002, 121-126.)



KUVIO 5: Esimiehen tehtävät osaamisen johtajana. (Mukaillen: Viitala 2002, 126)

Viitalan tutkimuksessa ilmeni ihanne-esimiehen tärkeimmän osaamisen johtamisen muodon olevan keskustelu. Keskustelu jakautui tutkimuksessa kolmeen osaan: keskustelun tarkoitukseen ja sisältöön, tilaan ja puitteisiin sekä ilmapiiriin. Ihanne-esimiehen nähtiin johtavan osaamista keskustelemisen ja kuuntelemisen keinoin. Keskustelua sisältöä kuvattiin arviointiin johtavana keskusteluna. Esimiehen tulisi ohjata yksilöt ja ryhmän arvioimaan itse muun muassa tavoitteiden suuntaan etenemistä, tavoitteiden saavuttamista, onnistumisista ja epäonnistumista sekä tuloksia ja laatua. Keskeiseksi tekijäksi ihanne-esimiehen toiminnassa nousi yhteisöllisyys ja osallistavuus sekä niin sanottu me-ajattelu. Myös aito kuunteleminen koettiin tärkeäksi osaksi vuorovaikutusta. (Viitala 2002, 127-131.) Tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat ihannekuvausten esimiehen oppimisen tukemisen työkaluiksi ja toimintamalleiksi muun muassa erilaiset foorumit, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittämisen suunnitelmat. Osaamisen johtamisessa tärkeäksi koettiin toimintamallit, jotka tukevat kehittymistä ja joiden avulla omaa toimintaa on mahdollista seurata. Strategiaan ja visioon sekä asiakasnäkökulmaan sidotut mittarit ja seurantajärjestelmät koettiin tarpeellisiksi, jotta kehityksen suunta ja laatu tulee viestittyä selkeästi. Osaamisen ja sen kehittämisen mittaamisen mittarit ovat siis toivottuja työkaluja myös alaisten näkökulmasta. Mitattavat tekijät tulisivat haastattelujen perusteella olla konkreettisia, tarpeeksi yksinkertaisia ja aidosti hyödyllisiä ja ne tulisivat olla määritelty yhdessä alaisten kanssa. Onnistuneessa tapauksessa ne sitouttavat työntekijät omaan ja yksikön osaamisen kehittämiseen, mutta toisaalta väärin käytettynä ne saattavat toimia rajoittavina tekijöinä. (Viitala 2002, 131-133.)

Osaamisen johtaminen voidaan käsittää kokonaiskonsepteina, jossa yksilöidään eri organisaatiotasojen tavoitteet osaamisen johtamiselle ja niistä vastuussa olevat toimijat tai ryhmät (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 15.) Jokaisella osa-alueella on oma roolinsa osaamisen johtamisessa.

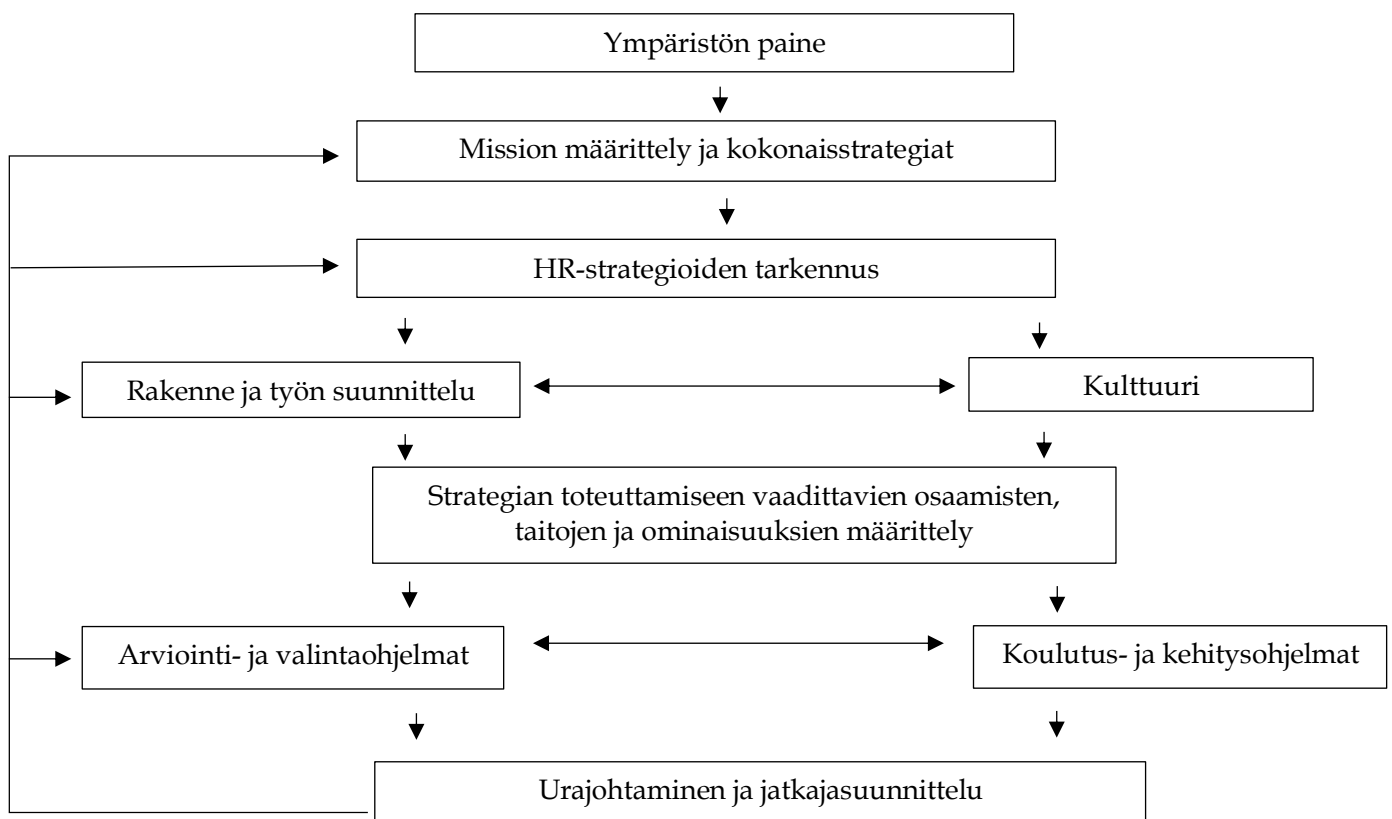


KUVIO 6: Osaamisen johtamisen tavoitteita eri organisaatiotasolla ja -näkökulmista. (Mukaillen: Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 15)

Yrityksen strateginen osaaminen on osaamista, jonka avulla se pystyy saavuttamaan asetettuja strategisia tavoitteita sekä menestymään toimintaympäristönsä kilpailussa. Osaamisen johtamisella pyritään kehittämään organisaatiossa toimivien yksilöiden osaamista vastaamaan yrityksen osaamiselle asetettuja tavoitteita ja sitä kautta tukemaan yrityksen menestystä. Yksilön osaaminen ja motivaatio pyritään yhdistämään organisaation kannalta sopivaan tehtävään tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on toimia johdon esittämien strategisten tavoitteiden viestijänä ja toimeenpanijana omassa yksikössään. Esimies toimii osaamisen johtajana ja motivoi ja kehittää tiimiään muun muassa luomalla sille suotuisan ympäristön ja tukemalla alaisiaan osaamisen kehittymiseksi. Erilaisia työkaluja ja menetelmiä voidaan hyödyntää osaamisen johtamisen apuna edellä mainitun kokonaiskonseptien sisällä vaihtelevasti ja tilannekohtaisesti (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 15). Kuten mainittu, osaamiseen liittyvät mittarit ja työkalut, jotka pohjautuvat yrityksen strategiaan, koetaan tärkeiksi osaamisen johtamisen muodoiksi. Esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä toteutetut osaamiskartoitukset voivat toimia tällaisena työkaluna organisaatiossa. Niiden avulla pyritään tunnistamaan osaamisia ja johtamaan osaamista strategian kannalta oikeaan suuntaan. Seuraavassa luvussa tarkastellaan osaamiskartoituksia, osaamisten mittaamista ja arviointia sekä osaamiskartoitukseen liittyviä tietojärjestelmiä.

3 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Organisaation missio ja strategia muokkautuvat ympäristön paineen vaikutuksesta. HR-strategiat taas muodostuvat yrityksen strategioiden pohjalta ja niiden tarkoituksena on tukea ja toteuttaa strategiaa henkilöstöhallinnon kautta. Ne sisältävät niin rakenteelliset muutokset, joihin liittyy työntekijöiden työtehtävät ja roolit sekä organisaatiokulttuurin arvot. Kulttuuriin liittyvät arvot ja roolivaatimukset voidaan siten muuttaa avainosaamisiksi, jota voidaan käyttää rekrytoinneissa, valinnoissa, arvioinneissa ja kehityssuunnitelmissa, jotka ovat yrityksen kokonaisstrategian toteuttamisen kannalta olennaisia. (Iles 1993, 77.)



KUVIO 7: Arvioinnin linkittäminen prosessiin ja organisaation strategiaan. (Mukaiilen: Iles 1993, 77)

Toisaalta, jossain tapauksissa arvioinneista saatua informaatiota voidaan käyttää strategian uudelleenarvioinnissa. Arviointiprofiilit voivat esimerkiksi johtaa työtehtävien uudelleensuunnitteluun tai HR-strategioiden uudelleenarviointeihin tai jopa vaikuttaa yrityksen strategiaan esimerkiksi kasvuun liittyviin suunnitelmiin. (Iles 1993, 78.)

Osaamisen tunnistamisella ja niiden johtamisella on suuri merkitys usealla henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Työvoimasuunnittelussa osaamisia hyödynnetään arvioidessa yrityksen nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita verrattuna nykyiseen tasoon. Osaamisen tunnistamisella voidaan löytää kuiluja niiden osaamisen osalta, joita yksilöllä, ryhmillä tai organisaatiolla tulisi olla ja tätä tietoa siten sovelletaan työvoimasuunnitteluun. Rekrytoinnissa hakijan osaamisia pystytään vertaamaan avoinna olevan paikan vaatimaan osaamiseen. Koulutusten suunnittelussa osaamiskuilujen löytäminen auttaa suunnittelemaan paremmin tarvittavia koulutustavoitteita. Yksilön suoriutumista ja osaamisen tasoa voidaan verrata työtehtävässä vaadittaviin osaamisiin ja tehtävän tavoitteisiin sekä toisaalta urasuunnittelun osalta yksilön henkilökohtaisen kehityssuunnitelman luomiseen. Tärkeää on myös avainhenkilöiden potentiaalisten korvaajien ennakointi osaamisvaatimusten perusteella. (Draganidis & Mentzas 2006, 55-56.)

Osaamisen kehittämisen prosessi alkaakin osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista, jonka jälkeen osaamisia verrataan ja arvioidaan tulevaisuuden tarpeisiin nähden. Näiden perusteella voidaan tehdä osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Prosessi tulisi käydä läpi esimerkiksi tietyin väliajoin tai suurten muutosten tapahtuessa. Osaamiskartoitus on työkalu, jonka avulla pyritään selvittämään, millaista osaamista yrityksestä löytyy tällä hetkellä ja toisaalta mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. (Viitala 2013, 182-183.)

Osaamiskartoitukset auttavat ylintä johtoa tunnistamaan strategian kannalta olennaisia osaamisia, niiden vaatimuksia, tasoa ja kehittämissuuntaa. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on kuvata organisaation osaamisen nykytilaa ja toisaalta tulevaisuuden kehittämistarpeita ja tavoitteita. Tuomen ja Sumkinin mukaan ”organisaation osaamiskartoitus on keino yhdistää osaamisen kehittäminen kiinteäksi osaksi strategista johtamista” (Tuomi & Sumkin 2012, 90). Osaamismalli eli osaamiskartoitus sisältää kaikki ne tiedot, taidot ja ominaisuudet, joita tarvitaan suoriutuakseen jossain roolissa organisaatiossa. Kartoitusta käytetään HR:n työkaluna muun muassa koulutukseen ja kehittämiseen sekä arviointeihin ja seuraajasuunnitteluun. Toisaalta osaamiskartoitus voi auttaa myös johdonmukaisten standardien asettamiseen globaalissa yrityksessä (Sanghi 2016, 31). Osaamiskartoitus luo pohjan organisaation osaamiseen liittyvälle konkreettiselle keskustelulle. Kartoituksessa kuvataan organisaatiossa tarvittavat osaamiset nykyhetkenä sekä tulevaisuudessa. Strategiaan pohjautuva osaamiskartoitus osoittaa mitä osaamista organisaatiosta löytyy ja mitä puutteita mahdollisesti on, ja sen perusteella voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Osaamiskartoitukseen on tarkoitus kuvata kaikki osaamiset, mitä yrityksessä tarvitaan. Se voi lisäksi auttaa rekrytoinnin tarpeissa, mahdollistaa työntekijän oman osaamisen arvioinnin, antaa perusteita osaamisen kehittämiseksi ja siihen liittyvälle keskustelulle. Osaamiskartoitus voidaan luoda koko organisaatiolle tai mahdollisesti vain osalle organisaatiota esimerkiksi jollekin tiimille. (Hätönen 2003, 11.)

Osaamiskartoituksia on hyödynnetty myös liiketalouden organisaatioiden ulkopuolella. Itä-Suomen korkeakoulujen kehittämishankkeessa tavoitteena oli

aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ja sitä kautta koulutuksen kehittäminen ja elinikäisen oppimisen sekä kansainvälistymisen edistäminen. Hankkeessa osaamiskartoitusta hyödynnettiin pilottiryhmän osalta. Kehityshankkeen keskeinen ajatus oli jo hankitun osaamisen tunnistaminen ja virallinen tunnustaminen huolimatta siitä missä ja miten se on hankittu. (Haapaniemi & Hirvonen 2012, 15.) Osaamiskartoitus toimi osana opiskelijan oman osaamisensa tunnistamista ja sitä kautta mahdollisuutta liittää osaaminen osaksi hyväksiluettuja opintoja. Osaamiskartoitukseen liittyi itsearviointi sekä henkilökohtainen haastattelu ohjaajan kanssa. Kehityshankkeen pilottiryhmän osalta työssä hankittua osaamista pystyttiin liittämään osaksi opintoja, vaikkakin ne eivät juurikaan nopeuttaneet opiskelijoiden valmistumista, mutta kevensivät heidän arkeaan opinnoissa. Havaittiin, että osaamisen tunnistaminen vaatii ohjaajalta vahvaa ammattitaitoa ja tuntemusta toimintaympäristöstä sekä ohjaustaitoja. Toisaalta opiskelijan itsearvioinnin kannalta on tärkeää, että osaamiset vastaavat oppimistavoitteita sekä opetussuunnitelma on osaamis pohjainen, jotta opiskelija pystyy peilaamaan niihin omaa osaamistaan ja siten täyttämään osaamiskartoituksen. (Hämäläinen 2012, 84, 91-92.)

Osaamiskartoituksen tärkeänä osana on yksilön henkilökohtaisen kehityssuunnitelman luominen. Se on myös konkreettinen toimenpide osaamisen nykytason ja tavoitetason välisen eron korjaamiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119.) Osaamisen johtamisen järjestelmässä tiettyyn rooliin tai tehtävään liittyvät osaamiset tunnistetaan ja jaetaan erilaisiin osaamistyypppeihin. Osaamistasot määritellään ja työntekijät osaamiset arvioidaan käyttäen itsearviointia ja esimiehen arviointia. Työkalua voidaan käyttää tarvittavien ja olemassa olevien osaamisten vertailuun ja osaamiskuilujen havaitsemiseen ja täyttämiseen. (Guillaume, Houé & Grabot 2014, 630.) Osaamiskartoitukset ja -arvioinnit voivat siis mahdollistaa tarkan "kuiluanalyysin" yksilön osaamisen ja nykyisessä tai tulevassa roolissa vaadittujen osaamisten välillä. Se toimii fasilitoijana arvioinnille ja arvokkaalle palautteelle. (Naqvi 2009, 88.)

Osaamiskartoitukseen liittyy myös kritiikkiä. Osaamiskartoitukset, joihin kohdistettiin paljon odotuksia ja resursseja, eivät ole aina tuottaneet odotettuja tuloksia eikä kehittäminen ole tehostunut (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 12). Osaamismalleja koskeva kritiikki kohdistuu muun muassa näkemykseen siitä, että se toimii ikään kuin reseptinä alisuorittamiselle ja se on haastavaa, jos ei jopa mahdotonta, määritellä ja mitata. Osaamismallien voidaan nähdä tukevan konformismin kulttuuria ja antavan tunnustusta melko eristyneelle oppimiselle, rajoittavan luovaa oppimista ja lopulta vahvistavan organisaation sisäistä epätasa-arvoa. (Orlando & Johnson 2001, 159.) Osaamiskartoituksia saatetaan kokea jopa johtavan moraalittomiin irtisanomisperusteisiin eivätkä ne tällöin ainakaan motivoi työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja sitä kautta parantamaan yrityksen kilpailukykyä (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 13). Yritykset usein kohtaavatkin vastarintaa esitellessään osaamiskartoituksen, sillä osa työntekijöistä saattaa kokea sen uhkana heidän uralleen. Työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluun voi kuitenkin vähentää pelkoja. (Naqvi 2009,

92.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toteutettu toimintatutkimus perustuu kartoituksen kehittämiseen yhteistyössä yhteisön kanssa ja sen avulla pyritään ennaltaehkäisemään vastarintaa, jota osaamiskartoituksia kohtaan voi syntyä. Yksi osaamiskartoituksiin liittyvistä ominaisuuksista ja usein myös suurimmista haasteista on osaamisen mittaaminen ja arviointi, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

3.1 Osaamisten mittaaminen ja arviointi

Osaamisen taso pyritään tekemään näkyväksi mittaamalla. Tavoitteena on saada tietoa siitä, mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää. (Ranki 1999, 48.) Osaamista voidaan konkretisoida pilkkomalla se yksittäisiksi osaamisiksi ja sitä kautta muuttaa se helpommin operationalisoitavammaksi ja selkeämmäksi, jotta pystytään tarkastelemaan yksilöiden osaamista osana organisaatiota. Niitamon mukaan osaamisen "arvo ja merkitys liittyvätkin laajempaan organisaatioissa käyttäytymiseen ja, ehkä kaikkein tärkeimpänä, kompetenssin käsitteen kautta on mahdollista liittää yksilö koko organisaation toimintaan." (Niitamo 2003, 143.)

Käytännön tasolla osaamisten arviointiin voidaan käyttää monenlaisia mittareita ja menetelmiä. Yhdenmukaisen arvioinnin varmistamiseksi osaamiskartoitukseen määritellään osaamisten arvioinnin tapa, esimerkiksi arviointiasteikko. Asteikko voi olla esimerkiksi 1-5, jolloin erotetaan perusosaaminen ja huippuosaaminen. Usein alin osaamistaso on jo riittävä taso monessa tapauksessa. 0-taso tulee ajankohtaiseksi esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla: hänen kohdallaan kyseistä, tarvittavaa, osaamista ei vielä ole. 0-taso voi koskea myös jotain uutta, tulevaisuuden osaamista. Arviointi voidaan tehdä niin sanottuina yleisluonnehdintoina kuten "perusosaaminen" ja "huippuosaaminen" tai kuvauksina, kuten "asiantuntija" ja "huippuosaaja". Kuvaukset ovat aina kyseessä olevan organisaation yhteisiä sopimuksia osaamisten tulkinnasta. Siitä syystä valmista, jokaiselle sopivaa ratkaisua ei ole olemassa, vaan etenkin organisaation sidotut osaamiset vaativat räätälöintiä ja vaatii mahdollisen ulkoisen ohjaajan lisäksi aina organisaation sisäistä osallistumista osaamistasojen määrittämiseen. (Hätönen 2003, 27-28.)

Osaamisen mittaamiseen liittyy kuitenkin monenlaisia haasteita. Yhtenä niistä nähdään universaalien osaamismallin sekä osaamisen käsitteen universaalien ymmärryksen puute. Voidaan esimerkiksi miettiä mitkä osaamiset ovat siirrettävissä toiseen organisaatioon. Organisaatiokulttuurilla ja ympäristön muuttujilla voi olla merkittävä vaikutus osaamisien universaaliuteen. (Orlando & Johnson 2001, 159.) Osaamisen arvioinnin haasteena on tarjonta luotettavista mittausten menetelmistä ja -asteikoista, usein kyseiset mittarit koskevat vain hyvin suppeaa osaa työelämässä tarvittavista osaamisista. Organisaatioissa osaamisen ja oppimiseen liittyvän arviointien ja palautteen merkitys perustuu toisaalta siihen, että henkilökunnan osaaminen on yhtenevä organisaation tehtävien ja tavoitteiden kanssa, mutta toisaalta myös henkilöiden omaan realistiseen käsitykseen suorituksiensa tasosta. (Viitala 2002, 55.) Osaaminen voi olla joko

selkeä ja helposti mitattava, kuten kielitaito tai toisaalta hyvin monitahoinen ja kompleksinen kuten kulttuurien ymmärtäminen toimittaessa esimerkiksi Lähi-idän markkinoilla. Kaikkein haastavimpia mitata ovat henkilön luonteenomaiset ominaisuudet. (Sanghi 2016, 27.) Osaamisen kartoittaminen on usein helpointa juurikin edellä mainitun kielitaidon kaltaisessa osaamisessa, mutta sillä on kuitenkin strategisesti vähemmän merkitystä kuin vaikeammin mitattavissa olevilla osaamisilla kuten edellä mainitulla kulttuurientuntemuksella (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 110).

Konkreettisesti osaamisen nykytilan arviointi tapahtuu usein itsearviointeina sekä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa esimies ja alainen voivat yhdessä arvioida näkemyksiään ja mahdollisia eroja itsearvioinnin ja esimiehen näkemyksen välillä osaamisen tasosta. (Hätönen 2003, 40.) Riskinä osaamisien itsearvioinneissa on vastausten tasaisuus, joka ei anna suurta lisäarvoa osaamisen tasosta. Esimies taas saattaa pelätä epäoikeudenmukaisia arviointeja ja sortua sen takia antamaan tasaisia arviointeja. Osaamistasot saatetaan myös ymmärtää eri tavalla, vaikka ne olisivat hyvin suunniteltuja ja kuvattuja. Myös tunnekuohuja ja närkästyneisyyttä saattaa ilmetä etenkin yksilöarviointeja tehdessä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115-116.) Osaamisten yksilöarviointi voi herättää positiivisia tunteita, jos henkilö kokee sen todentavan hänen osaamistaan ja innostavan osaamisen kehittämiseksi. Se voi toisaalta myös herättää negatiivisia tunteita, jopa pelkoja, jos hän ei ole varma arvioinnin käyttötarkoituksesta tai oikeudenmukaisuudesta. (Ranki 1999, 68.)

3.2 Tietojärjestelmät osaamisen kartoituksessa

Osaamiskartoituksessa kerätyt tiedot ja arvioinnit on dokumentoitava, jotta niitä voidaan hyödyntää. Dokumentointiin voidaan käyttää esimerkiksi taulukkotyökaluja, mutta osaamistietojen hallintaa varten on olemassa myös erilaisia tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmissä osaamistiedot saadaan kerättyä etenkin suurille yrityksille sopivalla tavalla yhteen paikkaan ja pidettyä tiedot reaaliaikaisena. Lisäksi raportointi ja erilaisten tilastojen luonti on helppoa ja osaamisista pystytään myös hakemaan järjestelmästä erilaisia tarkoituksia varten. Hallittavuuden ja hyödynnettävyyden kannalta kaikki henkilöstöhallinnon informaatio olisi järkevää olla samassa järjestelmässä ja tällaisia kokonaisvaltaisia henkilöstöhallinnonjärjestelmiä onkin monipuolisesti saatavilla organisaatioiden käyttöön. Niihin on mahdollista sisällyttää niin osaamiskartoitukset, kuin muutkin henkilöstöhallintoon liittyvät tiedot. (Hätönen 2003, 48.)

Kokonaisvaltaisten henkilöstöhallinnonjärjestelmien suurimmat edut perustuvat henkilöstön tietojen keräämiseen ja säilyttämiseen sekä niiden tietojen hyödyntämiseen, jonka ansiosta pystytään saavuttamaan strategisia etuja ja kustannussäästöjä (Kovach, Hughes, Fagan & Maggitti 2002, 43). Henkilöstöhallinnon järjestelmien avulla toimintaa voidaan tehostaa ja

kustannuksia pienentää tuottavuuden parantuessa. Strategisesta näkökulmasta järjestelmät voivat muun muassa johdonmukaistaa toimintatapoja ja käytäntöjä. (Kassim, Ramayah & Kurnia 2012, 604). Niiden ansiosta henkilöstön tiedot ovat ajantasaisia, joten johto saa tarvittaessa tietoa esimerkiksi osaamisen tasosta organisaatiossa, millaista osaamista talosta löytyy ja millaiselle olisi tarvetta tulevaisuudessa (Lagus, 2006).

Omassa kandidaatin tutkielmassani tutkin HR-järjestelmän hankintaa ja käyttöönoton valmistelua, ja siinä havaittiin, että osaamisen kartoittamiseen käytetty Excel-lomake koettiin hankalaksi käyttää ja, että tieto oli hajallaan useassa paikassa ja sen käyttäminen ja löytäminen on vaikeaa ilman varsinaista HR-järjestelmää. Järjestelmän odotettiin tuovan parannusta tiedon hyödynnettävyyteen, sillä tieto olisi paremmin löydettävissä niin HR:lle, esimiehille kuin työntekijöille itselleenkin. Järjestelmän avulla erityisosaamiset ja osaamisvajeet voitaisiin havaita helpommin. Myös sijaisuuksien suunnitteluun koettiin sitä kautta saavan helpotusta. (Suomalainen 2017, 21-22.)

Osaamistietojärjestelmät mahdollistavat osaamisalueiden kokonaiskuvan tarkastelun, vaikka organisaation henkilömäärä olisikin suuri (Ranki 1999, 58). Osaamistietojärjestelmistä pystytään muodostamaan yhteenvetoraportit, joiden avulla voidaan arvioida koko yrityksen tai jonkun tietyn ryhmän tilannetta tietyn osaamisen osalta tai kokonaiskuvaa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 119).

PA Consultingin teettämän tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisen merkityksen korostuminen näkyy myös tietojärjestelmissä ja niihin liittyvissä osaamisen johtamisen ratkaisuissa. Kuitenkin vain muutamat tutkimuksen vastaajat olivat sitä mieltä, että ”osaamisen ja suorituksen johtamiseen käytettävästä tietojärjestelmästä on ollut jonkin verran tai merkittävää hyötyä liiketoiminnalle.” (PA Consulting Group 2003, 9, 35.) Tietojärjestelmät toimivat liiketoiminnan tukena muun muassa kokonaisuuksien hallinnassa ja apuna monessa käytännön toiminnassa, mutta niihin liittyy myös haasteita. Tietojärjestelmien lisääntymisen hyötyjen vastapuolella on vaarana niin sanottu numerojohtaminen ja byrokraattisuuden lisääntyminen. Numerojohtamisessa huomio saattaa keskittyä liian suuresti numeerisiin merkityksiin kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen kustannuksella, jolloin kuva todellisuudesta yksipuolistuu. (Buhanist ym. 2011, 10.)

Osaamiskartoituksen toteuttamista edeltää prosessi, jossa osaamiskartoitus luodaan useimmiten jonkinlaiseen tietojärjestelmään, kuten myös tässä tutkimuksessa. Kandidaatin tutkielmassani tutkin saman kohdeorganisaation henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoa ja kyseisen järjestelmän sisältämä osaamiskartoitus nähtiin potentiaalisena työkaluna tulevaisuudessa. Osaamiskartoitus kehitettiin siis henkilöstötietojärjestelmässä olemassa olevaan pohjaan vastaamaan kohdeorganisaation tarpeita. Kehitysprosessi sisältää monia eri vaiheita sekä paljon suunnittelua, määrittelyä ja kehittämistä. Seuraavassa luvussa siirrytäänkin kuvailemaan tämän toimintatutkimuksen etenemistä, jotta voidaan paremmin ymmärtää prosessin kulkua.

4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Tässä luvussa kuvataan tämän toimintatutkimuksen eteneminen. Aluksi pohditaan toimintatutkimusta menetelmänä ja tutkijan roolia sekä kuvataan kohdeorganisaatio. Sen jälkeen kuvataan tutkimusprosessi vaiheineen, aineiston kertyminen ja analyysi.

4.1 Toimintatutkimus menetelmänä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä ja sillä viitataan niihin lähestymistapoihin, joissa pyritään vaikuttamaan tutkittavaan kohteeseen (Eskola & Suoranta 1998, 93). Heikkisen mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on ”muuttaa todellisuutta tutkimalla sitä ja tutkia todellisuutta muuttamalla sitä.”. Toimintatutkimus pyrkii saavuttamaan käytännön hyötyä ja valtauttamaan (*empower*) tutkimuksen osallistujia. (Heikkinen 2010, 19-20, 22.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa sekä pyrkiä tutkittavan asian muuttamiseen. Tutkimuksen kohteet vaihtelevat hyvinkin laajasti. Toimintatutkimus ei kuitenkaan ole kovin laajalti käytetty tutkimustapa, yleisimmät kohteet Suomessa ovat opettajankoulutuksen kehittäminen ja tutkiminen, aluetiede ja työelämän tutkimus. (Kuula 1999, 11.)

Toimintatutkimuksen kehittäjänä voidaan pitää merkittävää sosiaalipsykologia, Kurt Lewiniä (1890-1947). Hän kehitti kenttäteorian, joka mahdollisti käytännön sovellutusten tutkimisen ja painotti urallaan etenkin sosiaaliseen toimintaan keskittyvää tutkimusta. Käytännön ja teorian yhteen liittämistä pidetään yhtenä hänen suurimpina saavutuksinaan. (Kuula 1999, 30-31.)

Toimintatutkimus eroaa perinteisestä objektiivisestä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu toimintaan olemalla mukana tekemässä ja kehittämässä muutokseen liittyvää interventiota. Toimintatutkija on aktiivinen osapuoli perinteisen ulkopuolisen ja objektiivisen tutkijan sijaan. (Heikkinen 2010, 19). Perinteisesti tutkijan rooli on havainnoida tutkittavaa kohdetta ulkopuolisena häiritsemättä kohdetta, kun taas toimintatutkimuksessa tutkija päinvastoin toimii yhteistyössä ja pyrkii aktiivisesti ja avoimesti vaikuttamaan tutkittavaan kohteeseen (Eskola & Suoranta 1998, 93). Toimintatutkimuksen päämääränä on ratkaista jokin ongelma osallistumalla tutkittavan yhteisön tai organisaation toimintaan ja toimia yhteistyössä heidän kanssaan jonkin sovitun tavoitteen saavuttamiseksi. Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti tutkimus, interventio ja muutos parempaan. Lisäksi tutkittavat ovat luonteeltaan subjekteja, eikä objekteja, kuten perinteisessä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 93.) Tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutus on pysyvää

ja pitkäaikaista. Yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan ja etsitään ratkaisuita. Toimintatutkimus mahdollistaa tieteen ja käytännön yhtäaikaisuuden. (Eskola & Suoranta 1998, 94.)

Toimintatutkimus on Heikkisen mukaan ”interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi”. Tässä tutkimuksessa interventiolla pyritään saavuttamaan käytännön hyötyjä organisaatiolle kehittämällä osaamiskartoitusprosessi ja -järjestelmä, eli muuttamalla osaamisen johtamisen toimintaa ja tutkimalla sen toimivuutta. Joissain tapauksissa tutkija on myös työyhteisön jäsen, kuten tässä tutkimuksessa. Tutkijan toimiminen työyhteisön jäsenenä eroaa oman työn kehittamisestä siten, että sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa julkiseksi. Tutkimus on siis käytännönläheinen ja se yhdistää teorian ja käytännön. Tutkija kehittää toimintaa ja pyrkii saavuttamaan sovellettavia tuloksia. Toimintatutkimus pyrkii yhdistämään ajankohtaisen tieteellisen ja yhteiskunnallisen keskustelun ja rakentaa vuoropuhelua niiden välille. Osallistavuudella tarkoitetaan tutkijan aktiivista osallistumista tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin ja kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen sekä toisaalta yhteisön jäsenten aktiivista osallistumista kehittämiseen. Toimintatutkimuksen reflektiivisyys ilmenee tutkijan ajatuksien ja kokemusten tarkasteluna ja oman toimintansa ymmärtämisenä. Toimintatutkimus etenee usein sykleittäin, joihin reflektiivisyys kuuluu tärkeänä osana. Toimintatutkimuksen sykliä tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 4.4., jossa myös kuvataan toimintatutkimuksen prosessimaisuutta ja prosessin vaiheita. (Heikkinen 2010, 27-36.)

Toiminnan tutkimiselle on monia eri suuntauksia ja siihen voidaan soveltaa useita eri lähestymistapoja. Osallistavassa toimintatutkimuksessa, jota tässäkin tutkimuksessa on lähestymistapana käytetty, yhteisön jäsenten aktiivinen osallistuminen tutkimukseen korostuu. Osallistavan toimintatutkimuksen lähestymistapaa onkin sovellettu pääasiassa työelämää ja organisaatioita koskevissa tutkimuksissa, kuten tässäkin tutkimuksessa. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2010, 39, 50-51.)

4.2 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimukseen liittyy tiettyjä ristiriitaisuuksia, jotka liittyvät tutkijan rooliin toimia tasavertaisena osallistujana muiden tutkimukseen osallistujien kanssa. Keskeinen dilemma tutkijan roolissa on se, kuinka paljon tutkijan pitää tai kuinka paljon hän saa osallistua muutosprosessiin. Toimintatutkija erottautuu toisaalta perinteisestä mallista, jossa tutkija tekee havaintoja ja tulkintoja, mutta toisaalta se erottautuu myös kaupallisesta konsultoinnista. Toimintatutkijan tavoite on olla tasavertainen osallistuja. On kuitenkin myös tunnustettava se fakta, että toimintatutkijan rooliin kuuluu osittain myös tietynlainen konsultointi. (Kuula 1999, 46, 116-117.) Konsultoiva näkökulma nousi esille tässä tutkimuksessa siten, että minä tutkijana olin ennen tutkimuksen aloittamista perehtynyt aiheen teoreettiseen taustaan ja lähtökohtiin, jolloin minulla oli

aiheesta runsaasti tietoa hyödynnettäväksi ja välitettäväksi tutkimuksen muille toimijoille. Toisaalta en ollut ulkopuolinen toimija vaan päinvastoin organisaation sisäinen toimija, mutta samalla myös tutkija ja osa organisaation henkilökuntaa. Perinteisestä tutkijan havainnoivasta roolista poiketen, tässä tutkimuksessa osallistuin tutkimuksen tekemiseen aktiivisena toimijana, yhteistyössä muun henkilökunnan kanssa. Toimintatutkijan rooli on tutkijan ja toimijan välillä. Kenttätyössä toimintatutkijan rooli on osallistua muutosprosessiin, joka voi liittyä esimerkiksi tehostamiseen tai parantamiseen. (Kuula 1999, 95.) Tämän tutkimuksen tutkijan roolini oli juuri edellä kuvatun kaltainen: osallistuin muutosprosessiin, jonka tarkoituksena oli luoda osaamiskartoitus-järjestelmä osaamisen johtamiselle ja tutkia sen toimivuutta organisaatiossa.

4.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämä tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena Genelec Oy:ssä, joka on vuonna 1978 perustettu suomalainen teknologiateollisuuden yritys. Genelec kehittää ja valmistaa aktiivisia tarkkailukaiuttimia ja äänentoistojärjestelmiä pääosin ammattilaiskäyttöön, mutta myös laatu-tietoisille kotikäyttäjille. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Iisalmissa, Pohjois-Savossa, jossa myös yrityksen tuotanto ja tuotekehitys kokonaan tapahtuu. (Jylhänlehto, 2018.) Yrityksellä on lisäksi toinen toimipiste Suomessa, Helsingissä, ja toimipisteet Ruotsissa ja Tanskassa sekä tytäryhtiöt Kiinassa ja Yhdysvalloissa sekä yhteisyritys Japanissa. Maahantuojia oli vuonna 2017 yli 80 maassa. (Genelec, 2018; Kettunen 2018, 39, 45). Yhteensä Genelec Oy:ssä työskentelee 176 työntekijää. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2017 31,1 miljoonaa euroa. (Pesonen, 2018). Tuotannosta 20% menee kotimaahan ja loput 80% vientiin ympäri maailman (Jylhänlehto, 2018).

Jatkuvan kehityksen kautta yritys pyrkii entistä innovatiivisimpiin teknologioihin ja malleihin, joten osaamisella on yrityksessä keskeinen rooli (Genelec, 2018). Ihmiset ovatkin Genelecillä kaiken keskiössä. ”Vuosien aikana on ollut meneillään inhimilliseen elämään kuuluva kiertokulku, jossa uudet henkilöt vuorollaan tuovat yhtiöön oman panoksensa ja kokemuksensa. Samalla yhtiö sopeutuu muuttuvaan ympäristöön, arvioi omaa toimintaansa ja kehittää uusia toimintamalleja.” (Kettunen 2018, 46.) Yrityksen jo edesmennyt perustaja Ilpo Martikainen on todennut, että ”rehellisen ja ansaitun ylpeyden tunteminen tehdystä työstä ei ole mitätön asia. Se antaa mielekkyyden tunteen koko tehtävälle. Hyvät työntekijät kaikilla alueilla – tuotekehityksessä, tuotannossa, logistiikassa, toimistossa, markkinoinnissa ja myynnissä – ovat ehdoton edellytys Genelec Oy:n menestykseen. Idea ja visio voivat olla kuinka hyviä tahansa, mutta jos niitä toteuttamaan ei löydy kunnan ihmisiä, jäävät ne idun asteelle.” (Kettunen 2018, 47.) Genelecillä pitkät työurat ovat hyvin tyypillisiä. Perheenomainen organisaatiokulttuuri, matala hierarkia ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sitouttaa työntekijät vahvasti yritykseen. (Kettunen 2018, 48-49.) Intohimo tekemiseen ja sisäinen kunnianhimo ovat toimitusjohtaja Siamäk

Naghianin mukaan tärkeitä ominaisuuksia, joita monelta yrityksessä toimivalta työntekijältä löytyy (Satuli, 2018). Merkittävä piirre yrityksessä on niin tuotannon kuin tuotekehityksenkin sijainti Iisalmessa, ja sillä koetaan olevan suuri merkitys osaamisen ja tuotteiden laadun kannalta. Yhteistyö toimintojen välillä on siten tehokkaampaa (Kettunen 2018, 72-73.) Tuotantoa ei ole koskaan suunniteltu siirrettävän Iisalmesta esimerkiksi Etelä-Suomeen tai toisaalta pois Suomesta halpatuotantomaihin (Jylhänlehto, 2018). Kansainvälistyminen ja kansainvälinen osaaminen ovat kuitenkin yritykselle erityisen tärkeitä, kun 80% tuotannosta menee vientiin. Osaamisen kehittäminen on Genelecin kaltaiselle yritykselle hyvin merkittävää ja osaamista halutaan kehittää jatkuvasti. Tuotantojohtaja Piia-Riitta Bergman kertoo, että ”olemme kehittäneet tiimityöskentelyä ja pyrkinet lisäämään työntekijöiden monitaitoisuutta. Nykypäivänä kaikissa tehtävissä on oltava valmis opettelemaan uutta.”. (Kettunen 2018, 73.) Osaamisen johtaminen tueksi Genelecille lähdettiin rakentamaan osaamisen kartoittamisen mallia. Se haluttiin toteuttaa toimintatutkimuksena, jossa henkilöstö pääsee osaksi kehittämistyötä. Seuraavassa kappaleessa kuvataan osaamiskartoitusprosessin etenemistä yrityksessä.

4.4 Tutkimusprosessi

Toimintatutkija pyrkii kehittämään yhteisön tai organisaation toimintaa ja osallistuu muutosprosessiin kenttätyössä (Huovinen & Rovio 2010, 94-95.) Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena oli kehittää yritykselle käyttövalmiiksi osaamisen johtamisen työkalu, osaamiskartoitus, osaksi olemassa olevaa henkilöstötietojärjestelmää sekä selvittää, millaisena tukena esimiehet näkevät sen omalle esimiestyölleen, millaisena strategisena työkaluna osaamiskartoitus voi toimia ja mitä mahdollisia muita hyötyjä ja haasteita siihen liittyy. Toimintatutkijan roolin mukaisesti osallistuin aktiivisena toimijana tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa.

Tutkimusprosessi alkoi suunnittelutyöllä sekä tavoitteiden ja aikataulun asettamisella. Toimintatutkija suunnittelee tutkimusta ja kenttätyötä etukäteen tutustumalla kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin (Huovinen & Rovio 2010, 96.) Suunnitteluvaiheen jälkeen tutkimusprosessin kenttätyö aloitettiin syystalvella 2017 ja se on sen jälkeen edennyt ja etenee alla kuvatun taulukon mukaisesti vaiheittain. Aineiston kertymisestä ja analysoinnista kerrotaan lisää kappaleissa 4.5 ja 4.6 ja tutkimuksen tuloksista luvussa viisi.

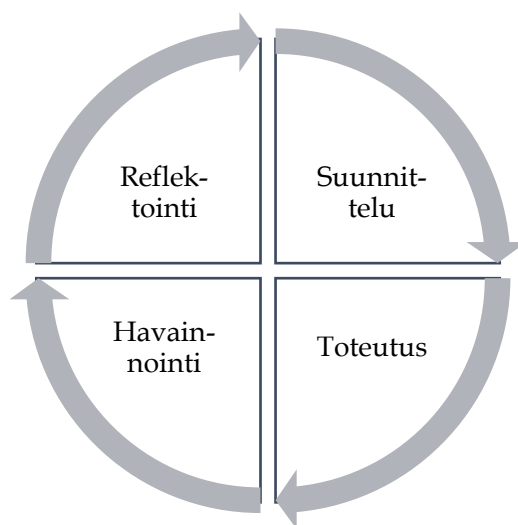
Tutkimuksen vaihe	Ajankohta
Tutkimuksen suunnitteluvaihe <ul style="list-style-type: none"> kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen aikataulun ja tavoitteiden suunnittelu ja asettaminen 	Syksy 2017
Ensimmäiset tapaamiset esimiesten kanssa <ul style="list-style-type: none"> aiheen esittely etenemisen suunnittelu 	Talvi 2017-2018
Esimiesten ennakkohaastattelut	Talvi 2017-2018
Työpajat funktioissa esimiesten (ja funktion sisäisen tiimin) kanssa <ul style="list-style-type: none"> kartoitusten suunnittelu muutokset kartoitukseen muutoksien hyväksyntä (uudet kehityssykliä tarvittaessa) 	Kevät 2018
Osaamiskartoitusten toteutus	Kesä 2018
Haastattelut	Syksy 2018
Tulosten analysointi ja esittely <ul style="list-style-type: none"> tiedon jakaminen jatkokehitys ehdotukset 	Talvi 2018-2019
Jatkokehitys tulosten perusteella <ul style="list-style-type: none"> kartoitusten päivittäminen tulosten hyödyntäminen tarvittavat muut muutokset 	Kevät 2019
Osaamiskartoituksen seuraava kierros	2019

TAULUKKO 1: Toteutetun toimintatutkimuksen vaiheet.

Tässä osallistavassa toimintatutkimuksessa yhteisön jäsenet osallistuivat aktiivisesti tutkimuksen toteuttamiseen. Osaamiskartoituksen osaamisprofiilien määrittelyyn osallistuivat niin funktioiden johtajat (kyseisessä organisaatiossa funktion johtajat toimivat myös funktion esimiehinä) kuin useat työntekijätkin yhdessä tutkijan kanssa. Eri funktioissa tarvittavien osaamisten määrittelyssä käytettiin erilaisia tapoja kerätä osaamiset yhdeksi profiiliksi. Usean funktion osalta hyödynnettiin niin sanottuja työpajoja, joissa tutkija, kyseisen funktion johtajat sekä funktion työntekijät (tai tiimit, jos osaamisia haluttiin eritellä tiimeittäin) kokoontuivat yhteen määrittämään nykyisiä

osaamisia, joita heidän työhönsä liittyy sekä pohtimaan mahdollisia tulevaisuuden osaamisia heidän työnsä osalta. Osaamiset kirjattiin ylös joko työpajan aikana tai vaihtoehtoisesti osallistujat saivat tehtäväkseen kirjata niitä ylös tietyn ajanjakson aikana ja lähettää sähköpostitse tutkijalle.

Toimintatutkimuksen voidaan ajatella etenevän syklinä, johon kuuluu konstruoivia ja rekonstruoivia vaiheita. Ensimmäiseksi mainittu on tulevaisuuteen suuntaavaa, uutta rakentavaa, ja jälkimmäinen taaksepäin suuntautuvaa havainnointia ja arviointia. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78-79.)



KUVIO 8: Toimintatutkimuksen sykli. (Mukaiillen: Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 79)

Usein toimintatutkimuksen syklit toistuvat muodostaen spiraalin, jossa toistuu suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion jälkeen uudelleensuunnittelu ja uusi sykli (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 80). Tässä tutkimuksessa syklien eteneminen spiraalimaisesti tulee hyvin esille yllä mainittujen työpajojen kautta. Ensimmäisissä työpajoissa osaamisten määrittely aloitettiin ensin joko pelkästään johtajan ja tutkijan välillä tai suoraan myös funktion työntekijöiden kesken. Osaamisten määrittelyssä hyödynnettiin lisäksi aiemmissa tutkimuksissa esille nousseita näkemyksiä ja aihealueen teoreettista viitekehystä, kuten kappaleessa 4.2 esiteltyjä yksilön osaamiseen liittyviä malleja. Esimerkiksi kuvion 3 (sivulla 16) mukaisesti jaettuja ammatillisia ja henkilökohtaisia taitoja tarkasteltiin arvioinnin näkökulmasta ja päädyttiin merkitsemään henkilökohtaiset taidot, kuten metataidot ja sosiaaliset taidot pelkästään itsearvioitavaksi niiltä osin kuin niitä kartoitukseen otettiin. Tämän jälkeen osaamisprofiilista luotiin ensimmäinen versio, jota sitten tarkasteltiin ja arvioitiin. Seuraavissa työpajoissa muutosehdotukset ja lisäykset tai poistot kirjattiin ylös ja luotiin osaamisprofiilista päivitetty versio. Syklejä jatkettiin, kunnes osapuolet kokivat olevansa tyytyväisiä profiilin sisältöön.

Työpajoissa järjestelmään luotujen profiileiden (taulukko 2) eli funktiokohtaisten osaamistaulukoiden lisäksi luotiin myös koko kohdeyrityksen

henkilökunnalle suunnattu yleisten osaamisten profiili. Myös sen tekemiseen osallistuivat esimiehet sekä lisäksi myös yrityksen HR. Käytännössä siis yhden henkilön osalta muodostetaan yleisten taitojen kartoitus sekä hänen oman funktionsa osaamisten kartoitus.

Osaaminen	Itsearviointi	Esimiehen arviointi	Tavoite	Lisätietoa
Osaaminen 1	1	1	2	
Osaaminen 2	3	2	3	

TAULUKKO 2: Suuntaa antava esimerkki osaamiskartoituksen profiilista

Osaamiskartoituksen arviointitasoja pohdittiin esimiesten ja HR:n kanssa sekä pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen, jotta löydettäisiin kaikille funktioille sopiva ratkaisu, joka toisaalta olisi verrattavuuden mahdollistamiseksi yhtenäinen läpi koko organisaation. Tasoja ei haluttu olevan liikaa vaan ne haluttiin pitää selkeinä ja ymmärrettävinä. Arviointitasoiksi päädyttiin asettamaan seuraavanlainen yhtenäinen, 4-tasoinen arviointiin koko yrityksen osalta:

0. Kiinnostunut oppimaan / Ei osaamista
1. Osittainen osaaminen
2. Ammattilainen
3. Kouluttaja

Valmiit osaamiskartoitukset toteutettiin kehityskeskustelujen yhteydessä esimiehen ja työntekijän välillä. Ennen kehityskeskustelua työntekijä täyttää itsearvioinnin osaamisprofiilista, jonka jälkeen kehityskeskustelussa läpikäydään itsearviointi sekä esimiehen arviointi. Lisäksi keskustelussa asetetaan edellä mainittujen arviointien perusteella muutamia lähiajan kehitystavoitteita osaamiselle. Sopiva tavoitemäärä, joka esimiehiä ohjeistettiin asettamaan, oli noin 2-4 tavoitetta, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi motivoivaa ja realistista. Tavoitteiden saavuttamista on tarkoitus tarkastella seuraavan vuoden kehityskeskustelussa, jossa osaamiskartoitus jälleen päivitetään esimiehen ja työntekijän välillä.

Tutkimusprosessin osalta osaamiskartoitusten toteuttamisen aikana ja niiden jälkeen tavoitteena oli saada vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin toimintatutkimuksen aikana kertyneen aineiston ja sen analysoinnin avulla. Tutkimustulosten arvioinnin jälkeen kehittämisen sykli on mahdollista aloittaa uudelleen ja parantaa toimintaa saatujen tulosten perusteella.

4.5 Aineiston kertyminen

Tässä tutkimuksessa aineistoa kertyi toimintatutkimukselle tyypillisesti useista eri lähteistä tutkimuksen aikana. ”Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu.” Lisäksi muu toiminnan aikana tuotettu ja kerätty materiaali voi toimia toimintatutkimuksen aineistona. (Huovinen & Rovio 2010, 104.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kertyi prosessin aikana työpajoista, käytännön tekemisestä ja tutkijan tutkimuspäiväkirjamerkinnöistä sekä haastatteluista, jotka toteutettiin kahdessa vaiheessa. Toimintatutkimuksessa triangulaation eli tutkittavan asian tarkastelun eri näkökulmista ja eri tavoilla mahdollistaa tutkimuskohteen parissa vietetty aika. Menetelmätriangulaatiossa tietoa kerätään erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen, kuten haastatteluja ja havainnointia. (Huovinen & Rovio 2010, 104-105.) Tässä kappaleessa kuvataan tarkemmin aineiston kertymistä.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin laadullisia menetelmiä, joilla pyritään pääsemään lähemmäksi ihmisten ilmiöille ja tapahtumille antamia merkityksiä. Tutkittavien näkökulma pääsee esille ja heidän äänensä tulee kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28). Tutkimusaineistoa kertyi koko toimintatutkimuksen ajalta. Tutkimuspäiväkirjaan kerättiin muistiinpanoja ja materiaalia prosessin vaiheista ja tapahtumista. Tutkimuksen aikana aineistoa kertyi tutkimusprosessin aikana käytännön työssä ja tekemisessä esimerkiksi työpajoissa, kun osaamiskartoituksia rakennettiin ja muokattiin.

Toimintatutkimuksessa haastattelut selventävät ja syventävät tutkijan havaintoja. (Huovinen & Rovio 2010, 109.) Aineistoa kertyi haastatteluista, jotka toteutettiin kahdessa vaiheessa: prosessin alussa ja osaamiskartoitusten läpiviennin jälkeen. Haastatteluilla pyritään tukemaan toimintatutkimuksen muutosten havainnointia ja haastatteluja voidaan toteuttaa toiminnan eri vaiheissa ja analysoida niiden muutoksia. (Huovinen & Rovio 2010, 110.) Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan esimiesten kokemuksista mahdollisimman laajoja ja monipuolisia vastauksia, jolloin esimerkiksi valmiit vastauslomakkeet eivät olisi toimineet. Hirsjärvi ja Hurme (2008) jakavat haastattelut kolmeen luokkaan: lomakehaastattelut, puolistrukturoidut eli teemahaastattelut sekä strukturoimattomat haastattelut. Tähän tutkimukseen haastattelutavaksi valittiin strukturoimaton eli avoin haastattelu, jonka avulla pyrittiin löytämään haastateltavien näkemyksiä tutkittavaan asiaan ja avaamaan kyseistä ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti. Haastattelun sisältö perustuu tutkimustehtävään, mutta haastateltava voi puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.)

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia osaamiskartoituksesta. Haastattelut olivat luonteeltaan avoimia, sillä haastatteluista pyrittiin löytämään mahdollisimman monipuolisia näkökulmia. Tutkimuksessa haastatteluja toteutettiin kahdessa vaiheessa toimintatutkimukselle tyypillistä syklimestä luonnetta mukaillen.

Ennakkohaastattelut toteutettiin projektin alkuvaiheessa, samalla kun osaamiskartoitusten profiileja aloitettiin luomaan. Vastaajat olivat siis tietoisia osaamiskartoituksista ja niiden toimintatavoista, mutta eivät olleet vielä toteuttaneet niitä funktionsa henkilökunnalle tai saaneet valmiiksi osaamiskartoitusten profiileita. Ennakkohaastatteluissa kartoitettiin esimiesten ennako-odotuksia osaamiskartoitusta kohtaan. Tarkoituksena oli selvittää esimiesten näkemyksiä esimiestyön näkökulmasta, heidän ennako-odotuksistaan ja ajatuksistaan osaamiskartoituksesta. Tällöin oli mahdollista osallistuvan tutkijan roolin mukaisesti muuttaa ja kehittää toimintaa projektin aikana sekä puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin työpajojen lisäksi myös ennakkohaastattelujen perusteella. Ennakkohaastatteluilla pyrittiin siis selvittämään esimiesten näkemyksiä prosessin etenemisen suuntaamiseksi. Ennakkohaastattelut liittyvät toimintatutkimuksen sykleittäin etenevään luonteeseen, jossa suunnittelun jälkeen arvioidaan toimintaa ja sen perusteella uudelleen-suunnitellaan toimintaa. Tässä tapauksessa haastattelujen perusteella pystyttiin vastaamaan mahdollisiin toiveisiin ja haasteisiin ja sitä kautta tekemään tarvittavia muutoksia ja parannuksia. Toiset, laajemmat haastattelut toteutettiin siinä vaiheessa, kun esimiehet olivat käyneet läpi osaamiskartoitukset funktionsa henkilökunnan kanssa. Haastatteluilla haluttiin selvittää heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään osaamiskartoituksen toteuttamisen jälkeen.

Haastattelun kohdejoukon valinta ja koko riippuu tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä mitä tutkitaan ja keneltä tietoja hankitaan. Laadullisella tutkimuksella halutaan saada parempaa ja syvällisempää ymmärrystä jostain tapahtumasta tai ilmiöstä ja jo pelkästään muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada riittävästi tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-59.) Haastattelut kohdentuvat usein tiettyihin henkilöihin, joiden tuottama informaatio on tutkimusongelman kannalta olennaista. (Huovinen & Rovio 2010, 109-110.) Vaikka toimintatutkimukseen osallistui myös muita organisaation toimijoita, varsinainen tutkimus kohdistui esimiestyöhön. Esimiesten näkemysten kartoittamiseksi haastateltaviksi valittiin kohdeyrityksen esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Heistä suurin osa toimii samalla myös oman funktionsa johtajina eli he vastaavat siis osaamisen kehittämisestä niin yksilökohtaisella esimiestoiminnan tasolla kuin strategisellakin tasolla oman funktionsa osalta. Haastateltavia esimiehiä oli yhteensä 7. Lisäksi tutkimukseen haastateltiin kahta henkilöstöhallinnon edustajaa. Kaiken kaikkiaan haastateltavia oli siis yhteensä 9. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluiden avulla haastateltavat pystyivät vastaamaan haastatteluun häiriöttömästi eivätkä muut osallistujat voineet vaikuttaa vastauksiin. Poikkeuksena olivat kuitenkin henkilöstöhallinnon edustajien haastattelut, jotka toteutettiin samanaikaisesti, sillä tavoitteena oli saada yleiskuva henkilöstöhallinnon näkemyksestä tutkittavaan asiaan eli näkökulma oli toisenlainen kuin esimiesten haastatteluissa.

4.6 Aineiston analyysi

Tutkimusaineistoa kertyi toimintatutkimusprosessin aikana sen eri vaiheista ja erilaisilla aineistonkeruutavoilla. Toimintatutkimuksessa ”aineiston kuvaileminen, luokittelu, analyysi ja tulkinta etenevät lomittain” (Huovinen & Rovio 2010, 107). Prosessin aikana tutkimuspäiväkirjaa hyödynnettiin toimintatutkimuksen syklisyydessä. Tutkimusprosessin aikana heränneitä ajatuksia pystyttiin hyödyntämään intervention seuraavissa vaiheissa ja se vei tutkimusprosessia koko ajan eteenpäin. Aineistoa siis jatkuvasti analysoitiin ja tulkittiin prosessin aikana.

Haastatteluiden avulla tutkimusprosessin havaintoja haluttiin syventää. Haastattelut nauhoitettiin ja ennen analysointia haastatteluaineisto litteroitiin eli muunnettiin tekstiksi analyysia varten. Litteroinnin tarkkuustasoon vaikuttaa tutkimusongelma sekä metodinen lähestymistapa. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli haastatteluiden asiasisältö, joten tarkkuudeksi riitti hieman vähemmän yksityiskohtainen litterointi. Tässä tapauksessa liian yksityiskohtainen litterointi olisi saattanut vaikuttaa kielen ymmärrettävyyteen jopa negatiivisesti, joten selkeyden vuoksi esimerkiksi täytesanat ja murre sanat jätettiin pois litteroinnista tai muokattiin ymmärrettävämmäksi. (Ruusuvoori 2010, 424-425, 434.) Niin sanottu kaksoiskääntäminen eli ensin puheesta tekstiksi kääntämistä ja sen jälkeen kielestä toiselle kääntämistä on harvemmin käsitelty aihe kirjallisuudessa. Alkuperäisen aineiston käyttämiseen tulisi pyrkiä, sillä se vaikuttaa analyysin läpinäkyvyyteen ja tutkimuksen validiteettiin sekä toisaalta siihen liittyy eettisiä kysymyksiä kuten haastateltavan kunnioittava kohtelu haastattelun kääntämisen oikeellisuuden suhteen. Kaksoiskääntämistä kuitenkin tehdään ja tutkija ottaa vastuun käännöksestä. (Nikander 2010, 435-442.) Tässä tutkimuksessa kaksoiskääntämistä käytettiin anonyymiteetin vuoksi yhden haastateltavan osalta. Suomen kieltä osaamattomia ja siten englannin kielellä haastateltuja johtajia yrityksessä on vain muutama, jolloin haastateltavan tunnistaminen olisi helpompaa, jos kääntämistä ei olisi tehty. Tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä kerrotaan lisää kappaleessa 6.2.

Eskolan ja Suorannan mukaan ”laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta”. Tavoitteena on tiivistää ja selkeyttää. (Eskola & Suoranta 1999, 138.) Haastatteluaineistoa käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aineisto pelkistettiin eli sieltä poistettiin kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen tapahtui värikoodaamalla ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineiston ryhmittelyssä koodatut ilmaisut käytiin läpi ja etsittiin niille yhteneviä tai niistä eroavia ilmaisuja. Samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin ja yhdistettiin yhdeksi teemaksi. Teema nimettiin sen sisällön mukaan, esimerkiksi termillä ”systematiikka”. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistämällä pyritään saamaan vastaus tutkimustehtävään. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan teemojen kautta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108-113.) Haastatteluaineistosta nostettiin sitaatteja,

jotka järjestettiin teemoittain. (Eskola & Suoranta 1999, 176, 179.) Tuloksiin nostetuilla sitaateilla on olennainen merkitys esimiesten näkemysten kuvaamiseksi ja siksi ne ovat jätetty melko pitkiksikin sitaateiksi.

Tutkimuskysymys	Teema
Esimiestyön tuki	<ul style="list-style-type: none"> • työtehtävien suunnittelu • erityisosaamiset • sijaisuuksien suunnittelu • koulutusten suunnittelu • systematiikka • visualisointi
Strateginen työkalu	<ul style="list-style-type: none"> • tulevaisuusnäkömä • tiedon jakaminen • muutoksen johtaminen
Hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • osaamiskuilut ja -tarpeet • osaamisen kehittyminen • yksilötaso • keskustelu • perustehtävä
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • ylläpito • arvioinnit • tulkinnanvaraisuus • subjektiivisuus • vie aikaa, uupuminen • käyttötarkoitus

TAULUKKO 3: Tutkimuksen teemat.

Olennaista analyysissa on aineiston eri teemojen suhteet toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173-174.) Vastauksissa voidaan havaita esimiestyön ja strategian kategorioiden limittyneisyys, jonka vuoksi useimmat koetut edut liittyvät molempiin näistä eikä niitä voi selkeästi erotella kuulumaan vain toiseen. Kuten jo tutkimuksen johdantokappaleessa mainittiin, esimiestyöllä tässä tapauksessa viitataan kuitenkin käytännön toimintaan jokapäiväisessä esimiestyössä ja strategisella näkökulmassa osaamisen johtamiseen suunnitteluun yrityksen strategian pohjalta. Vaikka tietyllä tapaa jako esimiestyön tukeen ja strategiseen työkaluun on ”teennäinen”, koska ne ovat hyvin vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä pyritään korostamaan asian eri näkökulmia ja hyötyjen merkitystä eri näkökulmista. Erillisen kategorian alle jaotellut hyödyt ja haasteet taas on haluttu nostaa erilliseksi teemaksi siksi, että aineistosta mahdollisesti voi nousta muita kuin esimiestyöhön tai strategiaan suoranaisesti liittyviä tekijöitä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää millaisena tukena osaamiskartoitus voi toimia esimiestyössä ja millaisena strategisena työkaluna sitä voidaan käyttää sekä mitä hyötyjä ja haasteita siihen liittyy. Aineistoa analysoitaessa löytyi samankaltaisia ilmauksia, jotka voitiin selkeästi jakaa teemoihin. Teemojen avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli esimiestyön tukeen liittyen korostui etenkin suunnittelu. Esimiehet kokivat osaamiskartoituksen tukevan työtehtävien, sijaisuuksien ja koulutusten suunnittelua heidän esimiestyössään. Strategisen työkalun näkökulmasta nousi esiin tulevaisuuden näkymän merkitys sekä tiedon jakaminen ja muutoksen johtaminen. Osaamiskartoituksen hyödyiksi koettiin etenkin osaamiskuilujen tunnistaminen ja niiden täyttäminen ennakoivasti. Hyödyissä korostui myös osaamisen kehittäminen ja yksilön osaamisen syventyminen ja laajentuminen sekä motivaation kasvu ja lisääntynyt keskustelu osaamisen ympärillä. Osaamiskartoituksen haasteina nähtiin etenkin arvioinnin ja mittaamisen hankaluus sekä pitkäjänteiseen ylläpitoon liittyvät haasteet. Osa koki myös kartoituksen olevan uuvuttava ja vievän liikaa aikaa. Myös kartoituksen tarkoitus oli jäänyt osalle epäselväksi. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Aineistosta nousseet teemat ovat korostettuina kursivoituna tekstinä.

5.1 Esimiestyön tuki

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisena tukena esimiehet kokivat osaamiskartoituksen toimineen omassa esimiestyössään. Tulosten perusteella osaamiskartoitus toimi tukena heidän esimiestyössään erityisesti työtehtävien, sijaisuuksien ja koulutusten suunnittelussa. Oikean henkilön kohdentaminen työhön tai työtehtävään hänen osaamisensa perusteella on saavutusten laadun ja suorituksen kannalta merkittävää (Guillaume, Houé & Grabot 2014, 630). Konkreettisenä työkaluna esimiestyössä osaamiskartoitus koettiin toimivan etenkin *tehtävien suunnittelussa*. Esimiehet kokivat, että on tärkeää yhdistää osaava henkilö tehtävään, jossa resursseja tarvitaan sekä lisäksi ottaa huomioon henkilön motivaatio kyseistä tehtävää kohtaan. Ulrichin mukaan osaavat työntekijät, jotka ovat sitoutuneet yrityksen tavoitteisiin, ovat yrityksen tärkein voimavara (Ulrich 1998, 15).

” [-] tulen käyttämään niin, että suunnittelen vähän, että minkälaista osaamista meiltä puuttuu ja jos löytyy jotain erikoisosaamisista niin pitää ottaa ne huomioon tässä tekemisessä. Ainakin että jos henkilöllä on jotain erityisosaamista, mitä hän haluaa meillä tehdä, että se ei jää pois hänen tekemisistään. Kun mietitään tehtäviä, että mitä osaamista me tarvitaan ja mitä tehtäviä meillä on, että tällaiset tulisi sitten huomioonotettua.”

”Tai jos hänellä on jotain sellaista osaamista, mitä ei vielä käytetä, että otan sen sitten huomioon tulevaisuudessa, kun suunnitellaan kaikkea mitä meidän pitää tehdä, niin menee ne resurssit sitten oikein sellaisiin tehtäviin, jossa on jo sitä osaamista ja on halukkuutta tehdä sitä.”

”Katsottaisiin sen henkilön roolia sitten [--] että jos se nyt on hyvä pelaaja tuossa roolissa, mutta ajan myötä se motivaatio siinä roolissa saattaa heiketä, niin sitten pitäisi katsoa, että mihin hän haluaa suuntautua ja minkälaiset edellytykset on sen tyyppiin tehtäviin ja ohjata sitten sitä koulutusten ja erilaisten tehtävien kautta siihen suuntaan.”

Osaamiskartoitukseen lisättiin suunnitteluvaiheessa kohta, johon henkilö pystyi itse kirjaamaan jonkin *erityisosaamisen*. Aiemmin piilossa olleiden osaamisten paljastuminen voi mahdollistaa yksilölle uusia, mielenkiintoisia tehtäviä (Hustad & Munkvold 2006, 83). Ainakin yhdessä tapauksessa sitä kautta oli noussut esiin henkilön erityistaito, jota henkilö itse toivoisi pääsevänsä hyödyntämään työssään ja toisaalta myös esimies koki tarpeelliseksi hyödyntää jatkossa.

”On noussut muutamia sellaisia, mitä en ole tiennyt, että on erityisosaamista, jota hän on jo tehnyt jo täällä ja haluaa enemmänkin tehdä.”

Usein tällaista erityisosaamista saattaa löytyä edellisen työn tai koulutuksen kautta.

”Meillä on paljon sitä kokemusta, että kun tullaan eri tehtäviin, aikuisia ihmisiä on töissä, että meillä on takana toinen eletty elämä tai monta elämää, joihin liittyy paljon eri koulutustaustaa. Sitä pitäisi hyödyntää. Silloin talon tuntemus on jo etuna ja sitten sitä osaamista voidaan siirtää.”

Sijaisuuksien suunnittelulle osaamiskartoituksen koettiin olevan hyvä tuki. Osaamiskartoitusten avulla esimiehet tunnistivat ongelmakohtia muun muassa puutteellisessa osaamisessa sijaisena toimimisen kannalta. Tämä vaati esimieheltä toimenpiteitä osaamisen kehittämisen suhteen, jotta lomien aikana lomalla jääneen työntekijän tehtävät pystytään hoitamaan odotetulla tavalla.

”Raporteista [--] pystyy katsomaan, että miten osaajia mihinkin tehtävään löytyy. Sitten pystyy miettimään esimerkiksi tuuraussysteemiä, että on riittävästi tekijöitä siihen tehtävään.”

Yhdessä haastattelussa haastateltava esimies kertoi osaamiskartoituksen myötä huomanneensa konkreettisen ongelmakohtan sijaisuuksien suhteen.

”Kyllä semmoinen roolien läpikäynti on hyvä, meillä tuli ilmi, että on jotain semmoisia tehtäviä, joista minä kuvittelin, että meillä on back-up, niin se onkin ollut yllättävän ohut se osaaminen siinä sitten. Se toi minulle sitten uutta näkökulmaa noihin lomien järjestelyihin, että miten kesälomat järjestetään, että hommat kuitenkin toimivat.”

Koulutusten suunnittelu oli yksi selkeimmistä hyödyistä, jonka esimiehet sekä henkilöstöhallinto kokivat osaamiskartoituksella olevan. Osaamisen puutteita huomaamalla esimiehet pystyivät suunnittelemaan paremmin koulutuksia.

”Koulutusten suunnitteluun tästä on hyötyä, näkee täältä jo suoraan niitä kohtia mihin pitää panostaa.”

” [--] siltä pohjaltahan me suunniteltiin sitten sitä koulutusta, että katsottiin sieltä muutama kohta missä henkilö koki, että hän haluaa kehittyä.”

Yksi osaamiskartoituksen hyödyistä liittyi sen mukanaan tuomaan *systematiikkaan*. Esimiesten kokemusten perusteella voidaan havaita, että systematiikan lisääntyminen oli yksi järjestelmään kirjatun osaamiskartoituksen tuomista tuen muodoista. VTT:n tutkimuksen mukaan läpinäkyvyys ja systematiikan lisääntyminen ja sitä kautta vahvistunut hallinnan tunne ovat osaamistietojärjestelmien etu (Buhanist ym. 2011, 29).

”Se on sillä tavalla toiminut tukena minun mielestä ihan hyvin, että kun tehtiin sitä osaamiskartoitusta niin siinä oli semmoinen systemaattinen ote eli siinä on vakiolista asioita, jotka liittyvät nimenomaan siihen tehtävään ja ne käydään läpi vaihe vaiheelta.”

Etenkin yrityksen kasvaessa systematiikan merkitys korostuu.

”Me ollaan [funktiossa] oltu aikaisemmin aika pieni porukka [--] niin me ollaan tunnettu kaikki toisemme ja meillä on pysynyt tämmöiset asiat mielessä ja pään sisällä, että kuka mitäkin osaa ja mitä meidän täytyisi osata. Mutta kun yritys on kasvanut, on tullut lisää uusia ihmisiä, ja toisaalta tekemiset on kasvanut ja muuttunut, niin tällaiset asiat täytyisi olla jollain tavalla hallinnoitu systemaattisesti. Sehän on sama monessa muussa esimiestyön osa-alueessa, niin asiat täytyisi olla jossain järjestelmässä tai systeemissä, että se esimies saisi tukea sitä kautta. Muuten se esimiestyö saattaa helposti jäädä sellaiseksi satunnaisemmaksi. Se systematiikan kehittäminen siihen esimiestyöhön on helpompaa, kun on tällaisia työkaluja, jotka luovat sitä systematiikkaa.”

Toisaalta, jos esimies koki, että hän pystyi ilman työkalua hallitsemaan funktionsa osaamiset ja tunsivat henkilöt niin hyvin, että tiesi tarkasti heidän osaamisensa, samanlaista systematiikan hyötyä ei koettu. Systematiikan merkitys korostuikin nimenomaan funktion henkilömäärän ollessa suuri.

”Tiedän jo, että mitä ne ei osaa tai mitä ne osaa. Ja minulla on myös aavistus siitä, että onko se kiinni siitä, että haluaa tai ei halua. Minä en tarvitse siihen osaamiskartoitusta. Jos minulla olisi satoja alaisia, niin sitten siitä voisi olla jotain hyötyä. Sillä ei ole merkitystä sillä osaamiskartoituksella, koska se taso, jolla muodolliseen kartoitukseen voidaan merkitä jotain, niin se ei täytä edes sitä tasoa, joka minulla on jo tiedossa.”

Osaamisten listaus konkreettisesti näkyväksi voi avata etenkin uusille työntekijöille *visuaalisesti* näkyväksi osaamisalueet ja sitä kautta herättää mahdollisesti kiinnostusta tehtäviä kohtaan.

”Siinähan tuon kartan vahvuus on sen asian visualisoimiseksi ja kommunikoimiseksi, että hei meillä on tämmöisiä osaamisia ja tässä ja tässä alueessa olisi tarpeita. Jos henkilö on vaikka melko uusi ja ei ole tehnyt kuin yhtä tai kahta asiaa niin täälläkin olisi tarpeita, että olisitko sinä kiinnostunut. Se tavallaan avaa sen ikkunan tai sen näkyvyyden siihen. Ja jokaiselle ihmiselle ehkä itsellekin avaa sen ahaa-elämyksen, että meillä on tosiaan myös tämmöisiä töitä, joita voi lähteä opettelemaan.”

Kaikki eivät kuitenkaan nähneet osaamiskartoituksen tuovan hyötyjä esimiestyölle, vaan kokivat sen olevan tarpeellinen ainoastaan, jos esimies ei tunne alaisiaan.

”Sen hyötyä on vaikea hahmottaa. Jos olisi sellainen tilanne, että esimies ei tunne alaisiaan ja täytyy tutustua siihen, mitä toinen väittää osaavansa, niin se saattaisi tarjota sellaisen välineen, jolla voi tehdä sitä asiaa. Mutta vaikea hahmottaa tällä hetkellä sitä, että miten tällaista osaamiskartoitusta voisi hyödyntää tässä yrityksessä todellisuudessa siihen osaamisen parantamiseen.”

5.2 Strateginen työkalu

Ennakkohaastatteluissa yksi haastateltavista koki, että osaamiskartoituksen tarkoituksena olisi toimia ylimmän johdon ”toivomuslistana” siitä, mitä henkilöstön täytyy osata, millaisia henkilöitä yritykseen halutaan, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän pitäisi käyttäytyä ja hoitaa työnsä.

”Minulle jää sellainen vaikutelma, että todennäköisesti se päähyöty tässä tulee olemaan se, että yritys ilmaisee tahtonsa siitä, minkälaisia työntekijöitä se haluaa tähän hommaan.”

” [-] jos se [osaamiskartoitus] on strateginen työkalu niin silloin minun mielestä se menee lähelle just tätä toivomuslistaa, että toivotaan ihmisiltä jotain käyttäytymistä tai osaamista.

Suurin strateginen hyöty osaamiskartoituksella niin esimiesten kuin henkilöstöhallinnonkin mukaan voisi olla niin sanottu *tulevaisuusnäky* eli tulevaisuudessa tarvittavien osaamisien tunnistaminen ja suunnittelu yrityksen strategian toteuttamiseksi. Myös Viitalan mukaan osaamiskartoitusten suurin hyöty liittyy osaamisen kehittämisen jäsentymiseen ja suuntaamiseen. Kartoitusten avulla osaaminen tulee aiempaa näkyvämmäksi ja sitä kautta yrityksessä olevan osaamisen arvostus kasvaa. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää liiketoiminnan kehittämisen apuna muun muassa päätöksenteossa kehitettävien osaamisalueiden suunnasta ja nopeudesta. (Viitala 2013, 183.) Tärkeää olisi saada liitettyä osaamiskartoitukseen lisää niitä taitoja, jotka yrityksessä on tärkeitä tulevaisuudessa ja sitä kautta suunnitella esimerkiksi koulutuksia ja kehityspolkuja strategian mukaisesti.

”Strategia näkökulmaan tulee tosi vahvasti tämä tulevaisuusaspekti mukaan. Sen takia meidän täytyisi nyt tähän työkaluun löytää niitä sellaisia tulevaisuuden osaamisia. [-] Tuohon karttaan, tai niihin keskusteluihin tai koulutustarjontaan olisi hyvä linkittää, että nämä olisi niitä taitoja, joita me tullaan vaikka kahden vuoden päästä tarvitsemaan.”

”Sen strategisen näkökulman olen tässä osaamiskartoituksessa tunnistanut, että se liittyy siihen tulevaisuuden strategiseen suunnitteluun ja kehittämiseen.”

Tässä huomattiin kuitenkin vielä kehitettävää, sillä nykyinen osaamiskartoitus ei vielä sisältänyt tarpeeksi tulevaisuuden osaamisia. Viitala nostaa niin sanotun kyvykkyyksivision liiketoimintavision rinnalle. Kyvykkyyksivisiolla tarkoitetaan tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten täsmentämistä sen perusteella mitä yrityksen vision ja strategioiden toteuttamisen kannalta tarvitaan kyseissä yksikössä. Esimies täten määrittelee yksikön ydinosaamiset ja suunnittelee osaamisalueiden kehittämisen yhdessä alaistensa kanssa. (Viitala 2002, 122.) Kyvykkyyksivisio eli tulevaisuuden taidot tulisikin henkilöstöhallinnon edustajien mielestä määritellä jokaisessa funktiossa erikseen perustuen niihin strategioihin ja visioihin, joita hallituksessa ja johtoryhmässä asetetaan. Vielä tässä ensimmäisessä toteutetussa osaamiskartoitusversiossa ei riittävästi nähty olevan näitä tulevaisuuden taitoja. Olennaiseksi tekijäksi nostettiin myös se, että visio tulevaisuuden osaamisista tulisi olla ylhäältä päin määriteltynä ja kirjattuna ylös.

”Se keskittyy liikaa tähän hetkeen, eikä siihen, mitä me tulevaisuudessa tarvitaan. Ja sitten taas toisaalta, ne pitäisi olla johonkin ylös kirjattuna kokonaisuutena, että mitä on nyt tämän hetken näkemyksen mukaan niitä tulevaisuuden taitoja. Millainen yritys tämä on esimerkiksi 5 tai 10 vuoden kuluttua. Niitä on turha ruveta haarukoimaan, ellei meillä ole visiota siitä, mitä tarvitaan.”

”Hallituksessa ja johtoryhmässähän sitä strategiaa ja visiota aina käydään läpi ja tarkennetaan. Ja sen jälkeenhän pitäisi, ja varmasti meidän funktion vetäjät on tehneetkin sitä, että ovat miettineet oman funktion kohdalta, että minkälaista osaamista se nyt vaatii. Mutta ehkä meiltä puuttuu se, että sitä ei ole mitenkään kootusti minnekään laitettu, jotta sitä voisi aina peilata siihen.”

Tulevaisuuden osaamisen suunnitteluun liittyy vahvasti sekä kouluttaminen että rekrytointi ja tasapaino niiden välillä. Olennaista on löytää oikeat osajat oikeaan paikkaan ja miettiä, lähdetäänkö osaamisen aukkoja paikkaamaan rekrytoimalla vai löytämällä talon sisältä ne henkilöt, jotka olisivat potentiaalisia osajia ja kouluttaa heitä.

”Sehän liittyy olennaisesti siihen tulevaisuuden osaamiseen, että ketä meillä on semmoisia ihmisiä, joilla olisi resursseja kouluttautua siihen suuntaan mitä tarvitaan ja onko heillä sitä henkilökohtaista kiinnostusta siihen. Vai onko niin, että jollain alueella ei ole minkäänlaista osaamista ja miten sitä lähdetään sitten paikkamaan. Että lähdetäänkö rekrytoimaan joku osaja vai lähdetäänkö kartoittamaan, että kuka haluaisi nollasta lähteä. Ihan sellaista tilannetta ei kyllä varmaan millään osa-alueella ole.”

Toisaalta tulevaisuusnäköymän rinnalla kulkee vahvasti myös sen tunnistaminen, mitkä taidot eivät ole enää relevantteja tulevaisuudessa. Siinä tapauksessa, jos jokin tehtävä jää pois, kyseistä tehtävää tehneelle työntekijälle voitaisiin mahdollisesti suunnitella urapolkua tulevaisuuden tarpeiden perusteella.

”Ja mitä henkilö alkaa seuraavaksi tekemään siinä tapauksessa, jos joku tehtävä jää kokonaan pois. Että onko potentiaalia tehdä jotain sellaista mitä tarvitaan. Ja sehän liittyy myös vahvasti siihen, kun mietitään mitä taitoja tulevaisuudessa tarvitaan, niin samallahan siinä rinnalla pitää miettiä, että mitä me enää ei tarvita. Turhaan enää ylläpidetään taitoja, jotka ei ole relevantteja.”

Strategian kannalta tärkeäksi koettiin myös tiedon jakaminen funktioiden välillä. Esimiehet kokivat, että olisi tärkeää tietää, mitä muissa funktioissa on suunniteltu osaamisen johtamisen osalta ja miten osaamiskartoitus on eri funktioissa toteutettu. Heidän mielestään olisi tärkeää yhdistää kerätty data ja hyödyntää sitä mahdollisesti esimerkiksi funktioiden yhteisiin koulutussuunnitelmiin. Tärkeää on myös tiedon jakaminen ja yhteistyö esimiesten ja henkilöstöhallinnon välillä. HR-ammattilaiset tarvitsevat ajankohtaista tietoa eri funktioiden liiketoiminnan pääsisällöstä, jotta he voivat osaltaan välittää HR-toimintoja organisaation jäsenille. HR-ammattilaisilla täytyy siksi olla tietoa muutosprosesseista ja toimia muutoksessa ja pysyä joustavina. Jos HR-funktio on joustamaton ja byrokraattinen eikä sillä ole tietoa liiketoiminnasta, se voi johtaa HR-funktion ja muiden funktioiden välisiin rajoihin ja kuiluihin. (Forsten-Astikainen, Hurmelinna-Laukkanen, Lämsä, Heilmann & Hyrkäs 2017, 484.) *Tiedon jakaminen* ja yhteistyö läpi koko organisaation nähtiin siis tärkeäksi osaamisen kehittämisen kannalta. Siihen tarvitaan yhteistyötä esimiesten ja henkilöstöhallinnon välillä sekä konkreettista ideointia ja suunnittelua.

”On tätä tehdessä itsellekin hahmottunut, että se on itseasiassa koko yrityksen kannalta todella tärkeä tekijä tämä osaamisen kehittäminen. Tämä ei rajoitu vaan nyt siihen, että kaikki funktiot mietitään omista laatikoissaan, että meidän täytyy jakaa sitä tietoa. Että ahaa, teillä on tommoisia osaamisia ja teidän täytyy tommoisia kehittää. Toiset voi saada siitä ideoita. Voisihan olla koulutuksia, joita ristiinkin käytäisiin. Tavallaan sellaisia kokonaisuuksia, ei funktiokohtaisia.”

” [-] tähän tarkoittaa, ettei HR tee sitä yksin, vaan kaikki mitä tehdään, tehdään yhdessä muun muassa esimiesten kanssa. Tämä on kaiken kaikkiaan tiimityötä.”

Osaamiskartoituksen koettiin myös olevan mahdollinen työkalu strategisessa *muutoksen johtamisessa*. Sillä voitaisiin ohjata muutosta ylhäältä päin haluttuun suuntaan osaamisvaatimusten kautta.

”Osaamiskartoitushan voisi olla tapa johtaa sitä organisaatiota johonkin eri asentoon, että se ei toimi niin kuin se pitäisi, mutta tiedän, miten sen pitäisi toimia ja näen mitä sitä varten tarvittaisiin. Tämä voisi olla yksi työkalu johtaa sitä muutosta.”

Toisaalta nähtiin myös, että yrityksen täytyy olla sitoutunut investoimaan koulutukseen henkilön halutessa kouluttautua.

”Tähän on pakko liittyä sellainen tausta-ajatus, että firman täytyisi pystyä sitoutumaan investoimaan siihen, että jos joku sanoo, että en osaa, mutta haluaisin. Niin sitten se alkaa johtaa siihen, että firman pitää investoida siihen, että hankitaan nyt sinulle sitä osaamista, kun sinulta puuttuu sitä. Niin siinä pitäisi olla tällainen aika kirkas, että kannattaa nähdä paljon vaivaa sen osaamiskartoituksen kanssa.”

5.3 Osaamiskartoituksen hyödyt ja haasteet

Osaamiskartoituksen hyödyt koskevat niin yksilöä, funktiota kuin organisaatiotakin. Tässä kappaleessa kuvatut hyödyt ovat muita kuin suoraan esimiestyöhön tai strategiaan liittyviä tai toisaalta niihin molempiin linkittyviä, ja ne ovat siksi erotettu ylläolevista kappaleista. Lisäksi tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksessa nousseita haasteita, joita osaamiskartoitukseen liittyy.

5.3.1 Hyödyt

Ennakkohaastatteluissa osaamiskartoituksessa nähtiin potentiaalista hyötyä johtamisen tukena muuttuvassa ympäristössä ja haastateltavat kokivat, että etenkin osaamisten kehittymisen seurannassa, koulutusten suunnittelussa ja esimerkiksi osaamiskuilujen löytämisessä kartoitus voisi toimia apuvälineenä.

”Osaamistarpeet koko ajan lisääntyvät, meillä tulee enemmän tuotteita ja järjestelmiä, ympäristö koko ajan muuttuu ja meidän pitää pysyä siinä mukana. Toivottavasti tämmöisen kartoituksen avulla nähdään sitten niitä aukkoja mitä meillä on osaamisessa ja se toivottavasti helpottaa siihen, kun haetaan resursseja lisää, että minkälaista osaamista tarvitaan ja minkälaista puuttuu ja mihin suuntaan näitä henkilöitä, jotka ovat täällä töissä, kannattaisi ohjata ja mihin heidän kannattaisi kouluttautua ja opetella”

” [-] esimies voi omassa johtamisessaan käyttää sitä, että hän tietää mitä ihmisten osaamiset ja osaamistasot on ja sitä kautta antaa sellaisia tehtäviä, mitkä sopivat siihen vahvuuteen tai kehitymisprofiiliin tai järjestää koulutuksia, jos siellä on sellaisia alueita, joita pitää kehittää.”

”Uskon, että meidän esimiesten kannalta on hyvä olla jokin systeemi, johon me voidaan palata ja katsoa, että mikä oli mielipide viimeksi tästä ja tästä asiasta ja mikä se on nyt ja sitten on jotain mihin verrata.”

Mahdollista hyötyä nähtiin myös esimerkiksi siinä tapauksessa jos, henkilö jää eläkkeelle tai poistuu yrityksen palveluksesta.

”Näen, että tällä on hyötyä, että tämä tehdään tämä kartoitus ja sieltä toivottavasti saadaan tietoa siitä, että mitä osaamista meiltä puuttuu tai missä on liian vähän resursseja tai liian pieni porukka osaa jotain tehtävää. Ja ainahan on se, että jos joku lähtee muualle töihin tai jää eläkkeelle.”

Yhtenä tärkeimmistä hyödyistä esimiehet ja etenkin henkilöstöhallinto kokivat osaamiskuilujen tunnistamisen. Muutamia konkreettisia kuiluja osaamiskartoituksen avulla pystyttiin löytämään ja välittömästi aloittamaan toimenpiteet niiden täyttämiseksi. Draganidis ja Mentzasin mukaan työvoimasuunnittelussa osaamisia hyödynnetään arvioidessa yrityksen nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita verrattuna nykyiseen tasoon. Osaamisten tunnistamisella voidaan löytää kuiluja niiden osaamisten osalta, joita yksilöllä, ryhmällä tai organisaatiolla tulisi olla ja tätä tietoa sitten hyödynnetään

työvoimasuunnittelussa. (Draganidis & Mentzas 2006, 55.) Etenkin henkilöstöhallinnon näkökulmasta osaamiskuilujen tunnistaminen on olennaista. Tunnistamalla osaamiseen liittyvät puutteet henkilöstöhallinnon tehtävänä on yhdessä esimiesten kanssa päättää, voidaanko osaamiskuilu täyttää kouluttamalla yrityksen sisäinen työntekijä vai rekrytoimalla uusi ulkopuolelta. Osaamiskartoitukset ovat tärkeitä muun muassa rekrytointien ja koulutusten suunnittelun kannalta (Gayeski, Golden, Andrade & Mason 2007, 10). Yrityksen tavoitteena on pystyä tunnistamaan ja hyödyntämään mahdollisimman hyvin yksilöiden potentiaalia myös henkilöstömäärän kasvaessa. *Osaamistarpeiden ja -kuilujen* löytäminen ja täyttäminen onkin niin strategisen suunnittelun kuin esimiestyönkin kannalta yksi merkittävimmistä hyödyistä, joka osaamiskartoitukseen liittyy. Ennakkohaastattelun odotusten mukaisesti osaamiskuilujen tunnistamiseen ja täyttämiseen osaamiskartoitus toimi hyödyllisenä työkaluna.

”Toisaalta se kyllä helpottaa johtamista, jos se aikataulutetaan sillä tavalla, että kun vuositavoitteet on käyty läpi ja strategia on selvä, niin sen jälkeen meillä on näitä tavoitekeskusteluja niin, jos tämä tämmöinen kehityskeskustelutyypinen pidetään siinä yhteydessä, niin nähdään myöskin se kehitystarve siihen asiaan, että jossain tarvitaan lisää koulutusta tai muuta millä pystytään edistämään sitä tavoitetta. Funktion strategisia tavoitteita voidaan verrata siihen osaamiseen ja osaamisen tasoon ja resurssihin, että se hän kertoo samalla, että vaikka on osaamista, mutta ei ole riittävän monella siihen suuntaan kuin ollaan kehittämässä yrityksen toimintaa niin silloinhan sitä resurssia pitää ainakin esittää, että tarvitaan lisää.”

”Meillä on ollut näitä todellisia tilanteita, että tiettyjä osaajia on tosi vähän, senkin tämä on avannut. On liian suuri riski, että jos jokin osaaminen on vaan yhden ihmisen takana. Se aiheuttaa hirveän hässäkän, jos se ihminen vaikka sairastuu tai muuta. Raportit voi toimia juurikin esimiestyön tukena, että se avaa sen, että hei oikeasti hyvä tilanne nyt, että vaikka meillä on ollut [tiettyssä osaamisessa] vähän osaajia, niin nyt kun olemme käyneet näitä keskusteluja ja muutenkin tunnen porukan, että nyt siellä on ihmisiä, jotka on opetellut. Olemme saaneet niitä riskikohtia vähennettyä eli lisättyä työntekijöitä niihin kohtiin, missä on ollut liian vähän tekijöitä.”

Parhaimmillaan osaamiskartoituksen nähtiin hyödyttävän *osaamisen kehittymisen* näkökulmasta niin työntekijöitä, esimiehiä kuin organisaatiotakin, kun kaikkien tarpeet otetaan huomioon.

”Työntekijöille tästä on ollut apua, koska yhdessä katsottiin henkilön kanssa läpi se, että minkälaisia asioita hän osaa, missä hän haluaa kehittyä ja sitten jos meillä oli vielä sama näkemys siitä, niin sitten minä peilasin sitä enemmän ehkä tämän funktion tavoitteisiin ja silloin koetettiin saada niin, että se osaamisen kehittyminen menee siihen suuntaan mihin funktion tavoitteita halutaan viedä.”

Organisaation tasolla osaamiskartoitus voi luoda perustan organisaation strategisia tavoitteita vastaavalle yksilön osaamispolun kehittämiseksi (Hustad & Munkvold 2006, 83).

” [-] nähdään mitä se ihminen haluaa tehdä suhteessa yrityksen strategiaan ja siihen mitä hän osaa tehdä ja mihin suuntaan hän haluaa kehittyä.”

Osaamiskartoituksen myötä konkreettisia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä laitettiin täytäntöön.

” [–] kyllä niitä konkreettisia toimenpiteitä tuli tämän myötä, että nähtiin sieltä se, että täytyy laajentaa sitä osaamista sillä omalla osa-alueella ja se aloitettiin ihan välittömästi.”

Tärkeäksi koettiin myös tasapainon löytäminen siihen, että monitaitoisuus lisääntyisi kaikkien osapuolien kannalta sopivassa suhteessa. Kuten kappaleessa 4.3 kohdeyrityksen esittelyssä mainittiinkin, yrityksen tuotantojohtaja kertoo pyrkineensä lisäämään monitaitoisuutta yrityksessä. Monitaitoisuuden lisäämiselle tarvitaan kuitenkin tasapaino, joka ottaa huomioon yksilön sekä yrityksen tarpeet.

”Oikealla tavalla on hyvä kannustaa siihen, että se monitaitoisuus lisääntyisi, mutta toisaalta ei saa tulla sitä ajatusta, että kaikkien pitäisi ottaa kaikki haltuun. Tasapaino siinä, että on ihmisen itsensä sekä yrityksen kannalta sopiva määrä osaamisia.”

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta osaamisen kehittäminen talon sisällä nähtiin olennaiseksi tekijäksi, sillä tavoitteena olisi pystyä kehittämään omaa henkilökuntaa sen sijaan, että jokaiseen tarpeeseen rekrytoitaisiin uusi, ulkopuolinen tekijä. Osaamiskartoitus voi toimia näin olleen henkilöstöhallinnon työkaluna osaamisen suunnittelulle.

”Aina ei tarvitse olla palkkaamassa uutta. [Toimitusjohtaja Siamäk Naghian] on paljon puhunut siitä, että ajatushan ei ole se, että meillä henkilöstömäärä kasvaa jatkuvasti sitä vauhtia kuin se on nyt kasvanut, vaan tarkoitus olisi, että kasvua pystyttäisiin tekemään samalla henkilöstömäärällä. [–] Meidänhän pitäisi HR:ssä olla ajan tasalla ja katsoa mistä voidaan irrottaa ja houkutelaa joku opettelemaan tai tarjota mahdollisuus opetella uutta tehtävää ja kehittyä talon sisällä ammattilaiseksi. Kun esimiehet ovat nyt laittaneet niitä tavoitteita joihinkin kohtiin, niin sehän antaa jo osviittaa, että tämä ihminen olisi kiinnostunut kehittymään tässä asiassa. Se auttaa luomaan sitä karttaa, että ketkä lähtökohtaisesti olisi kiinnostuneita kehittämään omaa ammattitaitoaan johonkin suuntaan.”

Yksilötason näkökulmasta osaamiskartoituksen hyödyt näkyivät joissain tapauksissa motivaation lisääntymisenä sekä tavoitteiden selkeytymisenä. Yksi havaituista hyödyistä liittyi yksilön omaan osaamisen hallintaan ja motivaation lisääntymiseen. Hanhisen mukaan ”systemaattiset osaamiskartoitukset ovat osa organisaatioiden osaamisen johtamista, ja hyvin toteutettuina ne kehittävät kartoituksiin osallistuneiden osapuolten valmiuksia analysoida sekä olemassa olevaa että tarvittavaa lisäosaamista.”. Osaamiskartoituksen avulla työntekijä voi tulla tietoisemmaksi omasta ammattitaidostaan ja sitä kautta hän pystyy hyödyntämään omaa potentiaaliaan ammattilaisena paremmin. Organisaation kannalta osaamistavoitteiden ja olemassa olevan osaamisen määrittäminen voi auttaa vähentämään epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan ja lisätä sitä kautta luottamusta työyhteisössä. Määrittelyjen kautta työntekijöillä on myös paremmat mahdollisuudet päästä vaikuttamaan omaan työnsä sisältöön ja työuransa kehitykseen. (Hanhinen 2011, 16.) Esimiesten kokemusten mukaan

osaamiskartoitus lisäsi ainakin muutamien työntekijöiden motivaatiota kehittää osaamistaan.

”Jos miettii, mitä hyötyä työntekijöille tästä on, niin tietysti nyt on kirjattu hänen oma arvio ja minun arviointi, että millä tasolla nyt mennään ja mihin pitäisi päästä. Pystyy sieltä itse katsomaan, että onko jotain semmoista osa-aluetta, missä olisi tarvetta kehittyä, mutta monesti he tietävät sen itsekin.”

”Sehän voi herättää työntekijöissä ajatuksia, että tuotahan minä voisin kokeilla. Voi herättää mielenkiintoa, kun näkee ne osaamiset siellä. Joidenkin kohdalla tämmöistä keskusteluissa olikin.”

”Tästähän huomattiin just se, että jos siellä oli sitä osittaista osaamista [--] niin se ohjasi sitä tavoitekeskustelua siihen suuntaan, että katsottiin sitten lähiajan tavoitteeksi, että alat nyt opetella näitä hommia. Siinä se toimi oikein hyvin, se oli todella havainnollinen. Se oli työkalu, joka helpotti sitä tavoitekeskustelun tavoitteiden asettamista. Ja se oli varmasti myös näille henkilöille havainnollinen.”

Toisaalta riskinä voi olla negatiiviset tunteet siitä, että oma osaamisen taso tai laajuus on liian heikkoa.

”Haasteena on löytää se tasapaino, koska ihmiset on niin erilaisia. Ei ole tarkoituksena lannistaa ketään. Sellaista ei kuitenkaan ole ollut, koska olemme pyrkineet tuoda ilmi sen, että ei ole tarkoituksenakaan, että kaikissa [osaamisprofiilin kohdissa] olisi joku merkki.”

Vuorovaikutuksen ja dialogin merkitys osaamiskartoituksissa on suuri ja parhaita tuloksia ovat Kirjavaisen mukaan saaneet ne organisaatiot, joissa kartoitus- ja mittaustyökalujen avulla on syntynyt hyvää keskustelua (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 12). Merkittävänä hyötynä myös tässä tutkimuksessa nähtiin osaamiskartoituksen myötä yleisesti koko organisaatiossa lisääntynyt *keskustelu* osaamisesta ja sen johtamisesta sekä toisaalta lisääntynyt keskustelu osaamisaiheista myös esimiehen ja työntekijän välillä. Osa koki osaamiseen liittyvien keskustelujen olevan jopa tärkeämpiä kuin numeeriset arvioinnit. VTT:n tutkimuksen mukaan osaamistietojärjestelmän käytöstä organisaatiossa suurimmaksi eduksi nousi lisääntynyt keskustelu osaamisesta ja sen merkityksestä, kun aiemmin sen käsittely oli ollut vähäisempää (Buhanist ym. 2011, 29). Kommunikaatio, keskustelu ja dialogi ovat toisaalta myös konteksteja, jossa muutos ilmenee (April 1999, 236). Osaamiskartoitusten kautta lisääntynyt keskustelu voi edesauttaa positiivisia muutoksia osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Rouleau ja Balogunin mukaan esimiehen onnistumiseen strategisessa toiminnassa vaikuttaa tärkeimpänä tekijänä diskursiivinen osaaminen, jolla viitataan esimiehen kykyyn ’suorittaa keskustelua’ ja edesauttaa sitä. Strategisen viitekehyksen tunteminen ja analyttiset taidot ovat tärkeitä, mutta ne eivät ole avaintekijöitä erottautumisessa. (Rouleau & Balogun 2011, 953, 977.) Keskustelulla on siis suuri merkitys niin esimiestyön kuin strategisen toiminnankin kannalta.

”Näistä asioista kannattaa jatkossakin keskustella, mutta siitä en ole ihan varma, että kuinka paljon hyötyä siitä on sitten, että väännetään niitä pisteitä ja yritetään saada aina paremmalle tasolle. Näkisin ennemminkin, että sillä tavalla, että miten

keskustellaan ne asiat läpi ja katsotaan mitä toimenpiteitä, mahdollisesti halutaan: koulutuksia tai työkokemuksia tai muita lisätä jollain alueella ja sitten siltä pohjalta voidaan sitten todeta, että mikä se tilanne on.”

Jopa kriittisemmin osaamiskartoituksiin suhtautuva esimies näki niiden mukana tuoman keskustelun olevan hyödyllistä.

”Lähinnä sillä tasolla [koin hyötyväni osaamiskartoituskeskusteluista], että ylipäätään tulee puhuttua sellaisista asioista, niin se on aina hyödyllistä. Ja sehän tarjoaa mahdollisuuden siihen, että jos esimerkiksi haluaa sanoa jotain tai esittää toivomuksia, että sinun pitäisi osata tätä tai tehdä tällaista asiaa, niin sehän tarjoaa siihen mahdollisuuden. Ylipäätään se, että jos on tällainen keskustelu, että mitä asioita siellä käsitellään ja mitä näkökulmia esillä. Minä luulen, että niillä [arvioinneilla ja listauksilla] ei ole kovin suurta merkitystä sen takia, että on vähän haastavaa tuottaa listaa asioista, jotka olisi kovin pysyvästi merkityksellinen ja toisaalta, että sillä olisi kantavampaa ja ohjaavampaa vaikutusta siihen tekemiseen.”

Osaamiskartoitusten koettiin myös selkeyttävän *perustehtävää*.

”Tällaiset tukee hyvin sitä, että mietitään sitä perustehtävää. [--] joissain tehtävissä voisi olla niin, että se oma tekeminen alkaisi suuntautua asioihin, jotka ei ole sitä ydintä.”

5.3.2 Haasteet

Haasteita, joita vastaajat kokivat osaamiskartoituksen liittyneen, olivat muun muassa sen raskaus ja se, että pahimmassa tapauksessa työntekijät uupuivat sen täyttämiseen. Haasteeksi koettiin se, että osaamiskartoituksen tekeminen *vei paljon aikaa* ja sisälsi paljon eri läpikäytäviä osa-alueita. Yksi haastateltavista koki, että ihmiset *uupuivat* sen tekemiseen, joka johti siihen, että arviointeja ei pohdittu enää lopussa yhtä harkitusti.

”Ja ehkä näitä on vähän liikaa, ihmiset uupuvat, kun näitä käydään läpi. [--] Näitä on vähän liikaa, lopussa ihminen sanoo, että ihan sama, laita vaikka se kolmonen siihen.”

Toisaalta joidenkin osaamisten kohdalla huomattiin olevan tarvetta jakaa osaaminen useampaan osa-alueeseen yhden kokonaisuuden sijasta eli pikemminkin laajentaa profiilia.

”Jotain tehtäviä olisi hyvä vähän tarkentaa, että ei ainakaan enemmän yleiselle tasolle. Olisi hyvä pilkkoa tehtäviä. On ollut semmoisia tapauksia, että ei syystä tai toisesta ole jotain osa-aluetta siitä osaamisesta pystynyt tekemään. [--] Jos on esimerkiksi jokin fyysinen este, että ei pysty tiettyä asiaa tekemään.”

Monen osaamismallin ongelmana on dokumenttien laajuus ja osaamisten yksityiskohtaisuus, joka tekee niiden määrän takia niistä käyttökeltottomia. Pienempi, holististen osaamisten kokonaisuus voi olla parempi kuin mahdollisesti kallis, kömpelö ja epäkäytännöllinen yksityiskohtaisten osaamisten kokonaisuus, mutta se ei kuitenkaan välttämättä ole helpompi

arvioida. (Boritz & Carnaghan 2003, 34.) PA Consulting Groupin tutkimuksessa taas kritisoitiin osaamiskartoituksia raskaasta byrokratiasta, jopa taylorismimaisuudesta. Tutkimuksen mukaan osaamistiedon hallinnan pyrkimys on johtanut yritykset laatimaan yksityiskohtaisia osaamislistoja ja tarkkoja arviointeja, jotka käytännössä ovat kuitenkin liian raskaita ylläpidettäväksi, sillä se vaatii jatkuvaa päivittämistä ja prosessien läpikäyntiä uusien vaatimusten tai muutosten tullessa. (PA Consulting Group 2003, 10.) Myös Navqin mukaan ongelmana voi olla se, että mallia ei päivitetä ajallaan, vaikka tietyn roolin odotukset muuttuisivatkin rakenteellisista syistä tai ulkoisen ympäristön paineen vuoksi (Navqi 2009, 92). Samanlaisia huolenaiheita nousi esiin esimiesten haastatteluissa ja yhtenä haasteena nähtiinkin osaamiskartoituksen *ylläpito* ja päivittäminen, jotta se vastaisi aina mahdollisimman hyvin sen hetkisiä funktion tarpeita.

”Haasteena on se, että se osaamiskartoituksen profiilin luominen vastaisi mahdollisimman hyvin sitten sen funktion tavoitteita. Ja sitten se, että nämä funktioiden roolit ja vastuut voi jonkin verran muuttua tai sitten henkilöiden vastuut siellä funktion sisällä, kun siellä funktion sisällä voi olla, vaikka funktiolla on tiettyjä tavoitteita, niin siellähän on sitten taas erilaisia rooleja ihmisillä ja niillä tähdätään niihin tavoitteisiin niin siellä voi sitten tapahtua vastuissa vaihtelua ja ne sitten pitäisi jotenkin onnistua viemään tuonne osaamiskartoitukseen, että sillä henkilöllä pysyy aina ne oikeat tavoitteet sen funktion kannalta, mikä on toisaalta sitten oma haasteensa taas, että saa sen profiilin päivitettyä jatkuvasti semmoiseksi, että se on optimi sen henkilön kannalta, jos sitä käytetään runkona.”

Esimiehet pohtivat myös sitä, kuinka usein päivitystä tulisi tehdä.

”Jatkossa tietenkin pitää miettiä, että kuinka usein näitä keskusteluita käydään, puolen vuoden, vuoden välein? Mikä se on se tarve päivittää tuota matriisia. Sekin pitäisi miettiä. Että vuosittain vai puolivuositain. Ei varmaan kuukausittain kuitenkaan.”

Huolta koettiin myös siitä, kuka tulee vastaamaan päivittämisestä jatkossa.

”[--] jos se jää vaan esimiesten varaan jatkossa, niin kun se on kuitenkin aika työläs ja aikaa vievä, kun se käydään läpi, että tekeekö ihmiset sitä kovin systemaattisesti, jos joku ei muistuta.”

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta nimenomaan ajantasaisuus on osaamiskartoitukselle olennaista ja sitä varten henkilöstöhallinnon pitää olla aktiivinen ja tehdä yhteistyötä esimiesten kanssa ajantasaisuuden varmistamiseksi.

”Niin kauan kuin tämä osaamiskartoitus on kunnossa eikä se rämety, niin silloin se toimii. Sitä pitää hoitaa. HR:n täytyy olla aktiivinen siinä muistuttelussa sekä siinä, että pitäisi aina käydä esimiehen kanssa läpi, siis HR:n ja esimiehen, että onko se relevantti enää. Onko siellä kohtia, joita kannattaa poistaa tai täytyykö lisätä uusia.”

Suurimmaksi haasteeksi haastattelujen perusteella nousi kuitenkin ylivoimaisesti *arvioinnit*. Arviointeihin liittyi todella monenlaisia haasteita, esimerkiksi arviointitasojen merkitykset koettiin hankalaksi ja ihmisillä oli erilaisia käsityksiä niistä.

”Ja tämä arvostelu tässä tämä 0-3, siitä tuli myös palautetta, että pitäisi olla jotenkin, että mitä se nolla tarkoittaa. [--]. Että jokaisellahan on pikkusen erilainen käsitys, että miten ajattelee sen asteikon.”

Monet kokivat, että selkeämpi ohjeistus arviointitasoista ja niiden kriteereistä sekä mittariston kalibrointi olisi helpottanut arviointia.

”Kriteeristön selkeyttäminen auttaisi siinä.”

”Se täytyy olla kalibroitu se mittari, se on minun mielestä tosi tärkeää.”

Asteikot tulisi toisaalta myös yhdenmukaistaa määrittelyiltään läpi koko organisaation ja siihen vaadittaisiin yhteistä keskustelua ja yhteneviä ohjeistuksia.

”Tämmöiset sanalliset asteikot on hankalia. Jos kuvitellaan, että meillä olisi asteikon käytössä jotain yhdenmukaisuutta läpi tämän firman, niin sitten meidän pitäisi jotenkin kokoontua määrittelemään sitä, mitä se asteikko tarkoittaa.”

Myös osaamiset kaipaisivat esimiesten mielestä laajempaa kuvailua ja selitystä.

” [--] semmoista palautetta olen saanut aika paljon, kun olen käynyt näitä läpi, että varsinkin nämä yleiset taidot, koko Genelecille yhteiset, niin nämä yksittäiset sanat ovat hirveän vaikea arvioida. Että jotain pidempiä selostuksia pitäisi olla, että mitä siinä tarkoitetaan, jotain esimerkkejä ehkä. Yksittäiset sanat voisivat olla mieluummin lauseita, että ei lue jotain vaikka esimerkiksi asiakaskeskeisyys, vaan se pitäisi olla jotenkin lauseen muodossa, jotta se olisi ehkä kuitenkin paremmin ymmärrettävissä. ”

Jonkin verran haastetta toivat myös eriävät näkemykset osaamisen tasosta esimiehen ja työntekijän välillä. On selvää, että niin osaamiset kuin niiden arvioinnitkin koetaan henkilöstä riippuen eri tavalla. ”Yksilöt antavat erilaisia merkityksiä samallekin asialle riippuen siitä missä roolissa tai mistä perspektiivistä asioita tarkastellaan.” (Malin 2012, 152). Pääasiassa näkemykset olivat olleet kuitenkin yhteneviä, mutta muutamissa tapauksissa eroja oli ollut. Useimmiten työntekijät olivat arvioineet omaa osaamistaan esimiehen arvioita alhaisemmaksi. Riskinä osaamisien itsearvioinneissa on vastausten tasaisuus, joka ei anna suurta lisäarvoa osaamisen tasosta. Esimies taas saattaa pelätä epäoikeudenmukaisia arviointeja ja sortua sen takia antamaan tasaisia arviointeja. Osaamistasot saatetaan myös ymmärtää eri tavalla, vaikka ne olisivat hyvin suunniteltuja ja kuvattuja. Myös tunnekuohuja ja närkästyneisyyttä saattaa ilmetä etenkin yksilöarviointeja tehdessä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115-116.) Esimiehet kuitenkin kokivat, että arvioinnit sujuivat yhteisymmärryksessä ja heidän kokemuksiansa mukaan negatiivisilta tunteilta vältyttiin.

”Joku arvostelee itsensä aika alakanttiin ja toinen taas antaa kolmesta kaikesta. Vaikeuttaa vertailua, että jos joku on laittanut alakanttiin, niin tuntuu että olisi hirveästi tarvetta kouluttaa tai ehkä vaihtaa ihan tehtävääkin. Ei välttämättä vastaa sitä todellisuutta. Kun me ollaan käyty tämä yhdessä läpi, niin minä olen vähän ohjannut, että mitä nämä tarkoittavat, mutta on hirmu vaikea ohjata, että miten hän

haluaa omaa arviointiaan tehdä, että en kuitenkaan halua sanoja laittaa suuhun sille henkilölle.”

” [-] yleensä oltiin aika lailla samaa mieltä, että ei ole ollut vääntöä siitä, mikä se taso on. Tai että ennemminkin niin päin, että ihmiset on arvioinut omaa tasoa vähän alemmas.”

”Joillain oli sitä, että oli laittanut osittainen osaaminen, mutta olimme sitten sitä mieltä, että olet sinä kyllä ammattilainen siinä. Hirveästi ei ollut sellaista, että olisi henkilö itse arvioinut omaa tasoaan liian korkeaksi. Joku tapaus oli semmoinen, että oli henkilö itse arvioinut, että ammattilainen, mutta sitten kun vähän avattiin sitä, niin havaittiin, että siitä on jo vuosi, kun sitä on viimeksi tehnyt, että olisiko se kuitenkin osittainen osaaminen. Vaatisi pienen perehdytyksen, että pääsisi siihen ammattilaistasolle.”

Myös oman osaamisen arviointia esimiehen arviointia korkeammaksi oli siis esiintynyt joissain tapauksissa. Syynä siihen oli mahdollisesti erilaiset näkemykset osaamisalueen sisällöstä.

”Osassa [itsearviointeja] oli sellaista optimismia, että pystytään laajemmin tekemään, mutta sitten kun keskustelussa avattiin sitä asiaa niin sitten se ei ehkä kuitenkaan ollutkaan ihan niin. Se asteikkohan on niin karkea, että siinä kyllä voi olla, että ollaan samassa pistetasossa, mutta sitten huomataan, että tommoisia ja tommoisia asioita tähän kuuluu vielä, mitkä pitäisi ottaa mukaan.”

Näkemyserot osaamisesta koettiin johtuvan esimerkiksi henkilöiden persoonaan liittyvistä eroista.

”Keskusteluissa on noussut se, että huomaa, että ihmisillä on eroja siinä, miten he mieltävät omaa osaamistaan. Nehän liittyvät henkilön omaan temperamenttiin ja persoonaan.”

Osaamisen arvioinnin haasteena on sen *subjektiivisuus*. Olemassa olevien osaamisten arviointi sisältää optimoinnin ongelman, joka vahvasti riippuu osaamiseen liittyvästä subjektiivisesta ja epävarmuuden värittämästä tiedosta (Guillaume, Houé & Grabot 2014, 643). Osaaminen voi olla joko selkeä ja helposti mitattavaa, kuten kielitaito tai toisaalta hyvin monitahoinen ja kompleksinen kuten kulttuurien ymmärtäminen toimittaessa esimerkiksi Lähi-idän markkinoilla. Kaikkein haastavimpia mitata ovat henkilön luonteenomaiset ominaisuudet. (Sanghi 2016, 27.) Grabot ja Houé (2009) havaitsivat, että kuten muidenkin inhimillisten ominaisuuksien, myös osaamisten tarkka arviointi on haastavaa. Vaadittujen osaamisten määrittely perustuu preferensseihin ja voisi hyötyä joustavasta mallista, kun taas olemassa olevan osaamisen arvioinnin validiteetissa voi olla epävarmuutta. Sen vuoksi viitekehys, joka sallii mahdollisen epätarkkuuden ja epävarmuuden tarvittavissa ja olemassa olevissa osaamisissa sallisi myös osittaisen tietämättömyyden, joka on tässä tapauksessa usein hyvin realistista. (Guillaume, Houé & Grabot 2014, 630.) Ennakkohaastatteluiden perusteella ainakin yhden esimiehen mukaan riskinä voisi olla ajautuminen toteuttamaan niin sanottua ”pärstäkerroinarviointia” osaamisen arvioinnissa ja suunnittelussa ja etenkin, jos se yhdistetään palkkaukseen, vaikutus on haastateltavan mielestä hyvin negatiivinen ja jopa vaarallinen.

”Jos mennään täysin subjektiivisilla kriteereillä, niin kuin helposti mennään tällaisissa, kun siellä on hyvin vähän konkreettisia asioita, mitä arvioida ja sitten käytännössä liikutaan sen asian piirissä, että pitääkö esimies sinusta eri osa-alueilla. Sehän on hirveän vaarallista ja kun siinä ei voi voittaa.”

” [-] jos tällainen yhdistetään esimerkiksi palkkaukseen tai johonkin tällaiseen konkreettiseen niin silloin siitä voi tulla just tällainen negatiivinen, ikään kuin pörstäkerrointekijä, jolla sitten voi olla vaikutusta ihmisen palkkaan tai uralla etenemiseen tai muuhun tämän tyyppiseen.”

Osaamiskartoitusta ei haluttu yhdistää palkkaukseen. Arviointien subjektiivisuuteen kohdistettiin kuitenkin kritiikkiä myös osaamiskartoitusten toteuttamisen jälkeen. Ennakkohaastatteluisakin nousut ”pörstäkerroinarviointi” nousi uudelleen esiin osaamiskartoituksen toteuttamisen jälkeen. Arviointien subjektiivisuus koettiin johtavan tähän niin sanottuun pörstäkerroinarviointiin ja yksi haastateltavista koki sen myös toteutuneen omilla arvioinneissaan.

”Tämä on vähän kuin koulutodistuksen kirjoittamista tällainen osaamiskartoitus pahimmillaan. Että siinä on kysymys siitä, että millä kriteerillä arvioidaan osaamista. Voi olla objektiivisia tai subjektiivisia kriteereitä. Objektiivinen kriteeri voisi olla joku tuottavuus tai virheettömyys tai jonkinlainen tehokkuus. Ja niitä ei yleensä käytetä tällaisissa, vaan me käytetään hyvin subjektiivisia arviointikriteereitä, jotka on pörstäkerroin pohjaisia silloin, että tuntuuko minusta siltä, että sinä pystyt tähän. Näiden osaamiskartoitusten teko oli juuri sellaista, koska ei me käytetty mitään objektiivisia kriteereitä siihen. Tietysti minä uskon käyttäneeni jotain objektiivista tietoa aikaisemmasta tapahtumisesta ja voin tietysti väittää, että se oli siellä pohjalla ja tällä tavalla päädyttiin johonkin arvioon, mutta faktahan on se, että on pörstäkerroin pohjaista se arviointi.”

Esimiestyön haasteena ja vaarana voidaan nähdä esimiesten taipumus suosia ja luoda läheisiä suhteita kaikista osaavimpiin alaisiinsa, jolloin he saattavat saada myös enemmän palautetta, tukea ja informaatiota, kuin heikommin suoriutuivat alaiset, vaikka juuri heitä tulisi tukea enemmän. Tästä voi muodostua kierre, jossa johtajan suosikit kehittyvät entisestään saamansa tuen ansiosta ja heikommin suoriutuvat alaiset suoriutuvat entistä heikommin saadessaan vähemmän tukea kehittymiseensä. (Viitala 2002, 86.) Tämä voidaan hyvin nähdä riskinä myös osaamiskartoitusten arvioinneissa. Henkilöstöhallinnon edustajien mukaan esimiestyön ammattitaidolla on suuri merkitys arviointien oikeudenmukaisuudessa. Esimiehen tulisi pystyä erottamaan henkilökohtaiset suhteet ja tunteet arvioidessaan osaamista.

”Mutta sittenhän pitäisi sen esimiehen ammattitaidon nimenomaan siinä esimiehenä olla niin vahva, että hän pystyy erottamaan ne henkilökohtaiset tunteet ja näkemään, että tämä on ollut aika haastava tyyppinä, mutta se osaa tämän asian ihan älyttömän hyvin.”

Henkilöstöhallinnon edustajat eivät kuitenkaan kokeneet suureksi riskiksi sitä, että esimies suosisi arvioinneissa tiettyjä henkilöitä. He näkivät, että esimiesten ammattitaito nousee siinä tärkeään rooliin sekä esimiehen vahvuus erottaa henkilökohtaiset tunteet arvioinneista. Batoolin mukaan tunnealy auttaa johtajaa

arvioimaan ihmisiä tarkemmin ja syvällisemmin ja rakentamaan yhteyden ihmisten välille (Batool 2013, 92). Henkilöstöhallinnon näkökulmasta koettiin kuitenkin tärkeäksi toimia esimiestyön tukena kyseisessä asiassa.

” [-] yleisellä tasolla puhuttuna, niin en näkisi ihan hirveän suurena riskinä sitä, että se henkilökohtainen näkemys ohjaisi liiaksi sitä arviointia. Mutta yhtä lailla se vaatii sitä esimiestyön tukemista.”

Arviointien lisäksi myös osaamisten subjektiivisuus nousi yhdeksi haasteeksi. Subjektiivisuus nähtiin haastavana osaamisalueissa, joissa *tulkinnanvaraisuus* oli suuri.

”Yleisissä taidoissa oli tulkinnanvaraisia, joten me jätettiin semmoisia pois mistä ei oikein tiedetty. Riippuen keneltä kysyy, niin on samasta asiasta erilainen mielipide, että se subjektiivisen näkemyksen osuus on siinä niin suuri, että sen takia ne on hankalia.”

Jos johto ei ole onnistunut tekemään selväksi sitä, mihin osaamiskartoituksen tuloksia käytetään, se on saattanut aiheuttaa epäluuloja ja jopa pelkoa (Kirjavainen & Lähtenmäki 2005, 12). Yksi haastateltavista koki, että osaamiskartoituksen tekemisen *käyttötarkoitusta* olisi pitänyt selventää paremmin. Osaamiskartoitukset ja osaamisen arvioinnit voivat herättää negatiivisia tunteita, kuten pelkoja, jos henkilö ei ole varma niiden käyttötarkoituksesta tai oikeudenmukaisuudesta (Ranki 1999, 68). Ihmiset voivat kokea kartoitukset ja mittarit epäoikeudenmukaisiksi, jos ne heidän mielestään tuottavat vääränlaista käsitystä ihmisten arvosta organisaatiolle (Kirjavainen & Lähtenmäki 2005, 12).

”Ehkä tässä olisi pitänyt olla joku selostus, että minun piti sitten joka kerta selostaa, että minkä takia tätä tehdään. Että jonkinlainen semmoinen ihan pidempi selostus kuin vain yksi lause, että minkä takia tätä tehdään tätä osaamiskartoitusta, että mihin niitä tietoja käytetään, ketkä sitä käyttää ja mihin tällä pyritään, että tällainen kysely tehdään ja tämä arviointi. Semmoinen olisi hyvä olla, että minun ei tarvitse joka kerta sitä selittää ihmisille, että ihminen voi itse lukea sen tekstin. Koska sitten se on minun näkemys tästä asiasta. Että jokainen kun lukee sen tekstin niin voi sitten ajatella eri tavalla. Tietysti sitten, kun minä olen kertonut sen niin se tulee selväksi, että mihin minä haen näitä tietoja esimiehenä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

VTT:n tutkimuksen mukaan ”osaamisen johtamista ja osaamistietojärjestelmiä on kirjallisuudessa käsitelty lähinnä visio-, suunnitelma- ja toimeenpanotasolla, mutta käyttäjien kokemuksia ei toistaiseksi juuri ole tutkittu.” (Buhanist ym. 2011, 12). Tässä tutkimuksessa keskityttiin juuri käyttäjien eli tässä tapauksessa esimiesten kokemuksiin osaamistietojärjestelmän osaamiskartoituksesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia osaamiskartoituksen merkitystä esimiestyön tukena sekä sen hyödyntämistä strategisena työkaluna osaamisen johtamisessa. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä hyötyjä ja mahdollisia haasteita osaamiskartoitukseen liittyy. Tässä toimintatutkimuksessa kuvattiin osaamiskartoituksen kehittämisen ja toteuttamisen vaiheita prosessina ja tutkimuksessa kertyneen aineiston perusteella pyrittiin vastaamaan tutkimustehtävään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisena tukena osaamiskartoitukset nähdään esimiestyössä?
2. Miten osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää strategisena työkaluna?
3. Millaisia hyötyjä ja haasteita osaamiskartoitukseen liittyy?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, millaisena tukena osaamiskartoitukset nähdään esimiestyössä. Esimiesten kokemusten perusteella osaamiskartoitukset toimivat tukena heidän esimiestyössään monella tavoin. Suurin etu esimiestyön kannalta havaittiin olevan osaamisien tunnistaminen, jolloin niitä pystyttiin konkreettisella tasolla paremmin hyödyntämään työtehtävien ja sijaisuuksien suunnittelussa sekä toisaalta koulutusten suunnittelussa siinä tapauksessa, jos havaittiin puutteita osaamisessa. Oikeiden resurssien kohdistaminen niihin tehtäviin, jossa tarvetta nähdään, koettiin esimiestyön kannalta olennaisena ja siihen esimiehet tunsivat saaneensa tukea osaamiskartoituksesta. Esimiehet ottivat huomioon suunnittelussa osaamisen lisäksi myös yksilöiden motivaation, joka tukee muun muassa Ulrichin (1998, 15-17) näkemystä siitä, että osaava ja sitoutunut työntekijä on organisaation suurin voimavara. Tulosten perusteella osaamiskartoituksen voidaan nähdä tukevan Viitalan (2002, 121-126) esittämän ihanne-esimiehen kolmea roolia. Etenkin ihanne-esimiehen roolia suunnan selkeyttäjänä osaamiskartoitus tukee apuvälineenä yrityksen strategian ja tulevaisuuden tavoitetilan siirtämisessä operatiiviseen toimintaan osaamisien kautta. Myös roolia yksilön kehittymisen tukijana osaamiskartoitus edesauttaa roolilta odotetun arvioinnin ja kehittymisen suunnittelun ja mahdollistamisen suhteen. Viitalan mukaan ihanne-esimiehellä odotettiin myös osaamisen tilan ja mahdollisten piilevien kykyjen tunnistamista sekä motivointia, joita tämän tutkimuksen perusteella osaamiskartoituksen avulla pystyttiin saavuttamaan. Buhanistin ym. (2011, 29) mukaan systematiikan lisääntyminen ja vahvistunut hallinnan tunne ovat osaamistietojärjestelmien etu. Kuten teoreettisen viitekehyksen pohjalta oli

odotettavissa, myös tässä tutkimuksessa systematiikan lisääntyminen koettiin osaamiskartoituksen eduksi etenkin, jos funktio oli työntekijämäärältään suuri. Tämä liittyy vahvasti myös yrityksen aiemmin mainittuun kasvuun viime vuosina. Toisaalta kokemukset eivät olleet pelkästään positiivisia, vaan suhtautuminen oli myös kriittistä. Ainakin yksi esimiehistä koki, ettei nähnyt osaamiskartoituksen tuovan hyötyä esimiestyöhönsä. Hän koki tuntevansa oman funktionensa työntekijät niin hyvin, ettei nähnyt tarvitsevana osaamiskartoitusta.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tutkia, miten osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää strategisena työkaluna organisaatiossa. Selkein hyödyntämistapa strategian näkökulmasta liittyy osaamiskartoituksen tulevaisuusnäkökulmaan. Tuomen ja Sumkinin mukaan (2012, 90) osaamiskartoituksen tarkoituksena on kuvata organisaation osaamisen nykytilaa ja toisaalta tulevaisuuden kehittämistarpeita ja tavoitteita. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että osaamiskartoitusta tulisi vielä päivittää vastaamaan paremmin nykytilan lisäksi tulevaisuuden osaamisia ja kehittämistarpeita. Koettiin, että tässä osaamiskartoituksen versiossa tulevaisuuden osaamisia ei vielä ollut tarpeeksi. Ylemmän tason strategioiden pohjalta voidaan tehdä strategian toteuttamiseen vaadittavien osaamisten, taitojen ja ominaisuuksien määrittely ja siten niiden arviointi, kuten kuviossa 7 sivulla 21 voidaan nähdä. Tutkimus osoitti myös, että visioon ja strategioihin perustuvien osaamistarpeiden määrittely tulisi entistä paremmin kirjata ylös ja esimiesten sitä kautta peilata oman funktionensa osaamista siihen. Strategisesta näkökulmasta myös tiedon jakamisella ja yhteistoiminnalla koettiin olevan suuri merkitys. Strategiaa tukeva osaamiskokonaisuus tulisi olla selkeä koko organisaation tasolla ja osaamisien tukea toisiaan myös funktioiden välisesti. Viitalan (2013, 182-183) mukaan osaamisen tunnistamisen ja arvioimisen prosessi tulisi toteuttaa suurten muutosten tapahtuessa ja myös tässä tutkimuksessa koettiin osaamiskartoituksen voivan mahdollisesti toimia strategisen muutoksen työkaluna.

Kolmas tutkimuskysymys jakaantuu kahteen osa-alueeseen: hyötyihin ja haasteisiin. Tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, millaisia hyötyjä ja haasteita osaamiskartoitukseen liittyy. Tarkoituksena oli selvittää myös muita kuin kahteen aiempaan tutkimuskysymykseen liittyviä tekijöitä sekä toisaalta niihin molempiin linkittyviä, yleisiä tekijöitä. Molempien, hyötyjen ja haasteiden, osalta esiin nousi useita teemoja. Jo teoreettisen viitekehyksenkin pohjalta oli selvää, että yksi suurimmista hyödyistä osaamiskartoituksissa liittyy osaamiskuilujen ja -tarpeiden tunnistamiseen ja täyttämiseen. Sen hyödyt linkittyvät niin eri organisaatiotasoihin kuin eri käyttötarkoituksiinkin. Draganidisin ja Mentzasin (2006, 55-56) mukaan työvoimasuunnittelussa voidaan hyödyntää osaamisien tunnistamisen kautta saatua tietoa niistä kuiluista, joita yksilön, ryhmän tai organisaation osaamisessa voi olla. Myös Guillaume, Houé ja Grabot näkevät, että työkalua voidaan käyttää tarvittavien ja olemassa olevien osaamisten vertailuun ja osaamiskuilujen havaitsemiseen ja täyttämiseen (2014, 630). Navqin (2009, 88) mukaan osaamiskartoitukset ja -

arvioinnit voivat mahdollistaa niin sanotun kuiluanalyysin yksilön osaamisen ja nykyisessä tai tulevassa roolissa vaadittujen osaamisten välillä. Tässä tutkimuksessa havaittiin kartoituksen tukevan näiden kuilujen löytymistä niin sijaissuunnittelun suhteen kuin laajemmalla tasolla tietyn tehtävän osaajien suhteen. Kuilujen tunnistamisella on merkitys niin koulutusten, rekrytointien, henkilökohtaisten osaamissuunnitelmien kuin strategisten valintojenkin kannalta. Kuilujen tunnistaminen liittyy olennaisesti osaamisen kehittämiseen haluttuun suuntaan, jolloin yksilön kehitystä ohjataan yrityksen strategiaan pohjautuvaan funktion strategian ja tavoitteen tarpeeseen. Jos otetaan lisäksi huomioon yksilön motivaatio, kehityksestä hyöttyy niin yksilö, funktio kuin organisaatiokin. Yksi koetuista hyödyistä liittyi kasvaneeseen keskusteluun osaamisen ympärillä. Viitalan (2002, 121-126) tutkimuksen perusteella keskustelu koettiin ihanne-esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi osaamisen johtamisen muodoista. Kuten tässä tutkimuksessa havaittiin, osaamiskartoitus lisäsi keskustelua osaamisen ympärillä. Prosessin aikana toteutettu osaamisten valinta profiileihin koettiin tarpeelliseksi ja se jo itsessään lisäsi keskustelua. Osa esimiehistä koki jopa, että keskustelu oli tärkeämpää kuin osaamisten arvioinnit. Myös organisaatiossa toimivat yksilöt itse hyötyivät esimiesten kokemusten mukaan osaamiskartoituksesta muun muassa siten, että heidän osaamistaan lähdettiin laajentamaan ja suunnittelemaan entistä paremmin sekä toisaalta heidän motivaationsa joissain tapauksessa kasvoi. Työntekijöiden kokemukset vaatisivat kuitenkin lisätutkimusta luotettavan tuloksen saamiseksi.

Teorian pohjalta havaittiin osaamiskartoitukseen liittyvän useita haasteita. Myös tässä tutkimuksessa haasteita ilmeni. Suurimmat haasteet liittyivät osaamisten arviointeihin ja ne koettiin haastavaksi niin prosessin suunnittelussa kuin esimiesten kokemuksissa toteutuksen jälkeenkin. Osaamisen arvioinnin subjektiivisuus koettiin aiheuttavan jopa niin sanottua pärstäkerroinarviointia. Ongelmana tässä nähtiin nimenomaan osaamisien objektiivisen arvioinnin vaikeus, sillä osaamista ei voida välttämättä mitata objektiivisilla mittareilla vaan pikemminkin subjektiivisilla kokemuksilla. Toisaalta myös osaamisen subjektiivinen luonne voi aiheuttaa tulkinnanvaraisuutta, jos kyseessä on vain yksittäinen sana kuten 'asiakaskeskeisyys', eli välttämättä ei täysin hahmoteta *mitä* oikeastaan arvioidaan sen lisäksi, että mietitään, *miten* arvioidaan. Sanghin (2016, 27) sekä Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 110) mukaan osaamisen arviointi on helpointa selkeissä osaamisissa kuten kielitaidossa, mutta strategian kannalta merkittävämmät osaamiset, kuten esimerkiksi kulttuurientuntemus, on monesti haastavampi mitata ja arvioida. Osaamistasot saatetaan myös ymmärtää eri tavoin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11-116). Näitä teoreettista viitekehystä tukevia havaintoja tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Rankin (1999, 68) sekä Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 115-116) mukaan yksilöarvioinnit voivat aiheuttaa arvioitavassa henkilössä närkästyneisyyttä tai jopa pelkoja, mutta tässä tutkimuksessa niitä ei ainakaan esimiesten kertoman mukaan havaittu.

Haasteena nähtiin myös osaamiskartoituksen ylläpito profiileiden arviointien päivittämisen sekä osaamislistojen päivittämisen suhteen. Myös PA

Consulting Groupin (2003, 10) ja Navqin (2009, 92) mukaan osaamiskartoitusten haasteena on niiden ylläpito ja päivittäminen. Liian pitkät osaamislistat voivat olla käytännössä liian raskaita päivittää, jolloin ne eivät ole roolin odotusten muuttuessa enää ajan tasalla. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa arviointeja on tarkoitus toteuttaa kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta tutkimuksessa nousi pohdintaa siitä, onko se tarpeellista tehdä vuosittain vai mikä olisi sille sopiva ajanjakso. Osaamislistojen päivittäminen taas tulee vaatimaan teknisistä syistä henkilöstöhallinnon tukea, joten henkilöstöhallinto tarvitsee ajankohtaista tietoa funktioiden muutoksista ja tavoitteista. Riskiksi havaittiin niin teoreettisen viitekehyksen kuin tutkimuksen tulosten perusteella osaamiskartoituksen päivittämisen unohtumisen, jolloin tieto ei enää ole ajankohtaista eikä siten myöskään hyödynnettävissä. Muita haasteita, joita osaamiskartoituksessa havaittiin, olivat sen tarkoituksen epäselvyys sekä se, että kartoituksen täyttäminen vei aikaa ja jopa uuvutti työntekijät. Näitä haasteita käsitellään tarkemmin käytännön johtopäätöksissä.

Tässä tutkimuksessa vastarintaa osaamiskartoitusta kohtaan ei työntekijöiden osalta havaittu. Esimiehet eivät olleet haastattelujen perusteella kokeneet vastarintaa työntekijöiden puolelta toteuttaessaan osaamiskartoituksia. Yritykset kuitenkin usein kohtaavat vastarintaa esitellessään osaamiskartoituksen, sillä osa työntekijöistä saattaa kokea sen uhkana heidän uralleen. Työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluun voi kuitenkin vähentää pelkoja (Naqvi 2009, 92). Tässä toimintatutkimuksessa useiden funktioiden työntekijät osallistuivatkin suunnitteluun ja sillä voi olla merkitystä vähäiseen vastarintaan. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että kokemukset vastarinnan puuttumisesta olivat esimiesten näkemyksiä ja luotettavamman kuvan saamiseksi vaadittaisiin laajempaa tutkimusta työntekijöiden kokemuksista, koska välttämättä vastarintaa ei ole haluttu esimiehelle näyttää.

Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella myös eri organisaatiotasojen ja niiden osaamisen johtamisen tavoitteisen näkökulmista (mm. kuvio 6, sivulla 19). Organisaation tasolla osaamiskartoitus tuo lisätietoa strategiseen osaamisen suunnitteluun. Toisaalta, kuten tutkimuksessa havaittiin, osaamiseen liittyvien strategioiden ja visioiden tulee olla selkeästi viestitty ylimmän johdon tasolta, jotta se saadaan liitettyä osaksi osaamiskartoituksia ja osaamisen johtamista. Funktioiden eli yksiköiden tasolla strategioiden toteuttaminen sekä yksikön suorituskyky ja sen kehittäminen on olennaisessa roolissa. Esimiehen tehtävänä on viestiä ja panna täytäntöön asetut strategiat käytännön tasolla ja kehittää yksikkönsä osaamista vastaamaan organisaation tarpeita. Yksilön tasolla tärkeää on etenkin yksilön ja organisaation osaamistarpeiden ja -kiinnostusten yhteensovittaminen. Esimiehet kokivat osaamiskartoituksen toimivan apuna kyseisessä tehtävässä.

6.1 Käytännön johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Koska kyseessä on toimintatutkimus, käytännön johtopäätöksillä on olennainen rooli tutkimuksessa. Toisaalta myös kohdeyritys on kiinnostunut käytännön tuloksista ja johtopäätöksistä kehittämisen näkökulmasta ja tutkimus antaa organisaatiolle arvokasta tietoa osaamiskartoituksesta. Halutaan selvittää, miten osaamiskartoitusta voidaan jatkossa kehittää. On olennaista tunnistaa käytännön hyödyt ja haasteet ja ottaa ne huomioon suunnittelussa. Tulosten perusteella voidaan siten tehdä tarvittavia muutoksia ja toimintatutkimuksen mukaisesti edetä seuraavaan sykliin, jossa toistuvat jälleen suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio. Käytännön näkökulmasta tutkimuksen tulokset olivat monitahoiset. Tutkimuksen perusteella osaamiskartoitus toi niin esimiestyöhön kuin strategiseen suunnitteluunkin paljon lisäarvoa sekä siihen liittyi myös monia muita hyötyjä. Toisaalta osaamisen kartoittamisessa havaittiin olevan monenlaisia haasteita.

Esimiesten kokemukset ja mielipiteet vaihtelivat hyvin suuresti. Osa esimiehistä koki hyötynensä osaamiskartoituksesta monin tavoin ja he esittivät konkreettisia esimerkkejä saavutetuista hyödyistä. Toisaalta ainakin yksi esimiehistä suhtautui kuitenkin melko kriittisesti, eikä kokenut hyötynsä osaamiskartoituksesta. Tulosten perusteella on havaittavissa jonkin verran eroa esimiesten kokemuksissa sen perusteella, millainen heidän funktionsa tehtävä on. Kokemukset niissä funktioissa, joissa työt ovat enemmän mekaanista ja käsillä tehtävää työtä olivat positiivisempia kuin asiantuntijatyötä sisältävissä funktioissa. Toisaalta myös asiantuntijatyötä sisältävien funktioiden esimiehet kokivat saaneensa tukea esimiestyöhönsä sekä muita hyötyjä osaamiskartoituksen kautta, joten merkittäviä johtopäätöksiä ei sen perusteella pysty tekemään. On kuitenkin selvää jo teoriankin pohjalta, että esimerkiksi konkreettisemmat kädentaidot ovat helpompi arvioida kuin asiantuntijatyölle tyypilliset osa-alueet. Tämä voi siis vaikuttaa esimiesten kokemuksiin. Havaittavissa oli myös se, että jo ennakkohaastatteluissa ja prosessin aikana osaamiskartoitukseen varautuneesti suhtautuneet esimiehet kokivat saaneensa vähemmän hyötyjä, kuin ne, jotka olivat suhtautuneet alusta alkaen positiivisesti ja mielenkiinnolla osaamiskartoitukseen. Innokkaammin projektiin osallistuneet olivat myös valmiimpia panostamaan oman funktionsa osaamiskartoituksen suunnitteluun alusta alkaen enemmän resursseja, minkä vuoksi kokemukset saattoivat olla positiivisempia. Kuten mainittu, työntekijöiden osalta vastarintaa ei havaittu, vaikka teoreettisen viitekehykseen perustuen sitä olisi voitu odottaa ilmenevän.

Jatkokehityksen kannalta tutkimuksessa nousi esiin monia tekijöitä. Merkittävimpänä käytännön toimenpiteenä osaamiskartoitukseen havaittiin tarve lisätä tulevaisuudessa tarvittavia osaamisalueita. Tulevaisuuden osaamisen tarpeet tulisi kirjata aiempaa paremmin ja selkeämmin ylös ja siirtää sitten osaamiskartoitukseen peilaten funktion tavoitteisiin. Strategisen toiminnan kannalta tärkeäksi käytännön toimenpiteeksi havaitaan tarve

strategisten tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelylle ja viemiselle osaamiskartoitukseen.

Käytännön tasolla on otettava huomioon myös yhdessä haastatteluista noussut kommentti yrityksen tarpeesta sitoutua koulutukseen, jos henkilö haluaa kouluttautua tai tarve koulutukselle olisi. Osaamiskartoitusta varten tärkeää on viestiä esimiehille yrityksen periaatteet koulutusten suunnittelulle. Kouluttaminen nähtiin kuitenkin yrityksessä olennaiseksi osaamisen kehittämisen malliksi, sillä henkilöstömäärä haluttiin pitää suhteellisen pysyvänä, jolloin osaamiskuiluja ensisijaisesti pyrittäisiin täyttämään kouluttamisen kautta rekrytointien sijaan.

Yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin tarve määrittellä selkeämmin osaamistasojen kriteerit yhtenevästi läpi organisaation. Tämä tarkoittaa sitä, että kriteerit tulisi määrittellä ja kuvata tarkemmin, jotta ne olisivat selkeät kaikille osaamiskartoitukseen osallistuville osapuolille ja että ne olisivat siten yhtenevät organisaation sisällä. Yhdessä tutkimuksen funktioista alettiin prosessin aikana suunnitella osaamisen validointia tai niin sanottuja näyttökokeita, joilla osaamisen taso pystyttäisiin todentamaan. Onnistuneen validoinnin kautta osaamisen taso osaamiskartoituksessa voitaisiin ylläpitää tai sitä voitaisiin nostaa. Tämä aihe vaatii lisää tutkimusta ja suunnittelua, mutta se voisi osaltaan tuoda helpotusta arvioinnin haasteisiin niiltä osin kuin se olisi toteutettavissa. Huomioon tulisi ehdottomasti ottaa myös arviointeihin liittynyt kritiikki parstäkerroinarvioinneista ja pohtia mahdollisia ratkaisuja kyseiseen ongelmaan.

Käytännön näkökulmasta täytyisi myös pohtia osaamiskartoituksen osaamisien määrää, sillä yksi esimiehistä kertoi alaistensa uupuneen kartoituksen täyttämiseen ja sen johtaneen valitettavaan ilmiöön, jossa arviointeja ei enää pohdittu tarkasti vaan päädyttiin laittamaan "vaikka se kolmonen". Käytännön tasolla kartoitukset tulisi siis läpikäydä uudelleen ja pohtia ovatko kaikki osaamiset relevantteja ja voisiko listaa tiivistää. Toisaalta muutamassa haastattelussa nousi esiin haaste siitä, että osaamiset oli yhdistetty liiankin laaja-alaisesti eli tarvetta pilkkoa osaamista olisi joissain tapauksissa. Olisi siis käytännön kannalta hyvä käydä osaamiskartoitus läpi kaikkien funktioiden kanssa ja pohtia uudelleen osaamislistausta näiden tulosten perusteella. Tämän lisäksi osa osaamisista tarvitsisi tarkempaa selostusta siitä, mitä sillä tarkoitetaan, jotta tulkinnanvaraisuudelta välttyttäisiin.

Haasteena etenkin strategisen näkökulman tulosten arvioinnissa oli myös joitain osin konkretian puute. Strategisten etujen näkökulmasta tulokset ovat melko hypoteettisia, jolloin ei pystytä arvioimaan tuloksia vielä tässä hetkessä. Strategisena työkaluna toimiminen pystytään paremmin mittaamaan vasta, kun työkalu on ollut käytössä pidempään. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin odottaa ja olettaa, että osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää ja hyödynnetään monella tapaa strategisena työkaluna, jos sen ylläpidosta huolehditaan ja sitä kehitetään aktiivisesti eteenpäin.

Yhdessä haastatteluista esimies mainitsi osan työntekijöistä kokevan epäselväksi osaamiskartoituksen tarkoituksen. Kuten teoreettisen viitekehyksen

perusteella voidaan sanoa, epäselvyys osaamistietojen ja -arviointien käyttötarkoituksesta sekä siitä kuka tietoja käyttää ja miksi kartoitus tehdään, voi aiheuttaa hyvinkin negatiivisia tunteita, jopa pelkoja. Voidaan pohtia, johtuiko epäselvyys käyttötarkoituksesta yleisen tiedottamisen epäonnistumisesta vai vain kyseisen esimiehen osalta puutteellisesta tiedottamisesta ja ymmärryksestä ja sitä kautta työntekijöille välittyneestä epäselvyydestä. On kuitenkin hyvin tärkeää käytännön näkökulmasta puuttua tähän ongelmaan, jotta negatiivisia tunteita ei pääse syntymään tai ainakin jatkossa pystytään selkeämmin viestimään osaamiskartoituksen toteuttamisen tarkoitus. Kuten mainittu, varsinaista työntekijöiden vastarintaa ei kuitenkaan havaittu, joten voidaan olettaa, että pelkoja tai muita negatiivisia tunteita ei ole joko syntynyt tai niistä ei ole haluttu esimiehelle kertoa.

Näiden käytännön tuloksien perusteella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja toimenpiteitä, jotta osaamiskartoitusta pystytään kehittämään eteenpäin. Muutostyöllä parannetut osaamiskartoitukset voidaan ottaa käyttöön seuraaviin kartoituksiin. Nämä toimenpiteet vaativat yhteistyötä eri funktioiden välillä, kuin myös esimiesten ja henkilöstöhallinnon välillä. Toisaalta tarvitaan myös edellä mainitut ylimmän johdon määrittämät suuntaviivat ja visio, jonka pohjalta muutoksia tulevaisuuden osaamisen suhteen voidaan tehdä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen arviointi

Toimintatutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin arviointi on hyvin haastavaa ja ne soveltuvat yleensäkin laadulliseen tutkimuksen arviointiin heikosti. Validiteetin osalta toimintatutkimuksen validiteetin arvioinnin haastavaksi tekee Heikkisen ja Syrjälän mukaan se, että ”tulkinat rakentavat sosiaalista todellisuutta”. Siksi on käytännössä mahdotonta tavoittaa ”todellisuutta, johon väitettä verrata.”. Toimintatutkimuksen reliabiliteettia taas ei Heikkisen ja Syrjälän mukaan voi mitata, sillä uusintamittaukset ovat toimintatutkimuksen muutokseen pyrkimyksen vastaisia ja käytännössä mahdottomia toteuttaa. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 148.) Toimintatutkimuksessa validiteetin sijasta voidaan käyttää Steinar Kvalen validointiperiaatteita, joita ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisyys, toimivuus ja havahduttavuus. Tässä tutkimuksessa historiallinen jatkuvuus ilmenee ajallisena etenemisenä, jolloin lukija voi ymmärtää syy-seurausketjuja. Tutkimuksessa on alku, keskikohta ja loppu, vaikka organisaatiossa toiminta ei lopukaan tutkimuksen loppuun. Reflektiivinen tutkija tarkastelee omaa suhdettaan tutkimuskohteeseensa. Se tuo tutkimukseen läpinäkyvyyttä tutkijan kuvatessa tutkimusprosessia, aineistoa ja menetelmiä, kuten tässä tutkimuksessa kappaleessa neljä. Reflektio myös käynnistää toimintatutkimuksen syklin, johon kehittäminen perustuu. Dialektisuusperiaate tuo toimintatutkimukseen erilaisia näkökulmia ja tulkintoja mahdollisimman autenttisesti. Ristiriitaiset ja jopa toisensa kumoavat näkemykset tuodaan esiin moniäänisyyden muodostumiseksi. Toimivuuden periaatteella viitataan toimintatutkimuksen käytännön vaikutuksiin, kuten

hyötyihin. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia nimenomaan toimivuutta. Tutkimus voi toisaalta osoittaa myös toimimattomuuden tai epäonnistumisen, mikä on sekin arvokasta tietoa. Tavoitteena on kuvata tutkittavan ilmiön vahvuudet ja heikkoudet, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu selkeästi.

Toimivuuden periaatetta voidaan tarkastella myös eettisyyden näkökulmasta. Miten tutkimus on vaikuttanut tutkittavaan kohteeseen tai yhteisöön ja onko tutkittavia mahdollista tunnistaa tutkimuksesta. Näitä kysymyksiä pohditaan tässä kappaleessa laajemmin kappaleen loppupuolella. Havahduttavuus validointiperiaatteena viittaa tutkimuksen koskettavuuteen ja elävyyteen. Lukijan kokonaisvaltainen vaikutelma muodostuu hänen omien kokemuksiansa ja todellisuutensa kautta ja kirjoittajan on kyettävä kirjoittamaan tutkimus todentuntuiseksi. Lukijalle saattaa sen myötä aueta jokin uusi näkökulma, jonka tässä tutkimuksessa voidaan olettaa varsinkin tutkimukseen osallistuneille ja organisaation toimijoille aukeavan. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149-160.)

Vaikka luotettavuuden ja pätevyyden mittaus kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haastavaa, luotettavuutta voidaan parantaa tutkimuksen toteuttamisen mahdollisimman tarkalla selostuksella ja koskien kaikkia tutkimuksen vaiheita (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tässä tutkimuksessa luotettavuuden ja läpinäkyvyyden tarkistamiseksi on pyritty avaamaan tutkimuksen tausta, tutkimusprosessi ja sen vaiheet sekä tutkijan rooli. Kohdeyrityksen toivomuksesta ja suostumuksesta yritys kuvataan tutkimuksessa nimellä. Se lisää tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä tutkimusvaiheiden ja -prosessin avaamisen sekä tutkijan roolin ja osallistumisen kuvailemisen lisäksi. Tutkimuksen validiutta myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa useiden aineistokeruumenetelmien käyttö eli triangulaatio, jota tässäkin tutkimuksessa on käytetty (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tutkimuksen tuloksia on pyritty todentamaan sitaateilla. Sitaatit ovat suoria lainauksia haastatteluista eikä niitä ole muokattu muuten kuin litteroinnin yhteydessä selkeyden vuoksi poistettujen täytesanojen osalta sekä murre- ja puhekielisten sanojen muokkaamisella helpommin ymmärrettäväksi.

Toimintatutkijan rooli tutkijana on osallistua toteutettavaan muutokseen, joten tutkijan rooli ei tässä tapauksessa voi olla objektiivinen. Toimintatutkimuksessa subjektia ja objektia ei voida erottaa, sillä ne ovat osana toisiaan (Heikkinen, Huttunen, Kakkori & Tynjälä 2010, 166.)

Haastatteluihin liittyy monenlaisia eettisiä ongelmia ja tutkijan on tärkeää huomioida ne ja olla niistä tietoinen jo ennen tutkimusta. Tärkeimpinä tekijöinä ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20.) Kaikissa tutkimustapauksissa tutkittavia tulee informoida tutkimusaineiston käytöstä (Kuula 2006, 99). Tässä tutkimuksessa kaikille haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua haastattelun tarkoitus, käyttötavat sekä yksityisyyteen liittyvät tekijät ja pyydettiin heiltä suullinen suostumus haastatteluun ja siitä syntyvän materiaalin käyttöön. Tietoon perustuva suostumus pohjautui siis tässä tapauksessa suullisesti annettuun informaatioon (Kuula 2006, 104). Haastattelujen nauhoituksia ei ole

missään vaiheessa luovutettu ulkopuolisille, vaan ne ovat olleet ainoastaan tutkijan käytössä. Esimiesten henkilöllisyys on haluttu pitää tutkimuksessa tunnistamattomissa, joten aineistosta on poistettu tunnisteet eli se on anonymisoitu (Kuula 2006, 200). Tutkimuksen tuloksissa käytetyt sitaatit ovat valittu niin, että niistä ei ole tunnistettavissa kenestä esimiehestä on kyse. Yksilöiviä tietoja on muutettu kuitenkin vähentämättä aineiston ymmärrettävyyttä (Kuula 2006, 217). Jos haastateltava esimies on esimerkiksi maininnut funktiona nimen, se on korvattu sitaatissa hakasulkuihin kirjoitetulla 'funktio' sanalla. Myös mainitut osaamiset ovat korvattu hakasulkuihin kirjoitetulla 'osaaminen' sanoilla, sillä tietty osaaminen voisi olla yhdistettävissä johonkin funktioon. Poikkeuksena kuitenkin ovat henkilöstöhallinnon edustajien haastattelut, joiden osalta, heidän suostumuksellaan, sitaateista selviää, että kommentti on henkilöstöhallinnon kommentti, mutta sitä ei ole yhdistettävissä suoraan toiseen heistä.

Muiden kvalitatiivisten menetelmien tapaan myös toimintatutkimusta on kritisoitu tilannesidonnaisuudestaan. Tutkimuksen kohde on erittäin spesifi eikä siten ole yleistettävissä. Toimintatutkimus erityisesti on tilanteeseen sidottua, sillä se pyrkii kehittämään tiettyä käytännön ongelmaa. (Metsämuuronen 2006, 226, 228.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan toteuttaa toimintatutkimus kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin verrannollisia teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen tulokset olivat monitahoisia ja esimiesten kokemukset sekä positiivisia että negatiivisia. Yhteneviä tuloksia aiempien tutkimusten kanssa löytyi niin positiivisten kokemusten kuin negatiivistenkin osalta eli toisin sanoen tutkimuksessa havaittujen hyötyjen ja haasteiden osalta.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Genelec on kansainvälisesti toimiva organisaatio, jolla on henkilökuntaa useassa maassa ja tytäryhtiöitä Yhdysvalloissa ja Kiinassa sekä yhteisyritys Japanissa. Tässä tutkimuksessa kansainvälisyyden vaikutus oli vähäistä, sillä suurin osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä ja heidän alaisistaan olivat suomalaisia eikä tutkimuksessa havaittu kulttuuriin tai kieleen liittyviä haasteita tai erityispiirteitä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia osaamiskartoituksen viemistä ja toteuttamista tytäryhtiöissä. Henkilöstötietojärjestelmä, johon osaamiskartoitukset ovat luotu, on jo käytössä toisessa tytäryhtiöstä, joten teknisesti sen toteuttaminen olisi melko vaivatonta. Kieli- ja kulttuurierot tuovat varmasti kuitenkin oman lisähaasteensa esimerkiksi osaamisien määrittelyihin ja etenkin arviointeihin. Haasteena globaalissa osaamiskartoituksessa voi olla tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan muun muassa universaalinen osaamismallin sekä osaamisen käsitteen universaalinen ymmärryksen puute. Organisaatiokulttuurilla ja ympäristön muuttujilla voi olla

merkittävä vaikutus osaamisien universaaliuteen. (Orlando & Johnson, 2001, 159).

Tämä tutkimuksen osalta tulokset koskevat vain prosessin aikana ja pian sen jälkeen saatuja tuloksia eli kokemuksia osaamiskartoituksesta pidemmällä aikavälillä ei tässä tutkimuksessa tutkita. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin mielenkiintoista selvittää, millaiset esimiesten kokemukset osaamiskartoituksesta olisivat esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Ovatko havaitut edut ja haasteet edelleen ajankohtaisia? Ovatko esimerkiksi huolenaiheet osaamislistojen ylläpitämisestä nousseet haasteeksi? Tai onko tulevaisuuden taitojen lisääminen tuonut toivottuja vaikutuksia, kuten kilpailuetua yritykselle tai tuottavuuden paranemista?

Kiinnostavaa olisi tutkia myös työntekijöiden kokemuksia osaamiskartoituksesta, mikä voisi hyvinkin tuoda tutkimukseen uusia näkökulmia, sillä tämä tutkimus käsittelee pääasiassa esimiesten kokemuksia. Olisi mielenkiintoista tutkia, ovatko työntekijät kokeneet samanlaisia hyötyjä kuin heidän esimiehensä kokivat sen tuovan työntekijöille. Tai millaisia haasteita tai negatiivisia tekijöitä työntekijät kokivat osaamiskartoitukseen liittyvän. Mielenkiintoista olisi tutkia lisää myös työntekijöiden motivaatiota, joka on vahvasti yhteydessä osaamisiin ja niiden hyödyntämiseen.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius M. (2002). Osaamisen ennakointi : Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing ja Helsingin Kauppakamari.
- April, K. A. (1999). Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal* 20(5), 231-242.
- Batool, B. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly* 4(3), 84-94.
- Bergenhengouwen, G. J. (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training* 20(9), 29-35.
- Boritz, J. E. & Carnaghan, C. A. (2003). Competency-Based education and assessment for the accounting profession: A critical review*. *Canadian Accounting Perspectives* 2(1), 7-42.
- Buhanist, P., Hakala L., Haramo, E., Kallio K., Kantola K., Kostamo, T. & Talja, H. (2011). Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa – Visiot ja käytännöt. VTT Tiedotteita 2585. [sähköinen tietoaaineisto]. Haettu osoitteesta: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2585.pdf>
- Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? (competitive organizational behavior). *Strategic Management Journal* 15(SPEISS), 143.
- Eskola, J. & Suoranta J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forsten - Astikainen R., Hurmelinna-Laukkanen, P., Lämsä, T., Heilmann, P. & Hyrkäs, E. (2017). Dealing with organizational silos with communities of practice and human resource management. *Journal of Workplace Learning* 29(6), 473-489.
- Garavan, T. N. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning* 13(4), 144-164.
- Gayeski, D. M., Golden T. P., Andrade, S. & Mason, H. (2007). Bringing competency analysis into the 21st century. *Performance Improvement* 46(7), 9-16.
- Genelec Oy:n nettisivut. Tietoa meistä. [Viitattu 26.10.2018]. Haettu osoitteesta: <https://www.genelec.fi/tietoa-meista>
- Genelec Oy:n nettisivut. Kestävä kehitys ja laatu. [Viitattu 26.10.2018]. Haettu osoitteesta: <https://www.genelec.fi/kestava-kehitys-ja-laatu>
- Genelec Oy:n nettisivut. Periaatteet ja historia. [Viitattu 26.10.2018]. Haettu osoitteesta: <https://www.genelec.fi/periaatteet-ja-historia>
- Guillaume R., Houé, R. & Grabot, B. (2014). Robust competence assessment for job assignment. *European Journal of Operational Research*
- Haapaniemi, T. & Hirvonen, H. 2012 Työelämässä hankitun osaamisen tunnustaminen Itä-Suomen korkeakouluissa -hanke. Teoksessa Airola &

- Hirvonen (toim.). Osaaminen näkyväksi : Kokemuksia osaamisen tunnistamisesta itä-suomen korkeakouluissa. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Hanhinen, T. (2011). Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakauskirja 54(1), 5-15.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010 Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2010 Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Kakkori, L. & Tynjälä, P. 2010. Totuuden ongelma. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p. painos). Helsinki: Tammi.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Huovinen, T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hustad, E. (2005). It-supported competence management: A case study at ericsson. Information Systems Management 22(2), 78-88.
- Hämäläinen, K. 2012. Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden aikuisopiskelijoiden osaamiskartoitus osana HOPS- ja AHOT-prosessia. Teoksessa Airola & Hirvonen (toim.). Osaaminen näkyväksi : Kokemuksia osaamisen tunnistamisesta itä-suomen korkeakouluissa. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Hätönen, H. (2003). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa.
- Iles, P. A. (1993). Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development. Personnel Review 22(6), 63-80.
- Jylhänlehto, S. (24.10.2018). Äänentoisten ykkönen haluaa pysyä syntysijoillaan Savossa. Maaseudun tulevaisuus, sivu 5.
- Kettunen, M. (2018). Genelec 1978-2018. Painotalo Seiska Oy.

- Kirjavainen, P. 2005. Osaamisesta strategiaksi - kohti teoriaa, joka toimii käytännössä. Teoksessa Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela & Saru (toim.). Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turku: [Turun kauppakorkeakoulu].
- Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. 2005. Johdanto: tuotannosta tietoon. Teoksessa Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela & Saru (toim.). Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turku: [Turun kauppakorkeakoulu].
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen R. (2000). Strategisen osaamisen johtaminen : Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kovach, K. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today* 29(2), 43-48.
- Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus : Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino).
- Kuula, A. (2006). Tutkimusetiikka : Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lagus, A. (7.4.2006). HR-järjestelmät auttavat henkilöstöhallintoa. tivi.fi. [Viitattu 23.09.2018]. Haettavissa osoitteesta: <https://www.tivi.fi/Arkisto/2006-04-07/Hr-j%C3%A4rjestelm%C3%A4t-auttavat-henkil%C3%B6st%C3%B6hallintoa-3087988.html>
- Le Deist, F. D. (2005). What is competence? *Human Resource Development International* 8(1), 27-46.
- Lehtonen, T. J. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampere University Press.
- Malin, V. (2012). Johtajasta tohtoriksi - osaajasta oppijaksi? : Organisaatiossa oppimisen monta todellisuutta goffmanilaisena kehysanalyysinä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mentzas, G. & Draganidis, F. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Info Mngmnt & Comp Security* 14(1), 51-64. doi:10.1108/09685220610648373
- Metsämuuronen, J. (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : Opiskelijalaitos (2. laitos, 3. uud. p. painos). Helsinki: International Methelp.
- Mintzberg, H. (1990). Manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review* 68(2), 163-176.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes - knowledge workers respond to inspiration, not supervision. *Harvard Business Review* 76(6), 140-+.
- Nagarajan, P., & Jiji, G. W. (2012). Competency mapping. *International Journal of Engineering, Economics and Management*, 1(1), 14-18. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1372334848?accountid=11774>
- Naqvi, F. (2009). Competency mapping and managing talent. *IUP Journal of Management Research* 8(1), 85-94.
- Niitamo, P. (2003). Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

- Normalini (2012). Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61(6), 603-623.
- PA Consulting Group. (2003). *Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003 : Tutkimusraportti*. Espoo: PA Consulting Group.
- Pesonen, E. (3.7.2018). 40 vuotta täyttänyt Genelec luottaa myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen laatuun: vanhin korjattavaksi tullut kaiutin on ollut 37-vuotias. *Kauppalehti*. Haettu osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/40-vuotta-tayttanyt-genelec-luottaa-myos-sukupolvenvaihdoksen-jalkeen-laatuun-vanhin-korjattavaksi-tullut-kaiutin-on-ollut-37-vuotias/fde1682b-2efa-3d12-ad6f-78a129930ca4>
- Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.
- Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?*. Helsinki: Kauppakaari.
- Richard, O. C. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management* 12(2), 299-310.
- Rouleau, L. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies : JMS* 48(5), 953-983.
- Ruusuvuori, J. 2010. *Litteroijan muistilista*. Teoksessa Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57(5), 518-532.
- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping : Understanding, designing and implementing competency models in organizations (3rd ed painos)*. New Delhi ; London: Response.
- Satuli, H. (29.10.2018). Sitä arvostat, mistä palkitset. Haettu osoitteesta: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/sita-arvostat-mista-palkitset>
- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen : Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Suomalainen, R. (2017). *HR-järjestelmän hankinta ja käyttöönoton valmistelu*. (kandidaatin tutkielma, Jyväskylän yliopisto).
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio (8. p. painos)*. Helsinki: Talemum.
- Toivonen, J. (26.9.2018). Näin syntyi näennäishelppo termi "ydinosaaminen", jolla on perusteltu yritysten kasvut ja potkut – idean isä on nyt Helsingissä ja kertoo, mistä on kyse. [Viitattu 29.10.2018]. Haettu osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10422114>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos painos)*. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review* 39(2), 15.

- Valtioneuvosto. Osaaminen ja koulutus. [Viitattu 29.10.2018]. Haettu osoitteesta: <https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen>
- Velciu, M., Grecu, L. & Lungu, E. (2014). Competence assessment: Best practices in european countries. *SEA: Practical Application of Science* (3), 632-636.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p. painos). Helsinki: Edita.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review* 41(3), 125-145.