

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Kauppätieteiden koulutusohjelma

Johtaminen ja organisaatiot

Minna Korja

Strateginen osaamismittaristo kyvykkyyden tulkkina

Pro gradu -tutkielma

2018

1. tarkastaja: Timo Pihkala

2. tarkastaja: Tuija Oikarinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Minna Korja
Tutkielman nimi	Strateginen osaamismittaristo kyvykkyyden tulkkina
Tiedekunta	Kauppätieteellinen tiedekunta
Maisteriohjelma	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi	2018
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 88 sivua, 13 kuviota, 2 taulukkoa
Tarkastajat	Timo Pihkala ja Tuija Oikarinen
Hakusanat	Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen arviointi, kyvykkyys, oppiva organisaatio

Yritysten toimintaympäristön entisestään kiihtyvä muutostahti luo paineita systemaattiselle osaamisen ja kyvykkyyden johtamiselle. Markkinoiden ja asiakkaiden odotukset muuttuvat nopeasti, ja kilpailussa pärjäävät ne toimijat, jotka onnistuvat kehittämään omaa osaamistaan ja kyvykkyyttään sellaiseksi, että asiakkaan tarpeet osataan tyydyttää.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia strategisen osaamismittariston hyödynnettävyyttä strategisen osaamisen ja organisaatiotasoisien kyvykkyyden nykytilan tarkastelussa. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluin haastatteleamalla valittujen organisaatioiden yksittäisiä johtoryhmän jäseniä erikseen ja kahdessa pienryhmässä.

Tutkimus osoittaa, että osaaminen strategisesti johdettavana resurssina ei ole samanlaisessa asemassa verrattuna muihin johdettaviin resursseihin haastatelluissa organisaatioissa. Käsite osaaminen nähdään ensisijaisesti yksilön ominaisuutena, ja silloinkin, kun siitä puhutaan isompana käsitteellisenä asiana, sen nähdään kumuloituvan yksilöiden osaamisista. Strateginen osaamismittaristo nähdään yhtenä mittarina muiden joukossa, ja tietosisällön osalta yksi sen tärkeimpiä anteja näyttäisi olevan tutkimuksen kohdeyritysten keskinäinen benchmark-tieto.

ABSTRACT

Author	Minna Korja
Title	The Strategic Capability Metrics as Interpreter of Organizational Capability
Faculty	School of Business and Management
Master's programme	Management and organizations
Year	2018
Master's thesis	Lappeenranta University of Technology, 88 pages, 13 figures, 2 tables
Examiners	Timo Pihkala and Tuija Oikarinen
Keywords	Competence, competence management, competence evaluation, capability, learning organization

The pace of change in the organizational environment causes pressure for systematic management of competence and capability. The expectations of the market and customers change rapidly, and in tough competition only those will succeed who manage to develop their competencies and capability to satisfy the needs of customers.

The purpose of this thesis is to examine the use potential of the strategic capability metrics in evaluating the current level of the organization's capability. The study has been conducted as semi-structured interviews by interviewing members of management groups in selected organizations both individually and in two smaller groups. The results of the study show that competence and capability as strategically managed resources do not have a similar status in the selected organizations compared to other resources. Also, the definition of competence is seen mainly as a feature of an individual, not that of an organization, and even when being mentioned as a wider concept, it is seen to cumulate from the competencies of individual members of an organization. The strategic capability metrics is seen as one metrics amongst others, and the most valuable outcome is the mutual benchmark information shared with the target organizations of this study.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.3 Tutkimuksen rakenne	4
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	6
2.1 Osaaminen	6
2.2 Organisaatiotason strateginen osaaminen	11
2.3 Osaamisen johtaminen	16
2.4 Oppiva organisaatio	21
2.5 Osaamisen arviointi	26
2.6 Kyvykkyyden arviointi	32
2.7 Osaamisen ja kyvykkyyden kehittäminen	34
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
3.1 Kohdeyritys	43
3.2 Strateginen osaamismittaristo	43
3.3 Tutkimuksen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	45
3.3.1 Haastateltavien valinta.....	46
3.3.2 Haastattelukysymykset ja haastattelujen toteutus	47
3.4 Aineiston käsittely ja analyysi	48
3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	48
4 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	50
4.1 Yrityksen strategiset tavoitteet ja osaamistarpeet	50
4.2 Osaamispääoman kehittämissuunnitelma	55
4.3 Osaamispääoma	58
4.4 Osaamisen arviointi ja mittaaminen	65

4.5 Strategisen osaamismittarin hyödynnettävyys	70
---	----

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 77

5.1 Tutkimuksen yhteenveto	77
----------------------------	----

5.2 Tutkimuksen johtopäätöksiä	81
--------------------------------	----

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia	82
-----------------------------	----

6 LÄHDELUETTELO 84

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työelämäosaaminen.....	9
Kuvio 2. Osaamisen erilaisia näkökulmia	9
Kuvio 3. Osaamisten kokonaisuus.....	10
Kuvio 4. Boyatzisin kontingenssiteoria.....	11
Kuvio 5: Osaamispääoma.....	15
Kuvio 6: Osaamispääoman johtamisprosessi	21
Kuvio 7. Oppiva organisaatio timanttina	22
Kuvio 8. Osaamisen hankkiminen ja hyödyntäminen jatkuvana prosessina.....	24
Kuvio 9. Mittariston rakentaminen, osaaminen ja oppiminen mittauskohteena	30
Kuvio 10. Oppimisen suuntaamisen ja nopeuttamisen vaihtoehdot	37
Kuvio 11: Osaamispääoman johtamisen painopisteet yrityksen eri vaiheissa.....	38
Kuvio 12. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja	39
Kuvio 13: Strateginen osaamismittaristo.....	45

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Osaamispääoman johtamisprosessiin kuuluvat tehtävät	19
Taulukko 2: Haastatellut henkilöt ja ryhmät	47

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Toimintaympäristön muutos, teknologian kehitys, digitalisaatio ja disruptio ovat sanoja, jotka toistuvat liiketoimintaa ja työelämän muutosta käsittelevässä keskustelussa maailmanlaajuisesti. Yrityksiltä peräänkuulutetaan ketteryyttä ja muutoskyvykkyyttä, ja samaan aikaan pohditaan, mitä se edellyttää johtamiselta ja vaadittavalta osaamiselta. Felinin ja Powellin (2016, 79) mukaan toimialojen volatilitteetti edellyttää strategioita, rakenteita ja prosesseja, jotka mahdollistavat ketteryyden ja kyvyn reagoida markkinoiden rakenteissa tapahtuviin muutoksiin. Jopa kilpailuedun tähän asti mahdollistaneet toiminnalliset ja operatiiviset rutiinit, jotka ovat olleet vaikeasti kopioitavissa ja perustuneet vahvaan kokemukseen ja tietämykseen, tulevat nopeasti vanhentumaan disruptiivien uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien myötä: toimialan kilpailuetua tuottavat ajurit rapautuvat eivätkä enää vastaa markkinoiden ja asiakkaiden odotuksia.

Osaamisella on myös vankka kansallinen merkitys Suomen kilpailukyvyn varmistajana. Sipilän hallituksen hallitusohjelman 2025 tavoitteena on vakiinnuttaa Suomi koulutuksen, osaamisen ja modernin oppimisen kärkimaana (Valtioneuvosto, 2016). Samaan aikaan käydään laajasti keskustelua siitä, mitä digitalisaatio tarkoittaa työelämän ilmiönä, minkä tyyppiset työtehtävät häviävät kokonaan ja mitä uusia työllistymisen mahdollisuuksia se saa aikaan. Parviainen et al. (2017, 10) selvityksen mukaan digitalisaation aikaansaamat muutokset tulevat vaikuttamaan osaamistarpeisiin ja työn tekemisen muotoihin jo lähivuosina, ja oikeanlaisilla toimenpiteillä digitalisaatiosta on mahdollista hyötyä Suomen kilpailukyvyn nostamiseksi. Tarvittavan osaamisen kehittäminen on edellytys sille, että ihmisten tekemä työ saa aikaan parempaa tuottavuutta koneiden tekemän työn rinnalla: kun ihmisten työpanokset keskitetään tehtäviin, joissa niillä on paras lisäarvo koneeseen verrattuna, voidaan kasvattaa ihmisten hyvinvointia ja parantaa tuottavuutta digitalisaatiota hyödyntämällä.

Samaan aikaan Suomessa on tunnistettu merkittävä työn ja osaamisen kohtaamisongelma. Barona Oy:n toimitusjohtaja Minna Vanhala-Harmanen ilmaisee (Helsingin Sanomat, 2018) huolensa täyttämättä jääneistä työpaikoista, mikä pahimmillaan johtaa talouskasvun hidastumiseen ja pysähtymiseen ja edelleen verotulojen vähentymiseen. Ilmiön tärkeimmäksi syyksi hän nimeää osaamispuutteet avoimena oleviin tehtäviin, ja ratkaisuksi tähän hän esittää koulutuspolitiikan uudelleen miettimisen siten, että työntekijää koulutetaan työuran aikana useita kertoja. Koulutuksen tulee hänen mukaansa keskittyä ennen kaikkea täsmäkouluttamiseen.

Vaikka osaamisen merkitys keskeisenä kilpailutekijänä on tiedostettu ja kaikki kansallisen tason kilpailukykyä käsittelevät raportit korostavat osaamisen merkitystä, vain harva yritys johtaa osaamistaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti rinnan muiden johdettavien resurssien kanssa (Ojala, 2008, 36-37). Yhtenä syynä tähän Ojala toteaa sen, että osaaminen ei ole konkreettista, ja vain harva yritys on määrittänyt, mitä osaamisella tarkoitetaan. Osaaminen myös nähdään usein yksittäisten työntekijöiden koulutuksena tai muodollisena pätevyytensä. Tällöin jää huomioimatta kaikki ne rakenteet, joiden avulla osaaminen saadaan haltuun. Tuomi & Sumkin (2012, 30) tunnistavat eri kokoisilla yrityksillä olevan erilaisia haasteita osaamisen johtamisen ja kehittämisen suhteen: suurissa ja keskisuurissa yrityksissä osaamisen kehittäminen on usein irrotettu arkitoiminnasta ja eriytetty henkilöstöosaston vastuulle, kun taas pienissä ja mikroyrityksissä se jää joko yrittäjän itsensä tai henkilöstön oman kiinnostuksen varaan.

Osaamisen merkityksen tärkeydestä ollaan laajasti yhtä mieltä, mutta keinot sen systemaattiseksi johtamiseksi ja kehittämiseksi vaihtelevat, ja yhtä oikeaa reseptiä sen toteuttamiseksi tuskin on olemassa. Keskeinen käsite oppimisen ja uudistumisen mahdollistajana on oppiva organisaatio, joka käsittää kaikki organisaation erilaiset oppimisen muodot sekä kyvyn käyttää kaiken saatavilla olevan tiedon toiminnan jatkuvaan sopeutumiseen, muuttumiseen ja uudistamiseen. Oppiva organisaatio myös arvioi jatkuvasti eri toimintojaan, oppii kokemastaan ja käyttää siitä saatua tietoa toimintansa kehittämiseen. Oppivan

organisaation kannalta on keskeistä tunnistaa liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet ja kyetä kehittämään olemassa olevaa tai hankkimaan tarvittavaa osaamista sekä hyödyntää kaikkea osaamista omassa toiminnassaan (Sydänmaanlakka, 2000; Ojala, 2008).

Tämän työn tutkimuskohteena on S-ryhmä, johon kuuluu 20 itsenäistä alueosuuskauppaa sekä niiden yhdessä omistama SOK ja sen tytäryhtiöt. S-ryhmän kannalta merkittävä liikkeellelähtö osaamisen johtamisessa tapahtui vuonna 2007, jolloin se osallistui muutaman muun suuren organisaation kanssa Tekes-rahoitteiseen hankkeeseen määrittämään osaamisen johtamisen toimintamallia. Tuolloin syntyi erilaisista työkaluista ja toimenpiteistä koostuva malli, jota alettiin edistää S-ryhmän eri organisaatioissa. Osaamisen johtaminen oli hyvin pitkälti yksilöihin keskittyvää, ja osaamisen strategista merkitystä osattiin vasta puheen tasolla lähestyä. Vuonna 2011 S-ryhmän ryhmätason strategiaan tuli kirjaus, jossa edellytettiin mittarin rakentamista osaamiselle sekä tavoitearvojen laadintaa osaamisen tasolle. Silloin laadittiin ensimmäiset mittarit, joista toinen, operatiivinen mittari, kuvasi yksilöiden osaamisen tasoa, ja toinen, strateginen mittari, kuvasi osaamisen strategista tasoa ja johon oli tarkoitus kumuloida osaamistiedot operatiivisista mittareista. Operatiivisten mittareiden käyttöönotto ei kuitenkaan levinnyt alueosuuskaupoissa suunnitellulla tahdilla, mistä johtuen myöskään strategisia mittareita ei niihin perustuen voitu rakentaa. Vuonna 2015 päätettiin uudistaa strategisen osaamismittariston rakenne siten, että siihen kerätään olemassa olevista tutkimuksista ja tietolähteistä dataa, joka yhteen liitettynä kuvaisi organisaatiotason osaamista toimisi siten kunkin alueosuuskaupan ylimmän johdon hyödyllisenä työkaluna.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen rooli osaamisella on johdettavana resurssina S-ryhmän eri yrityksissä, ja toimiiko strateginen osaamismittari alueosuuskaupan kyvykkyyden tulkkina ja siten tarpeellisena johtamisen työkaluna. Samalla kiinnitetään huomio siihen, minkälaisilla

käytännöllä yrityksen johto voi edesauttaa osaamisen ja oppivan organisaation kulttuurin kehittymistä.

Työn päätutkimuskysymys on seuraava:

- Minkälainen merkitys osaamisella ja sen johtamisella on yritysten johtamisen kokonaisuudessa?

Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mikä merkitys yritysten johdon mielestä on osaamisen mittaamisella?
- Voidaanko strategista osaamismittaria hyödyntää strategisen tason osaamisen kehittämisen suunnittelussa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä työ käsittää viisi päälukua. Työn johdanto-kappaleessa valotetaan tutkimuksen tausta ja nimetään päätutkimuskysymys sekä alakysymykset. Luku kaksi käsittää kirjallisuuskatsauksen, jossa selvitetään työn keskeisimmät käsitteet ja niitä käsittelevä tutkimustieto. Kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimuksen kohdeyritys sekä työkalu – strateginen osaamismittaristo – jonka arvon ja hyödyn tutkimiseen tämä tutkielma keskittyy. Myös tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja sen käsittelytapa esitellään. Tutkimustulosten analysointi –kappaleessa jäsennellään päätulokset haastatteluaineiston perusteella viiden eri näkökulman kautta:

- yrityksen strategiset tavoitteet ja osaamistarpeet
- osaamispääoman kehittämissuunnitelma
- osaamispääoma
- osaamisen arviointi ja mittaaminen
- strategisen osaamismittarin hyödynnettävyys

Näitä näkökulmia peilataan kappaleen kaksi kirjallisuuskatsaukseen sekä erikseen valittuun teoreettiseen viitekehykseen. Työn lopuksi esitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä ehdotukset jatkotutkimuksen teemoiksi.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Osaaminen

Käsitettä osaaminen käytetään puhuttaessa organisaation eri tasoista resurssina. Yksilön osaamisella tarkoitetaan niitä tietoja, taitoja, asennetta, kokemuksia, verkostoja, kontakteja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden avulla henkilö suoriutuu kulloisessakin työtilanteessa tehtävästään hyvin. Organisaation osaaminen käsittää sen yhteisen näkemyksen tai käsityksen toiminnan kannalta tärkeästä asiasta, ja siihen liittyvän yhteisen toimintatavan. (Ojala 2008, 50-53) Sanchez et al. (1996, 18) määrittävät osaamisen kyvyksi ylläpitää ja koordinoita organisaation vahvuuksia siten, että yritys saavuttaa tavoitteensa. Nordhaugin (1998, 10) mukaan yleisimmän osaamisten typologian mukaan osaamiset voidaan ryhmitellä kolmeen eri kategoriaan: tekniset taidot (technical skills), jotka käsittävät metodeihin, prosesseihin ja tekniikoihin liittyvän osaamisen ja jotka liittyvät määritelyihin aktiviteetteihin sekä kykyyn käyttää työkaluja ja operatiivisia laitteita niihin liittyen; henkilösuhdetaidot (interpersonal skills), jotka liittyvät ihmisten käyttäytymisen ja henkilöiden välisten prosessien ymmärtämiseen, empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin, kykyyn kommunikoida ja tehdä yhteistyötä, sekä konseptuaalisiin taitoihin (conceptual skills), jotka käsittävät analyttisyyden, luovuuden, tehokkaan ongelmanratkaisutaidon ja kyvyn tunnistaa mahdollisuuksia ja potentiaalisia ongelmia. Ranki (1999, 27) jaottelee osaamisen viiteen eri tekijään, jotka liittyvät toisiinsa: tiedolliseen osaamiseen, taitoihin, kokemukseen, uskomuksiin ja arvoihin sekä sosiaaliseen verkostoon.

Hanhinen (2010, 15) kiteyttää väitöskirjassaan kirjallisuudessa keskeisimpinä, työelämässä tarvittavaan osaamiseen liittyvinä käsitteinä esiintyvän käsitteet kompetenssi, kvalifikaatio ja ammattitaito, jotka hän yhdistää yläkäsitteeksi työelämäosaaminen. Käsite kompetenssi (competence) on Hanhisen mukaan tieteessä yleisimmin käytetty termi, jolla viitataan osaamiseen ja jota on tutkimuskirjallisuudessa luokiteltu monella eri tavalla. Seuraavat ominaispiirteet nousevat Hanhisen (2010, 71) mukaan esiin kompetenssia käsittelevässä kirjallisuudessa:

- 1) Kompetenssi liittyy suorittamiseen tai tekemiseen, eli se on kyky muuttaa taidot ja tiedot toiminnaksi.
- 2) Kompetenssin ydin muodostuu työntekijän tiedoista, taidoista ja valmiuksista suorittaa tietyt työtehtävät.
- 3) Kompetenssi on luonteeltaan potentiaalinen eli tekemisen mahdollistava voimavara, joka mahdollistaa tiettyjen tilanteiden käsittelyn menestyksellisesti annettujen formaalisten tai informaalisten kriteerien mukaan.
- 4) Kompetenssi sisältää ajatuksen maksimaalisesta tai onnistuneesta suorituksesta, jolloin se osoittaa, mitä yksilö pystyy tekemään, kun kaikki sisäiset ja ulkoiset edellytykset ovat optimaalisia, ja yksilö voi keskittyä käsillä olevaan tehtävään.
- 5) Kompetenssi voi olla yksilön, tiimin, työyhteisön tai organisaation ominaisuus.
- 6) Kompetenssi on sidonnainen kuhunkin tehtävään, tilanteeseen ja/tai kontekstiin ja on siten myös altis muutokselle. Se on kyky yhdistää relevanttia tietoa ja integroida tietoja ja taitoja käytäntöön eri konteksteissa.
- 7) Kompetenssi on kvalitatiivinen käsite, jota voidaan kuvata, mitata ja arvioida kvantitatiivisin termein.
- 8) Kompetenssit ovat kokonaisvaltaisia, toisin sanoen tiedot, taidot ja asenteet ovat jakamattomasti toisiinsa sidoksissa ja integroituneita.
- 9) Kompetenssi saa merkityksensä, kun se liitetään tavoitteeseen, strategiaan tai työtehtävään.
- 10) Kompetenssi on dynaaminen ja usein prosessimerkityksinen käsite: sitä voidaan käyttää, kehittää ja muuttaa ajan myötä.

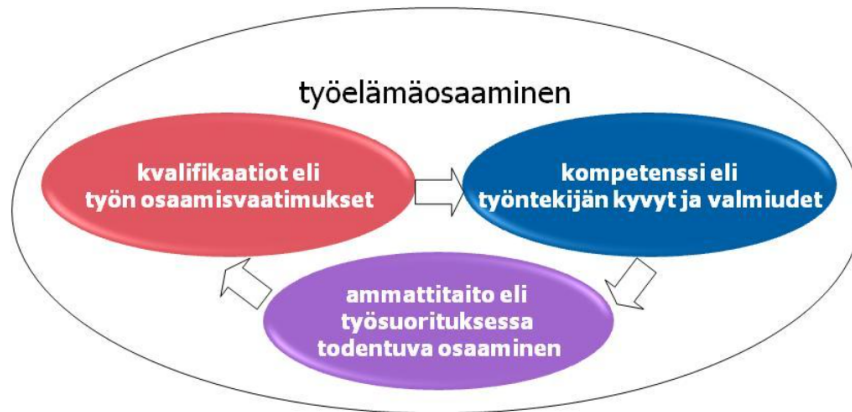
Kvalifikaatio liittyy Hanhisen (2010, 77) mukaan koulutuksen ja työn kohtaavuusongelmiin ja on siten institutionaalisempi ja yhteiskunnallisempi käsite kuin kompetenssi. Hanhinen kiteyttää aiemmasta kirjallisuudesta kvalifikaatiokäsitteeseen liittyen seuraavat ominaispiirteet:

- 1) Kvalifikaatiot ovat useimmiten työntekijöiltä edellytetyjä suoritus-, pätevyys- tai ammattitaitovaatimuksia tai -tarpeita.

- 2) Kvalifikaatiot voidaan käsittää yksilön valmiuksien ja työn vaatimusten välisenä suhteena.
- 3) Kvalifikaatiot ovat luonteeltaan dynaamisia ja muuttuvia, koska itse työprosessit muuttuvat taloudellisen, teknisen ja yleisen yhteiskunnallisen kehityksen myötä.
- 4) Kvalifikaatiot käsittävät koulutuksen ja työn välisen yhteyden, ja siten koulutuksen tulisi vaikuttaa myös kvalifikaatioiden kehitykseen työelämän kehittämisen yhteydessä.
- 5) Kvalifikaatiot voivat käsittää muodollisia todistuksia, tutkintoja ja oppiarvoja, jotka ovat merkityksellisiä ja ilmentävät henkilön laatua erityisesti työmarkkinoilla.
- 6) Kvalifikaatiot voidaan luokitella monella eri tavalla, ja esimerkiksi suomalaisessa tutkimuksessa on perinteisesti käytetty jakoa tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin.

Työelämäosaamisen kolmas osa-alue on Hanhisen (2010, 87) mukaan ammattitaito, joka käsitteenä yhdistää kompetenssin ja kvalifikaation toiminnallisella tasolla. Se on tietyn ammatin vaatima osaaminen, jonka muodostavat tiedot, taidot ja yksilön ominaisuudet ja niistä syntyvä toimintakykyisyys. Toisaalta ammattitaito voidaan määritellä kattokäsitteeksi, jonka alle työntekijöiden pätevyys, kompetenssi ja kvalifikaatiot sijoittuvat. Ammattitaito tai ammatillinen osaaminen voidaan myös kiinnittää asiantuntijuuteen, jolloin siihen liittyvissä kuvauksissa korostuu korkeatasoinen ammattispesifi osaaminen, eli alaan liittyvä tietämys ja taito soveltaa tietoa käytännön ongelmissa. Siihen liittyvät myös itsesäätelytaidot, oman työn kontrollointi ja jatkuva itsensä kehittäminen. Hanhinen (2010, 90) toteaaakin, että ammatillinen osaaminen on holistinen kokonaisuus, joka sisältää kvalifikaatiot ja kompetenssit sekä kontekstin, jossa työtä tehdään.

Hanhinen kiteyttää kuviossa 1 työelämäosaamisen ja sen keskeisten osatekijöiden väliset suhteet.



Kuvio 1. Työelämäosaaminen (Hanhinen 2010, 97)

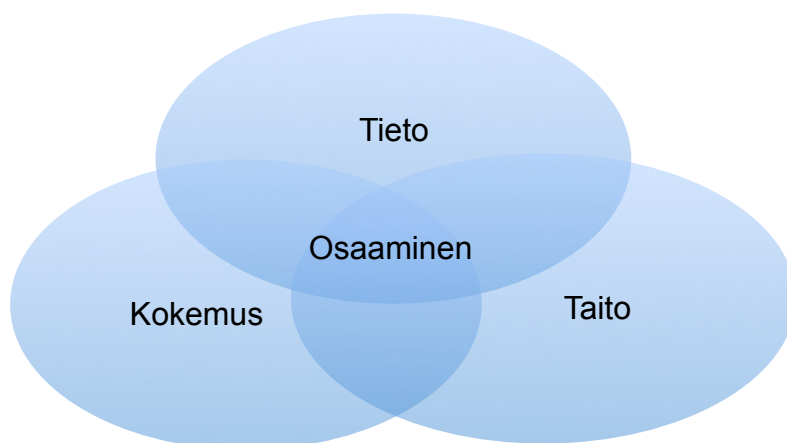
Osaaminen voidaan käsitteenä nähdä joko yksilön tai organisaation ominaisuutena. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna osaaminen voidaan nähdä henkilökohtaisina ominaisuuksina ja taitoina, kun taas organisaatiotasolla osaamisen voidaan nähdä kuvaavan työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien muodostamaa kokonaisuutta. Osaamista voidaan tarkastella myös prosessina: yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaaminen näkyy työssä suoriutumisenä, eli miten hän suorittaa tehtävänsä ja muodostaa suhteen päivittäiseen työhönsä, kun taas organisaatiotasolla osaaminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina työntekijöiden välisissä suhteissa ja organisaatiokulttuurissa. (Håland & Tjora 2006, 1009) Yhteenvetona nämä osaamisen eri näkökulmat voidaan kiteyttää kuvion 2 kuvaamalla tavalla.

	Ominaisuus	Prosessi
Yksilö	Osaaminen yksilöllisenä ominaisuutena	Osaaminen työssä suoriutumisenä
Organisaatio	Osaaminen työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien muodostamana kokonaisuutena	Osaaminen prosessina ja organisaation päivittäisessä työssä olevina suhteina

Kuvio 2. Osaamisen erilaisia näkökulmia (Håland & Tjora 2006, 1009)

Tuomi & Sumkin (2012, 26) näkevät osaamisen tietojen, taitojen ja kokemusten lisäksi aktiivisena toimintana. He kuvaavat tiedon hyvin perusteltuna

tosikäsitteeksi, joka syntyy esim. tutkimuksen tuottamana tietona. Taito kehittyy tekemisen kautta, ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi. Osaaminen on toimintaa, jolloin työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä. Kuvioon 3 on kiteytetty Tuomen & Sumkinin (2012) määritelmä.

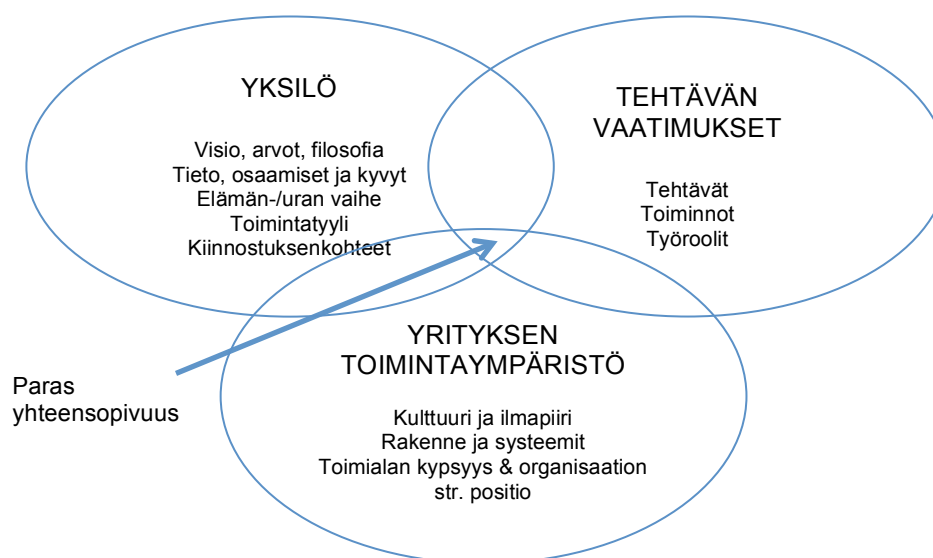


Kuvio 3. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27)

Osaaminen voidaan Smithin (2005, 9) mukaan nähdä sekä yksilön ominaisuutena että strategisena valmiutena. Se näkyy henkilöstön oikeanlaisina ja –tasoisina taitoina, kykynä, tietona, kokemuksena ja todistettuna kykynä toteuttaa organisaation sisäisiä prosesseja tai yksittäisiä projekteja annetun aikataulun ja budjetin mukaisesti.

Yrityksen tavoitteet ja menestymisen edellytykset luovat riippuvuussuhteen siellä työskentelevien yksilöiden osaamisen kehittämiseksi. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen perusta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Yksilön osaaminen voidaan nähdä jonakin dynaamisena ja virtaavana, eli jatkuvasti uudistuvana, jotta yritykselle syntyy edellytykset markkinoilla menestymiselle (Viitala 2005, 16-17). Boyatzis (2008, 6) määrittää osaamisen joukoksi toisiinsa liittyviä mutta keskenään erilaisia käyttäytymisaktiiviteetteja, jotka järjestäytyvät tietyn aikomuksen (intent) ympärille kulloinkin vallitsevassa tilanteessa ja ajassa. Hänen mukaansa osaamisen käsite perustuu käyttäytymisteoriaan, erityisesti kontingenssiteoriaan, jossa maksimaalinen suoritus ilmenee silloin, kun yksilön osaaminen tai taito on yhteneväinen tehtävän vaatimusten ja yrityksen toimintaympäristön kanssa.

Yksilön osaamiseen ja taitoon Boyatzis katsoo kuuluvaksi henkilön arvot, vision ja henkilökohtaisen elämänfilosofian, tiedon, osaamisen, elämän ja uran vaiheen, kiinnostuksen kohteet ja käyttäytymistyylin. Tehtävän vaatimuksilla tarkoitetaan siihen kuuluvia vastuita ja tehtäviä. Yrityksen toimintaympäristöön katsotaan kuuluvan asioita, joilla ennustetaan olevan merkittävä vaikutus sekä osaamisen käytännön näkymiseen että työtehtävien ja –roolien suunnitteluun. Sellaisia ovat mm. yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri, rakenne ja systeemit, toimialan kypsyyden ja yrityksen strateginen asema siinä, sekä taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen, ympäristöön liittyvä ja uskonnollinen ympäristö. Kuviossa 4 on esitetty Boyatzisin kuvaama kontingenssiteoria osaamisen viitekehyksen perustana.



Kuvio 4. Boyatzisin kontingenssiteoria (Boyatzis 2008, 7)

2.2 Organisaatiotason strateginen osaaminen

Organisaatiotason osaaminen edustaa sen kokonaissuorituskykyä, jolloin kysymys on siitä, miten organisaation eri ryhmät toimivat yhdessä tuotteen tai palvelun aikaansaamisessa. Tällöin puhutaan usein ydinosaamisesta, joka on organisaatiolle ainutlaatuista, strategisesti tärkeää osaamista, ja jonka avulla yritys voi joko säilyttää tai parantaa olemassa olevaa kilpailukykyään tai vaihtoehtoisesti liikkua uusille liiketoiminta-alueille. Ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa, ja ydinosaamisalueita on yrityksellä tyypillisesti vain muutamia. Ranki (1999, 22)

Long & Vickers-Koch (1995, 12) erittelevät osaamisen taidoiksi, tiedoksi ja tekniseksi tietämykseksi, jotka synnyttävät lisäarvoa arvoketjun tietyissä osissa. Kun osaamiset kytketään yrityksen strategiaan liiketoiminnan prosesseihin, joilla yrityksen erityistietämystä hyödynnetään tuotteiden palveluiden ja muiden lopputulosten muodossa merkittävän arvon tuottamiseksi asiakkaille ja muille sidosryhmille, muodostuu yrityksen ydinkyvykkyksiä. Kyvykkyudet voidaan heidän mukaansa edelleen jakaa erilaisiin tyyppeihin: kynnyiskyvykkyudet (threshold capabilities) ovat edellytyksiä sille, että yritys on ylipäättään markkinoilla mukana. Ne käsittävät mm. yrityksen sisäiset palvelut, kuten henkilöstötyön, lakiasiat ja taloushallinnon. Ne kyvykkyudet, joilla yritys saavuttaa todellista kilpailuetua, ovat ns. ydinkyvykkyksiä. Ydinkyvykkyudet voidaan edelleen jakaa aikaperspektiivin näkökulmasta kahteen ryhmään: kriittiset ydinkyvykkyudet ovat niitä, joilla saavutetaan tämän päivän kilpailuetua, kun taas ”kärkiydinkyvykkyudet” (cutting edge core capabilities) tähtäävät tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseen.

Teece et al. (1997, 516) mukaan ydinosamiset kiinnittyvät yrityksen keskeisimpään liiketoimintaan, sen tuotteisiin ja palveluihin. Yrityksen ydinosamisten erottuvuus on riippuvainen siitä, miten hyvä sen osaamis pääoma on suhteessa sen kilpailijoihin, ja kuinka vaikeaa kilpailijoiden on kopioida sen osaamisia. Lankinen et al. (2004, 35) määrittelevät yrityksen strategisen osaamisen olevan ”liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, joka varmistaa pitkällä aikavälillä liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen”. He korostavat yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen tärkeyttä pitkällä tähtäimellä: kun osaamista hyödynnetään ja kohdennetaan oikein, voi yritys saavuttaa kilpailuetua markkinoilla ja toteuttaa suunnitelmiaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Teece et al. (1997, 516) määrittävät dynaamisen kyvykkyuden yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja järjestellä uudelleen sekä sisäisiä että ulkoisia osaamisia, jotta se pystyy nopeasti reagoimaan toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin. Siten dynaamiset kyvykkyudet kuvastavat organisaation kykyä synnyttää uudenlaista kilpailuetua vallitsevassa markkinatilanteessa. Sana ”dynaaminen”

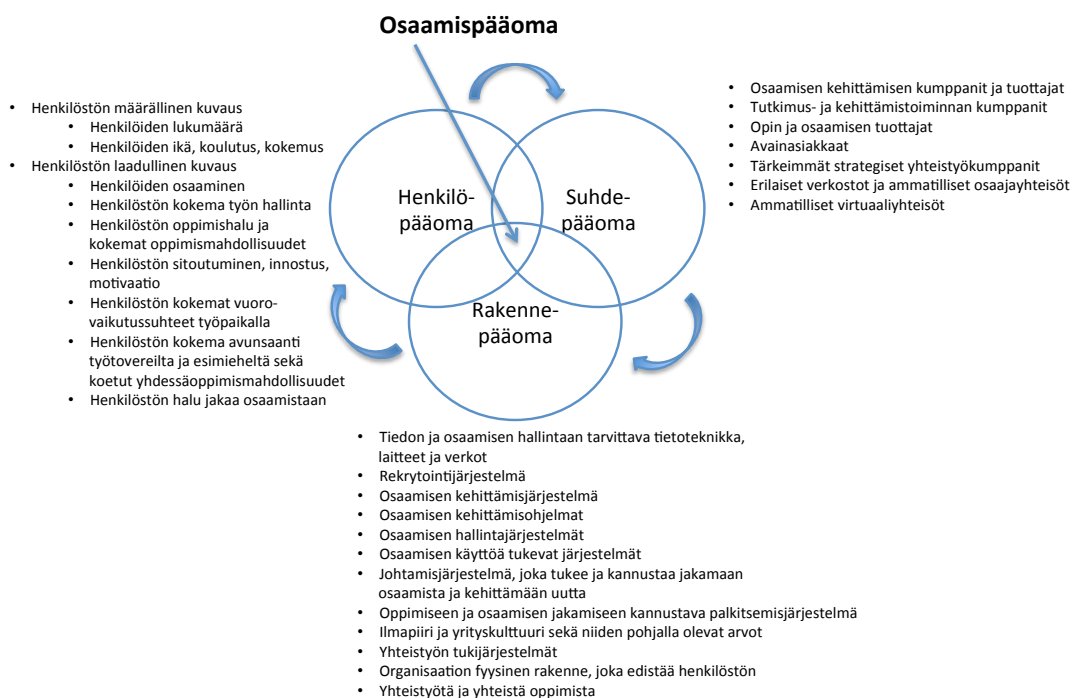
viittaakin heidän mukaansa nimenomaan yrityksen kykyyn uudistaa osaamistaan, jotta se voi mukautua sellaiseen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, jossa oikea ajoitus on kriittistä, teknologinen kehitys on nopeaa ja tulevaisuuden kilpailuympäristöä ja muutoksen nopeutta on vaikea ennustaa. Yrityksellä tulee olla erityisesti kyky muokata omaa ekosysteemiään, kehittää uusia tuotteita ja prosesseja sekä kehittää ja ottaa käyttöön niihin perustuvia elinkelpoisia liiketoimintamalleja (Teece, D, 2007, 1320). Eisenhardt & Martinin (2000, 1106) mukaan dynaamiset kyvykkyydet koostuvat erityisistä strategisista ja organisatorisista prosesseista, jotka luovat arvoa dynaamisilla markkinoilla manipuloidulla resursseja uusien arvoa luovien strategioiden syntymiseksi. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, liittoutumat ja strateginen päätöksenteko. Eisenhardt & Martin määrittelevätkin dynaamiset kyvykkyydet organisatorisiksi ja strategisiksi rutiineiksi, joiden myötä yritykset saavuttavat uudenlaisia resurssirakenteita samalla, kun uusia markkinoita syntyy, vanhoja romahtaa, jakautuu, kehittyy ja kuolee.

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan Teecen (2012, 1396) mukaan jakaa käytettävyytensä näkökulmasta kolmenlaisiin aktiviteetteihin: 1) mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi, 2) resurssien liikuttelu ja allokointi uudenlaisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja arvon luomiseksi sekä 3) jatkuva uudistuminen.

Avoin globaali kilpailu ja innovaation ja tuotannon maantieteellinen pirstaloituminen tekevät liiketoimintaympäristöstä erityisen nopealiikkeisen. Tällöin kestävä kilpailuedun saavuttaminen edellyttää yrityksiltä enemmän kuin vaikeasti kopioitavissa olevien, tietoon ja osaamiseen perustuvien resurssien omistajuutta. Niiden lisäksi tarvitaan ainutlaatuisia ja vaikeasti imitoitavia dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka tulee valjastaa yrityksen resurssivarantojen jatkuvaan luomiseen, laajentamiseen, päivittämiseen, suojelemiseen ja relevantteina pitämiseen. Yritysten täytyy siis osoittaa kykyä muuttaa omistamiaan ja hallitsemiaan resursseja siten, että niiden potentiaalinen hyöty realisoituu täysimittaisesti. (Newbert, 2007; Teece, 2009)

Yrityksen resurssit ja kyvykkyudet voidaan Wangin & Ahmedin (2007, 35-36) mukaan luokitella hierarkiseen keskinäiseen järjestykseen yrityksen kilpailuedun näkökulmasta. Hierarkian perustan muodostavat resurssit (resources), jotka voivat olla yritykselle kilpailuedun lähteitä, vaikkakin dynaamisessa markkinaympäristössä resurssit harvoin säilyvät arvokkaina, harvinaisina, vaikeasti kopioitavissa olevina ja vaikeasti korvattavina. Tästä johtuen hierarkian toisen tason muodostavat kyvykkyudet (capabilities), jotka johtavat organisaation parempaan suorituskyykyyn sen kohdentaessa ja hyödyntäessä resurssejaan tavoitteiden näkökulmasta järkevällä tavalla. Hierarkian kolmannen tason muodostavat ydinkyvykkyudet (core capabilities), jotka ovat yrityksen resurssien ja kyvykkyysien yhdistelmiä ja strategisesti tärkeitä kilpailuedun lähteitä tiettyyn pisteeseen asti. Tietyissä toimintaympäristön muutostilanteissa ydinkyvykkyyksistä voi pahimmillaan muodostua ydinjäykkyksiä (core rigidities), jolloin yritys on muodostanut itselleen osaamisansan. Tästä syystä hierarkian ylimmän tason muodostavat dynaamiset kyvykkyudet, joilla tarkoitetaan yrityksen jatkuvaa pyrkimystä uudistaa resurssejaan, kyvykkyksiään ja ydinkyvykkyksiään.

Organisaation osaamispääomalla Ojala (2008, 57-58) tarkoittaa kokonaisuutta, joka muodostuu a) henkilöpääomasta, jolla tarkoitetaan yksilöiden osaamista, sen edellytyksenä olevaa sitoutumista, motivaatiota ja innostusta, b) rakennepääomasta, johon kuuluvat ne rakenteet, jotka mahdollistavat yksilötason osaamisen muuttumisen organisaatiotason osaamiseksi ja toiminnaksi sekä c) suhdepääomasta, joka koostuu suhteista kumppaneihin, verkostoihin ja muihin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai mahdollistavat entistä nopeammin uuden osaamisen luomisen. Osaamispääoma on luonteeltaan aina dynaamista, mikä puolestaan mahdollistaa oppivan organisaation toteutumisen: osaamispääoman eri osien välillä on oltava jatkuva virtaus, jolloin tapahtuu jatkuvaa oppimista, ja siten puolestaan turvataan osaamispääoman kehittyminen ja lisääntyminen. Osaamispääoman osa-alueet ja niihin sisältyvät laadulliset elementit voidaan Otalan (2008, 58-64) mukaan jäsentää seuraavasti:



Kuvio 5: Osaamispääoma (Ojala 2008, 58-64)

Kyvykkyyksistä puhuttaessa korostuu strategisen johtamisen keskeinen rooli: silloin edellytetään yrityksen sisäisten ja ulkoisten tietojen, taitojen, resurssien ja toiminnallisten osaamisten jatkuvaa sopeuttamista, integrointia ja uudelleen konfigurointia, jotta yritys voi sopeutua muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Toisaalta yksi keskeisiä strategisia kysymyksiä on se, minkälaisiin osaamiskeskittymiin yrityksen on järkevää investoida. Osaamisen kehittämiseen ja osaamiskeskittymien rakentamiseen liittyvät aikaisemmat valinnat vaikuttavat uusiin tehtäviin ratkaisuihin, ja yritysten tulee noudattaa tiettyjä kehittämisen polkuja, jotka edelleen määrittävän sen, minkälaisia uusia vaihtoehtoja osaamisen kehittämiselle avautuu. (Teece et al., 1997, 515)

Helfat & Peteraf (2003, 998) arvioivat uudella tavalla dynaamisten kyvykkyyksien erityisluonnetta niiden kykyä integroida, rakentaa ja järjestellä uudelleen sisäisiä ja ulkoisia osaamisia toimintaympäristön muuttuvissa olosuhteissa: heidän mukaansa kaikenlaisilla kyvykkyyksillä – myös ns. ei-dynaamisilla – on

mahdollisuus sopeutua muutokseen. Näin ollen erillisiä dynaamisia kyvykkyyksiä ei välttämättä vaadita erilliseksi välittäjäksi mahdollistamaan organisaation oppimista, sopeutumista ja muutoskykyä.

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista siten, että yrityksen osaamista kehitetään sen toiminnan kaikilla tasoilla. Kyseessä on laaja johtamisen kokonaisuus, joka sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jolla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Kun osaamisen johtaminen ei käsitteenä ole tuttu, mielletään se usein vain osaamiskartoitusten laatimisena, osaamisen nykytilan arviointina ja sen seurauksena tapahtuvana koulutustoimintana. (Viitala 2005, 14)

Viitala (2005, 38) toteaa, että osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Hänen mukaansa aiemmin strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua, mutta nyt on sen lisäksi kysyttävä, minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. Löfstedt (2001, 116) näkee, että organisaatiolle paras keino sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön on kasvattaa yksilön osaamista, lisätä sen käyttöä ja luoda yksilöiden ja tiimien kehittymistä tukeva ympäristö. Sen myötä organisaation tulee olla kyvykäs saavuttamaan uudenlaista ajattelua ja ymmärrystä ja tuottamaan uusia toimintamalleja. Tämän tulee olla jatkuvaa ja perustua koko organisaation sitoutumiseen. Osaaminen tulee Otalan (2008, 82) mukaan nähdä yrityksen yhtenä johdettavana resurssina muiden joukossa, jolloin osaamispääoman johtaminen on osa yrityksen johtamisen kokonaisuutta ja keskittyy siten keskeisen resurssin hallintaan ja hyödyntämiseen. Onnistuakseen osaamisen johtaminen vaatii selkeät prosessit, työkalut ja menettelyt – muuten se jää ad hoc –toiminnaksi. Ranki (1999, 40) kiteyttää, että sekä nykyisen osaamisen tason tarkastelussa että tulevien osaamistarpeiden arvioinnissa yhdistyvät yksilö, ryhmä- ja yritystason näkökulmat: osaamisen kehittämisessä tulee arvioida, mihin

suuntaan osaamista tulee kehittää, mitä osaamista tarvitaan ja mikä edellä mainittujen merkitys on yksilön näkökulmasta.

Donate & Sánchez de Pablo (2015, 361) liittävät osaamisen johtamisen taustan tietoon perustuvaan organisaatioteoriaan (knowledge-based view) ja edelleen resurssiperustaiseen strategia-ajatteluun (resource-based view). Osaamisen johtamisen käytäntöjen soveltamisen keskeisin tavoite organisaatiolle on saavuttaa tietoisuus omasta osaamisesta sekä yksilötasolla että kollektiivisesti ja siihen tietoon perustuen suunnitella toiminta tavalla, jolla osaaminen saadaan riittävällä tavalla ja tehokkaimmin hyötykäyttöön. Alavi & Leidner (2001, 123) puolestaan kiteyttävät osaamisen johtamisen olevan yksilöissä, ryhmissä ja fyysisissä rakenteissa ilmenevä dynaaminen ja jatkuva joukko prosesseja ja käytänteitä organisaatiossa vallitsevana ilmiönä.

Tiedon ja osaamisen haltuunotto ja niiden systemaattinen johtaminen on käytännössä hakenut muotoaan suomalaisissa organisaatioissa. Kirjavainen ja Lähteenmäki (2005, 11-12) toteavat, että ensimmäisen aallon osaamisen johtamisen käytäntöjä lähestyttiin mekaanisesti, jolloin kartoitukset, mittaaminen ja erilaiset tekniikat olivat asioita, joihin erityisesti keskityttiin. Tiedon ja osaamisen haltuunotto ja rajaaminen ilmiönä oli ongelmallista, ja odotus osaamisen kilpailullisesta arvosta oli epärealistinen, koska samaan aikaan jäi kyseenalaistamatta organisaatioiden rakenteet, johtamisen käytännöt, työjako, valtasuhteet jne. Yleisesti ottaen monet tiedon ja osaamisen johtamisen projektit juutuivat kartoitusvaiheeseen, koska osaamisilmiön moniulotteisuus ja dynaamisuus yllätti monet sitä soveltavat: kartoitusten löydökset eivät olleetkaan yhteismitallisia tai sellaisenaan hyödynnettävissä. Kirjavainen ja Lähteenmäki (2005, 12-13) korostavatkin vuorovaikutuksen ja dialogin merkitystä niissä organisaatioissa, jotka onnistuivat parhaiten osaamisen johtamisen varhaisimmissa vaiheissa: kartoitus- ja mittaustyökalut poikivat hyvää keskustelua, jolloin oivallukset olivat paljon arvokkaampia kuin konkreettiset mittausten aikaansaannokset. Yleisesti ottaen ensimmäisen vaiheen tiedon ja osaamisen johtaminen sisälsi useammin halun johtaa osaamista tehokkaasti kuin ymmärryksen siitä, että tieto- ja osaamisresurssit elivät tahtovien ja tuntevien

ihmisten ajatuksissa, puheissa ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Toista osaamisen johtamisen aaltoa leimaa Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005, 13-14) mukaan osaamisen johtamisen välineiden ja lähestymistapojen pirstaleisuus. Organisaatioissa saattoi olla samaan aikaan käytössä erilaisia työkaluja osaamisen johtamiseen, mutta ne eivät tyypillisesti keskustelleet keskenään: käytössä oli erilaisia käsitteitä osaamisesta, erilaisia aikajänteitä, ja eri toimijaryhmät vetivät käyttämiensä työkalujen perusteella erilaisia johtopäätöksiä toisistaan tietämättä. Tämä kaikki sai aikaan strategisen ja organisatorisen oppimisen näkökulmasta katvealueita, turhaa tekemisen päällekkäisyyttä ja kehittämispanosten ja –toimenpiteiden hajaantumista, ja vaikka ymmärrys osaamiseen ja oppimiseen liittyvistä ilmiöistä olikin laaja-alaisempaan ensimmäiseen aaltoon verrattuna, jäätiin toisessa aallossa hierarkisen ja autoritäärisen organisaatiokulttuurin, organisaatiorakenteiden ja ylhäältä alas –ajatteluun perustuvien suunnittelu- ja ohjausjärjestelmien armoille. Kolmannen tiedon ja osaamisen johtamisen aallon keskeisimmäksi piirteeksi Kirjavainen ja Lähteenmäki (2005, 15) mainitsevat tiedon ja osaamisen muuttumisen yksittäisestä johtamisen osa-alueesta kaiken johtamisen sisällä olevaksi näkökulmaksi. Tällöin organisaatioiden huomio kiinnittyy ennen kaikkea siihen, mitä käsillä olevassa liiketoimintatilanteessa on saatava aikaan tieto- ja osaamisenäkökulman sisältävällä johtamisella. Tieto ja osaaminen muodostavat kokonaiskonseptin, jossa määritetään, mitä tavoitteita aineettomien voimavarojen johtaminen organisaation eri tasoilla ja organisaatioulottuvuuksilla toteuttaa, ja mitkä organisaatioryhmät vastaavat mistäkin kokonaisuudesta.

Osaamisen elinkaarimalli on Draganidis & Mentzasin (2006, 54) mukaan kokonaisuus, jossa makrotasolla yhdistyy neljä yksilö- ja organisaatiotason osaamisen jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen liittyvää vaihetta. Ensimmäinen osa-alue on osaamiskartat, joiden tavoitteena on arvioida organisaatiotasolla kaikki ne osaamiset, joita vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja joita ohjaavat organisaation toimintasuunnitelma, meneillään olevien ja tulevien projektien vaateet, erilaisten ryhmien tarpeet ja yksittäisten tehtäväroolien asettamat vaatimukset. Toinen vaihe käsittää osaamisen arvioinnin, jossa arvioidaan kunkin työntekijän osaamisen nykytilaa ja –tasoa.

Arvioinnin yhteydessä syntyy osaamisten gap-analyysi, jossa määritetään sekä määrän että tason suhteen ero nykyisten osaamisten ja tavoiteltavien osaamisten välillä kunkin tehtäväroolin osalta. Kolmas vaihe on osaamisen kehittäminen, jossa suunnitellaan osaamisen kasvattamiseksi tähtäviä aktiviteetteja aikaisempaan gap-analyysiin perustuen. Neljäs vaihe käsittää jatkuvan osaamisen kehittämisen seurannan, jolla arvioidaan osaamisen kehittämisvaiheen aikaansaamia tuloksia.

Osaamispääoman johtaminen voidaan Otalan (2008, 87-88) mukaan kuvata prosessina, johon kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa seuraavat:

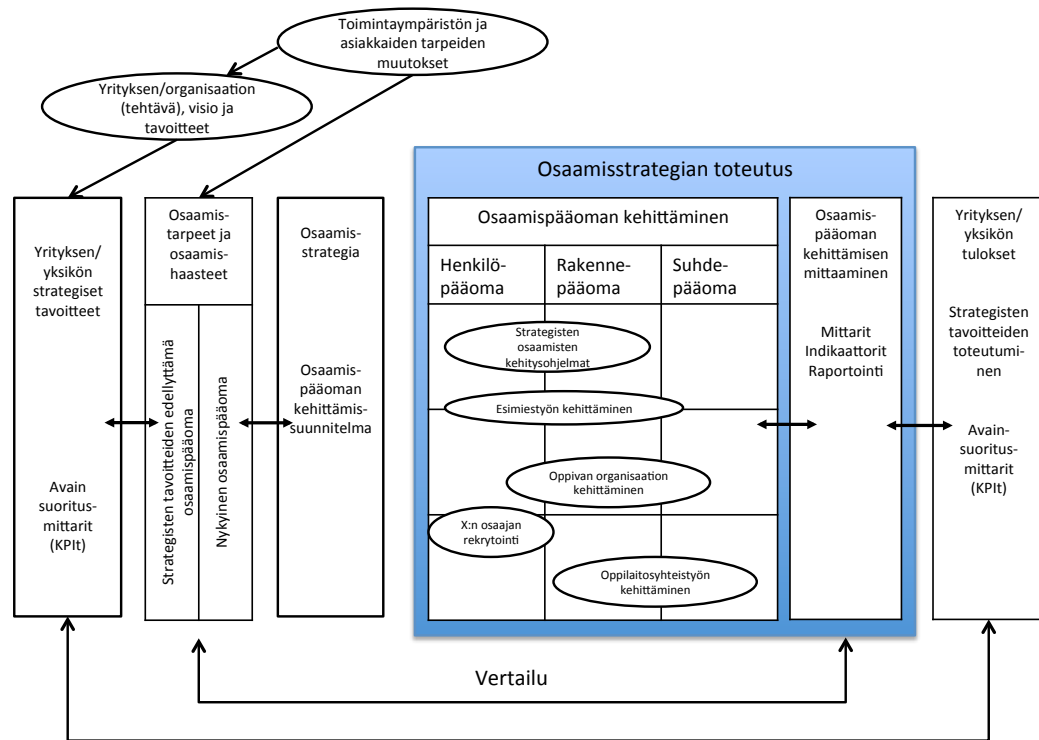
Taulukko 1: Osaamispääoman johtamisprosessiin kuuluvat tehtävät (Ojala (2008, 87-88))

Tehtävä	Tehtävään kuuluvat osa-alueet
Toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen	
Osaamishaasteiden ja –tarpeiden selvittäminen strategiaprosessin osana	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamistarpeiden kommunikointi henkilöstölle • Olemassa olevan osaamisen ja osaamispuutteiden selvittäminen osaamiskartoitusten avulla
Osaamisstrategian laatiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisten osaamisten valinta ja kriittisimpien osaamisvajeiden tunnistaminen • Osaamiskumppanien valinta ja kumppanuusstrategian laadinta • Oppilaitosyhteistyöstrategia • Tietotekniikkastrategia • Sosiaalisen median strategia
Osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistoimenpiteiden tavoitteiden asettaminen
Osaamisstrategian toteutus	<ul style="list-style-type: none"> • Osaajarekrytoinnin tehostaminen • Osaamisen kehittämisohjelmat • Yksilöiden oppimista tukevien olosuhteiden (rakenteiden) kehittäminen, organisaation älyllisen kunnon kehittäminen • Organisaation oppimista tukevien olosuhteiden (rakenteiden) kehittäminen, oppivan organisaation ja oppimiskulttuurin kehittäminen • Esimiesten valmiuksien kehittäminen osaamisen

	johtamisessa <ul style="list-style-type: none"> Osaamiskumppanuusohjelmien toteuttaminen, suhdepääoman kehittäminen
Osaamispääoman kehittämistoimien tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi, mittarit ja indikaattorit	
Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuden arviointi ja vertaaminen asetettuihin toiminnan tavoitteisiin	
Osaamispääomaraportin laatiminen	

Kun strategiaprosessissa on tunnistettu toimintaympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuvia muutoksia, on luotu edellytykset yrityksen vision ja tavoitteiden määrittämiseksi. Strategiset tavoitteet ovat osaamispääoman kehittämisen lähtökohta, ja tunnistetut osaamistarpeet luovat haasteita kaikille osaamispääoman osille: henkilö-, rakenne- ja suhdepääomalle. Tätä kehittämistarvetta vasten luodaan osaamisstrategia kuvaamaan sitä, miten osaamisen kehittämistarpeet priorisoidaan, minkälaisilla rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen aiotaan hankkia, miten tehostetaan olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä jne. Osaamisstrategiaan perustuu osaamispääoman kehittämissuunnitelma, jossa kuvataan kaikki strategiaan perustuvat osaamispääoman kehittämistoimenpiteet. Näitä toimenpiteitä seurataan yrityksen muiden strategisten hankkeiden tapaan niiden tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta erilaisin indikaattorein ja mittarein.

Otala (2008, 89) kiteyttää osaamispääoman johtamisprosessin kokonaisuuden kuviossa 6 esitetyllä tavalla.



Kuvio 6: Osaamis-pääoman johtamisprosessi (Ojala 2008, 89)

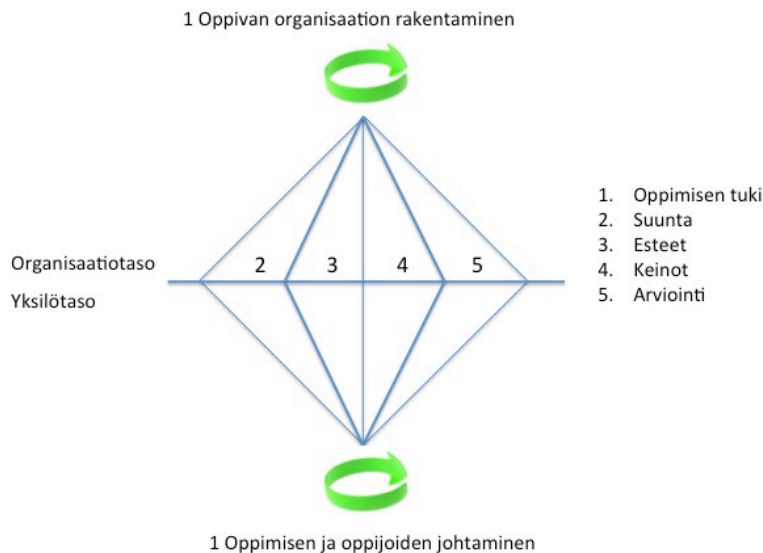
2.4 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation tarpeellisuuden taustalta löytyy pääsääntöisesti organisaation tarve muutokselle. Kun tällainen tarve on olemassa, edellyttää se oppimista ja oppivaa organisaatiota. Oppiva organisaatio voidaan kuvata oppimisen toimintaympäristönä, jota tulee kehittää tukemaan yksilöiden ja ryhmien oppimista haluttujen muutosten aikaansaamiseksi. Samalla organisaation sisällä tarvitaan keskustelua muutoksen merkityksestä ja perusteista, jotta yksilöiden oppimismotivaatio ja valmius muutoksen toteuttamiselle saavutetaan. (Moilanen, 2001, 13-14)

Organisaatiotasaisen oppimisen taustalla olevista päämääristä käytävä keskustelu vaihtelee yrityksittäin, ja keskustelun määrä tai se, käydäänkö päämääristä tai arvoista ylipäättään keskustelua, vaihtelee. Ranki (1999, 149) pohtii, tuleeko oppivan organisaation tavoitteen liittyä aina jatkuvan kasvun ja kilpailuedun

synnyttämisen tavoitteeseen, vai toteaako jokin yritys näiden lisäksi tavoitteeksi vain halun henkilökohtaisesta kehittymisestä työntekijöidensä keskuudessa.

Oppivan organisaation kokonaisuus voidaan Moilasan (2001, 74) mukaan kuvata mallina, joka koostuu kahdesta eri tasosta ja kymmenestä eri osa-alueesta ja niiden liittymisestä toisiinsa. Kuviona malli voidaan esittää seuraavasti:



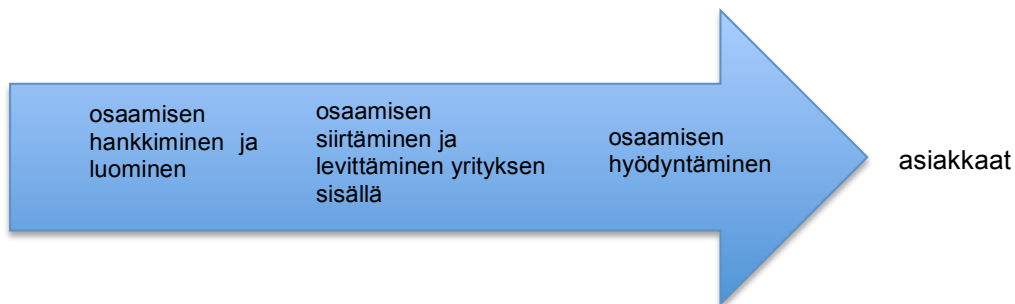
Kuvio 7. Oppiva organisaatio timanttina (Moilanen 2001, 74)

Mallin mukaisesti oppiva organisaatio nähdään kokonaisuutena, joka koostuu organisaatiotasoisista toimintamalleista, järjestelmistä ja rakenteista sekä yksilöiden ajatusten, käsitysten ja toimintojen kokonaisuudesta. Organisaatiotasoisessa tarkastelussa Moilanen (2001, 76) näkee rakenteiden ja systeemien tietoisien johtamisen merkityksen keskeisenä, koska oppivan organisaation organisaatiotasoiset osatekijät, suunta, esteet, keinot ja arviointi, vaativat johdolta tavoitteellista ja tietoista johtamista varmistamaan oppimisen edistyminen. Yksilötasoisessa tarkastelussa esimiehen tai johtajan työhön tulee liittyä oppijoiden ja oppimisen johtaminen. Yksilöiden motiivien ja tavoitteiden varmistaminen on keskeistä, koska ne ovat edellytyksiä yksilöiden oppimiselle. Siksi oppimisen esteet tulee tunnistaa ja toisaalta löytää työn tarjoamia oppimisen ja kehittymisen keinoja yksilön osaamisen laajentamiseksi tai syventämiseksi.

Oppimisen itsearvioinnissa yksilöitä kannustetaan aktiivisesti arvioimaan omaa oppimistaan (Moilanen, 2001, 77).

Oikarinen (2008, 36) toteaa aikaisemmassa tutkimuksessa saavutetun yksimielisyyden siitä, että organisatorisessa oppimisessa voidaan tunnistaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoa. Yleisesti nähdään, että tieto syntyy ja oppiminen alkaa yksilötasolla, mutta varsinainen oppiminen tapahtuu ja tieto muuntuu ja leviää organisatoriseksi tiedoksi vasta ihmisten välisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta – siis ryhmätasolla. Vastaavasti Crossan et al. (1999, 524) kiteyttävät organisatorisen oppimisen 4I-viitekehyksen näille kolmelle organisaation tasolle: intuitio (intuition) ja tulkinta (interpretation) ovat yksilötason prosesseja, integrointi (integration) tapahtuu ryhmätasolla, ja lopuksi institutionalisointi (institutionalization) ilmentyy organisaatiotasolla.

Senge (1995, 6-11) nimeää oppivan organisaation kulmakiviksi systeemiajattelun (systems thinking), henkilökohtaisen kyvykkyyden, joka perustuu jatkuvaan haluun oppia (personal mastery), ajattelumallit (mental models), yhteisen jaetun vision jakamisen (building shared vision) sekä tiimioppimisen (team learning). Oppivan organisaation ytimessä on ajattelutavan muutos, jossa organisaation oppii ymmärtämään omien tekemistensä vaikutuksen yrityksen kohtaamiin haasteisiin sen sijaan, että haasteet nähdään pelkästään ulkopuolisten tahojen aiheuttamina. Löfstedt (2001, 121) kiteyttää tutkimuksessaan, että holistinen näkökulma ja systeeminen ajattelu ovat vaikuttavia ajureita osaamisen kehittämisessä, kun tavoitteena on edetä kohti oppivaa organisaatiota. Ojala (2008, 278-279) puolestaan näkee osaamispääoman kehittämisen edellytyksenä oppivan organisaation mukaiset rakenteet, joissa erityinen painopiste on yrityskulttuurilla, jonka tulisi olla oppimiskulttuuri. Pelkkä osaamisen kehittämiseen panostaminen ei siis riitä, jos organisaation olosuhteet eivät tue yksilön oppimisen muuttumista organisaatiotason osaamiseksi. Ranki (1999, 24-25) toteaa organisaation oppimisprosessiin kuuluvan tiedon hankkimisen, sen prosessoinnin ja varastoinnin organisaation käytäntöihin. Kuviossa 8 oppimisprosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: osaamisen hankkiminen ja luominen (innovaatiot), osaamisen siirtäminen ja levittäminen organisaatiossa sekä opitun hyödyntäminen.



Kuvio 8. Osaamisen hankkiminen ja hyödyntäminen jatkuvana prosessina (Ranki 1999, 25)

Organisaation oppimista voidaan käsitteellisesti tyypitellä sen mukaan, tapahtuuko oppiminen ennakoivasti vai jälkikäteen sopeutumalla, ja toisaalta sen mukaan, mikä oppimista saa aikaan. Näiden määreiden perusteella organisaatiota voidaan luonnehtia oppivaksi, sopeutuvaksi tai selviytymisorganisaatioksi. Organisaatiota voidaan kutsua oppivaksi silloin, kun oppiminen käynnistyy sisäsyntyisesti asenteiden, motivaation tai yrityskulttuurin vaikuttamina. Jos oppiminen taas tapahtuu pakon edessä organisaation ollessa uhattuna, on kyseessä selviytymisorganisaatio. Sopeutuva organisaatio sijoittuu kahden edellisen väliin ja kuvaa tilannetta, jossa oppimisimpulssina on toimintaympäristön muutos tai muu tilanne, johon pyritään sopeutumaan toimintatapoja korjaamalla. (Ranki, 1999, 150)

Örtenblad (2002, 216-220) tyypittelee käsitteen oppiva organisaatio neljään eri kokonaisuuteen, joista kaksi ensimmäistä liittyvät organisaation prosesseihin, ja kaksi jälkimmäistä organisaation rakenteisiin. Ensimmäinen kokonaisuus on organisaatiotasoinen oppiminen (organizational learning), jossa Örtenblad summaa aikaisemmissa tutkimuksissa käsitellyjä näkökulmia siitä, tapahtuuko oppiminen varsinaisesti yksilö- vai organisaatiotasolla. Hänen mukaansa suurin osa tutkijoista summaa, että oppiminen voi tapahtua molemmilla tasoilla, ja tällöin työntekijät toimivat yritykselle agentteina, jolloin hankittu tieto tallentuu organisaatiotason muistiin. Oppimista voi tapahtua eri tasoilla, ja tärkeää on Örtenbladin mukaan tunnistaa, että opittua organisaatiotasosta tietoa

hyödynnetään käytännössä. Toinen hänen nimeämänsä kokonaisuus on työssä oppiminen (learning at work), joka määritelmällisesti liittyy siihen, ovatko oppiminen ja tieto kontekstisidonnaisia vai eivät. Tähän liittyy Örtenbladin mukaan myös aikaisemmassa tutkimuksessa käyty väittely siitä, voiko muodollisen koulutuksen oppeja soveltaa sellaisenaan käytännön työssä. Kolmas kokonaisuus on oppimisen ilmapiiri (learning climate), joka käsittää yrityksen aktiivisen roolin yksilöidensä oppimisen edistäjänä. Tämä voi hänen mukaansa sisältää myös rakenteellisia ulottuvuuksia, mutta olennaista on se, että rakenteista ei saa muodostua itsetarkoitus, vaan varsinaisen osaamisen kehittämisen fasilitoinnin tulee olla keskiössä. Örtenblad kytkee myös oppimisen ilmapiiriin käsitteeseen keskustelun siitä, tuleeko oppimisen olla tiukasti kontrolloitua vai rajoittamatonta, jolloin organisaatiolle jää vain sen mahdollistava ja fasilitoiva rooli. Neljäs hänen kiteyttämänsä kokonaisuus on oppimisen rakenne (learning structure), joka liittyy näkökulmaan joustavasta organisaatiosta. Örtenblad tunnistaa aikaisemmasta tieteellisestä keskustelusta ennemmin rakenteisiin kuin itse oppimiseen liittyvän näkökulman, ja niissä pohditaan, onko byrokraattinen vai orgaaninen rakenne parempi päätyen useimmiten orgaanisen rakenteen paremmuuteen. Hän korostaa rakenteiden osalta erityisesti joustavuutta ja mainitsee esimerkkinä sen, kuinka yritys oppii jatkuvasti asiakkailtaan muuttuvassa markkinatilanteessa, ja tällöin oppimisen prosessit ovat keinoja, eivät päämääriä. Rakenteiden tulee tällöin olla hajautettuja, mikä mahdollistaa yksilöiden päätöksenteon paikallisesti, kun asiakkaiden tarpeisiin tulee löytää nopeasti tyydyttävä ratkaisu. Rakenteellinen joustavuus saadaan Örtenbladin mukaan aikaiseksi myös tiimityössä, jossa yksittäiset tiimin jäsenet oppivat toisiltaan tehden myös toistensa työtehtäviä.

Organisaation yhteistoiminta on näkökulma, joka Rankin (1999, 151) mukaan liittyy myös organisaation oppimiseen. Jatkuvan tarkastelun kohteena tulisi olla organisaation toimintatavat, yhteistyö, vallankäyttö ja kommunikaatiokäytännöt, jotka ovat edellytys organisaation kyvykkyyden toteutumiselle. Ranki toteaaakin, että kyvykkyys perustuu henkilöstön ammattitaitoon, mutta toteutuu vasta henkilöstön yhteistoiminnan myötä.

Yksi käytännönläheinen organisaation oppimisen muoto on Pekkolan et al. (2015, 17) mukaan ammattimaisesti ja tietyllä systematiikalla tapahtuva itsereflektointi, jota voidaan pitää toimivana työkaluna vallitsevan rutiininomaisen ajattelun kyseenalaistamiselle, mikä puolestaan edistää oppimista ja yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on ”järkeenkäypää”. Oppimista ei tapahdu automaattisesti pelkän kokemuksen perusteella, vaan tarvitaan reflektointia, jolla verrataan kokemuksia olemassa olevaan ymmärrykseen ja oletuksiin. Kehittääkseen ja johtaakseen reflektointiin liittyviä käytäntöjä organisaation on ensin tiedostettava, missä vaiheessa ja tilanteessa sen refleктоivat käytännöt vallitsevalla hetkellä ovat.

Yksittäisten organisaatioiden rutiineja ja käytäntöjä on Macherin ja Moweryn (2009, 41) mukaan vertailtu ja havainnoitu tutkittaessa eri organisaatioiden välisiä suorituskykyeroja. Suorituskykyeroja on usein dokumentoitu tarkalla tasolla; sen sijaan vähemmälle huomiolle on jäänyt niiden prosessien tutkiminen, jotka johtavat organisaatiotasoisesta kyvykkyyden syntymiseen tai jotka selittävät suorituksen tasoa. Macherin ja Moweryn (2009, 42) tutkimuksen mukaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen edellytyksenä ovat organisatoriset rutiinit, jotka tukevat kokemustiedon kertymistä, osaamiseen liittyvää keskustelua ja määrämuotoista dokumentaatiota. Organisatoristen rutiinien ohella tarvitaan heidän mukaansa toiminnallisesti erilaisia tiimejä tai työryhmiä ja eri osastojen, kuten kehitys- ja tuotantoyksikön, sijoittamisen lähelle toisiaan: tiimien kokoonpanon erilaisuus lisää saatavilla olevan informaation määrää, mikä on erityisen hyödyllistä silloin, kun tarvitaan uudenlaista tai laajempaa näkemystä tarkasteltavana olevaan asiaan (Macher & Mowery, 2009, 43).

2.5 Osaamisen arviointi

Tietoisuus tulevaisuuden osaamistarpeista auttaa yritystä rakentamaan perusteita sen tulevaisuuden menestymiselle. Perinteiset seurantajärjestelmät tarkastelevat mennyttä aikaa ja perustuvat usein pelkästään taloudellisiin tunnuslukuihin. Tärkeää olisi niiden lisäksi löytää indikaattoreita, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja suunnitelmia tulevaisuuden osaamisen varmistamiseksi. Jos tulevaisuuden ennustaminen perustuu vain ”peruutuspeilimittareihin”, oletetaan

samalla, että tulevaisuus jatkuu lineaarisesti menneen kaltaisena. Tulevaisuutta on kuitenkin entistä vaikeampaa ennakoida sen monimutkaisuuden vuoksi. (Ranki, 1999, 12-13)

Organisaation osaamistarpeet ilmenevät strategian määrittämien osaamisvaateiden ja organisaation osaamisen nykytilan välisenä aukkona. Ne kuvaavat, mitä osaamista yrityksen tulee hankkia, jotta sen strategiset tavoitteet toteutuvat osana kilpailuedun saavuttamista. Osaamistarpeita voidaan arvioida organisaation kaikilla tasoilla: yritystaso, toimialataso, yksikötaso, osastotaso, tiimitaso ja yksilötaso. Niiden tunnistamiseen voidaan hyödyntää erilaisia osaamisen kartoittamisen välineitä, joiden avulla selvitetään mikä on osaamisen nykytila juuri arvioinnin hetkellä. Arvioinnin aikajänne voi vaihdella lähitulevaisuudesta meneillään olevaan strategijajaksoon, tai jopa kauemmaksi tulevaisuuteen. Osaamistarpeiden määrittämisen perustana ovat yritykselle määritetyt menestystekijät ja strategiset tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristössä tapahtuneet lyhyen ja pitkän tähtäimen muutokset sekä työssä ja toimintatavoissa tapahtuneet muutokset. (Ojala, 2008, 106-108)

Rankin (1999, 20-21) mukaan tarvittavan osaamisen tunnistamisessa on luontevaa lähteä organisaation tavoitteista tai perustehtävästä eli siitä, mitä halutaan saada aikaan. Osaaminen muuttuu todeksi toiminnan kautta, ja kun siitä lähdetään liikkeelle, ei osaaminen jää liian abstraktiksi tai epämääräiseksi asiaksi. Ranki (1999, 40) myös toteaa, että osaamisen kehittämisessä on olennaista yhdistää yksilö-, ryhmä- ja yritystason näkökulmat, jolloin selvitetään osaamistarpeiden merkitys yksilötasolle asti. Rankin mukaan yritys, joka onnistuu kytkemään eri tasot toisiinsa, menestyy oppimisen tehostamisessa ja sopeutuu paremmin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Smith (2015, 8) määrittelee käsitteen osaajayhteisöt (communities of competence), joka pyrkii viitekehyksenä selittämään, määrittämään ja yhdistelemään yksilöiden, ryhmien ja organisaation erillisiä vahvuuksia ja ydinosaamisiksi merkitykselliseksi ja tavoitteeseen keskittyväksi kokonaisuudeksi. Sen ensisijainen tavoite on pyrkiä kaventamaan työssä tarvittavien osaamisten ja työntekijöiden tämänhetkisten osaamisten välistä aukkoa. Jotta tämä tavoite

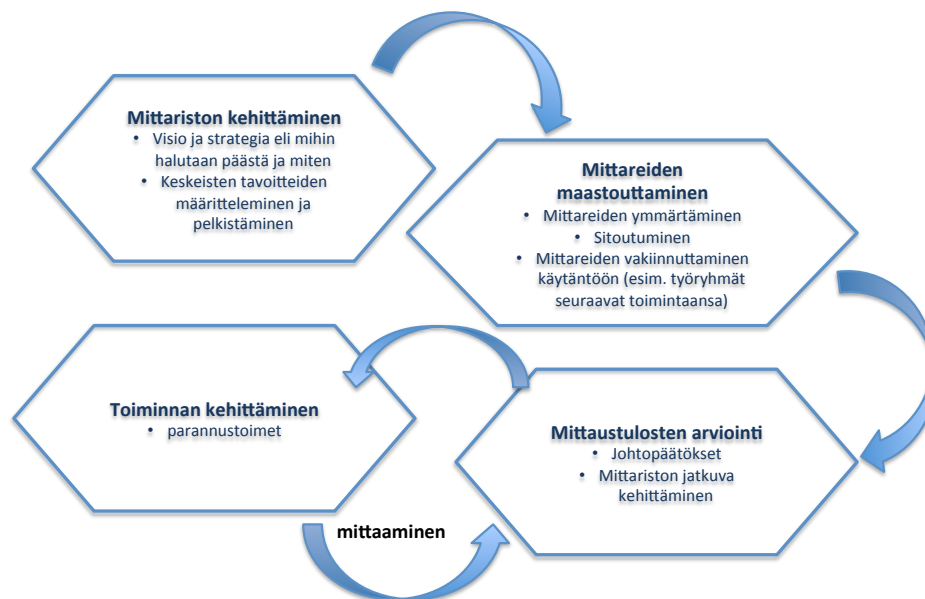
toteutuu, tulee Smithin mukaan yksilön osaamistaso asemoida tarkasti erityyppisten työtehtävien ja osaamisalueiden sekä työtehtävien vaatimusten kanssa. Kun yksilöt ja ryhmät suorittavat työtehtäviä, joissa he ovat kyvykkäitä, tähtäävät työtehtävät entistä vahvemmin yrityksen tavoitteisiin, jotka on edelleen helpompi saavuttaa. Tämänkaltainen toimintamalli edistää organisaation yhteistyösuhteita ja johtaa systemaattiseen tiedonvaihtoon ja osaamisen jakamiseen. Smith nimeääkin yrityksen jatkuvaksi haasteeksi ihmisten saamisen ajattelemaan sitä, mitä he tekevät, jakamaan tietoa ja työskentelemään keskenään hyvässä yhteistyössä (Smith, 2005, 21).

Osaamisen arviointi on yritykselle ajankohtaista siinä vaiheessa, kun sillä on selkeä näkemys siitä, mitä ja millaista osaamista se tarvitsee (Viitala 2005, 16). Organisaation kokonaisosaamisen hahmottaminen on sitä haasteellisempaa, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Osaamisen oikeanlainen kohdentaminen eri tilanteissa vaikeutuu, mikäli organisaatiolla ei ole selkeää käsitystä siitä, millaista osaamista sen eri yksiköissä ja henkilöillä on. Osaamisen arvioinnin hyödyt liittyvät osaamisen hyödyntämiseen kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja henkilön oppimismotivaation virittämiseen (Viitala 2005, 153). Ojala (2008, 94) puolestaan näkee mittaamisen olevan osa osaamispääoman kehittämissuunnitelmaa, jossa osaamisen kehittämiselle asetetaan strategisiin tavoitteisiin kytkeytyvät mittarit, indikaattorit ja raportointi. Osaamisen arviointi ei saa olla itsetarkoitus, vaan sen tulee johtaa suunniteltuihin toimenpiteisiin: kun tiedetään, mikä on osaamisen nykytila ja mitä tavoitellaan, on määriteltävä keinot kehityksen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen (Ranki, 1999, 35).

Yrityksen strategian kannalta keskeisimpien osaamisten määrittäminen antaa suuntaviivat sille, mitä ja kenen osaamista tulee kehittää ja hyödyntää. Tavoiteltavat osaamiset tulisi määritellä riittävän ylätasolla, jotta organisaatiossa löydettäisiin yhteiset, geneeriset osaamisalueet. Tämä myös mahdollistaa sen, että osaamisen johtamisen kokonaisuudesta järjestelmiseen, työkaluineen ja mittareineen tulee hallittava. Myös viestinnän näkökulma on keskeinen: viestimällä organisaatiolle tärkeimmistä osaamisvaateista linjataan organisaation tahtotila ja siihen liittyvät suoriutumisen arviointiperusteet. (Välimaa, 2014, 91)

Sydänmaanlakan (2004, 135) mukaan osaamisen nykytilan kartoitus tapahtuu käytännön tasolla organisaation osaamiskeskuksissa, joilla on jotakin organisaation tarvitsemaa erityisosaamista. Niissä määritellään organisaation toiminnan ja tavoitteiden kannalta kriittinen osaaminen. Osaamisen arvioinnissa tulee keskittyä kriittisten osaamisten tasolle, koska muuten osaamislueteloista tulee liian pitkiä. Kehitystarpeita arvioitaessa määritetään, mitä osaamista osaamiskeskuksella tällä hetkellä on, mitä osaamista sillä pitäisi olla, ja mistä osaamisesta sen tulisi mahdollisesti luopua. Tämän arvioinnin tuloksena syntyy yhteenvetona kehityssuunnitelma, jossa määritellään osaamisen kehittämisen keskeiset toimenpiteet esimerkiksi seuraavan vuoden aikana. Kun osaamiskeskustason kehittämissuunnitelma on laadittu, tulee ne viedä seuraavaksi yksilötasolle. Yksilöiden kanssa käytävissä suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa tulee kytkeä toisiinsa osaamiskeskuksen kehittämissuunnitelma ja henkilön kehityssuunnitelma (Sydänmaanlakka, 2004, 135).

Ranki muistuttaa (1999, 48), että osaamisen mittaaminen ei ole tavoite sinänsä, vaan sillä pyritään saamaan todellinen kuva tämänhetkisestä osaamisen tilasta ja kehittymisen suunnasta. Mittaamisen ensisijainen tehtävä onkin nähdä oikea suunta osaamisen kehittämiselle ja siihen liittyville toimenpiteille, ja samalla voidaan osoittaa organisaatiolle jonkin asian tärkeys, jolloin kehittämiseen liittyviä panostuksia ja oppimista voidaan suunnata oikein. Ranki kiteyttää mittaamisen kokonaisuuden kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9. Mittariston rakentaminen, osaaminen ja oppiminen mittauskohteena (Ranki 1999, 49)

Osaamisen mittaamisen haasteena Ranki (1999, 50-52) tunnistaa pelkistämisen ja konkretisoimisen vaikeuden. Tietojen ja taitojen ohella tulisi mitata myös toimintaa, koska osaaminen tulee näkyväksi toiminnan kautta. Mittaustulokset voivat olla numeerisia tunnuslukuja, mutta ne voivat olla myös laadullisia ominaisuuksia: olennaista on se, että mittarit muodostaisivat kokonaiskuvan vallitsevasta osaamisen nykytilasta. Ranki myös toteaa mittaamisen tarkkuuden riippuvan siitä, mihin tarkoitukseen mittaristo halutaan rakentaa. Strategisen yleiskuvan saamiseksi vaaditaan erilaista osaamisen kokonaiskuvaa kuin yksilöiden tietyn osaamisalueen valmennustarpeen kartoittamiseksi. Pelkistetty yksilötason osaamisen arviointi on yleensä subjektiivinen arvio, eikä numeerisia mittareita ole mahdollista määrittää kaikille osaamisalueille. Tällöin laadulliset mittarit ovat Rankin mukaan riittävän toimivia, jolloin osaamisen arviointikeinoja ovat mm. itsearvio, esimiehen arvio, työtovereiden arvio, sisäisten asiakkaiden arvio, asiakkaiden arvio, muiden yrityksen ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden arvio sekä erilaiset tekstit tai näyttökokeet.

Hanhinen (2010, 187) tutki väitöskirjassaan työelämäosaamisen mallia, jonka hän jäsentää kompetenssiin, kvalifikaatioihin ja ammattitaidon käsitteeseen. Tutkimuksessa laaditun käsiteanalyysin, siitä laadittujen käsitekarttojen ja kerätyn empiirisen aineiston tuloksena Hanhinen rakensi ns. kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän, jonka tavoitteena oli ottaa haltuun systemaattisella tavalla erittäin suuri kvalifikaatiojoukko. Hanhisen mukaan osaamisen hallinnan perusprosessina on systemaattisesti selvittää, mitä osaamista organisaatio tarvitsee, kenellä on vaadittavia osaamisalueita ja millä tasolla työntekijöiden ammattitaito on. Näiden tietojen perusteella henkilöstön kompetensseja voidaan tarvittaessa täydentää ja jalostaa organisaation tarpeita vastaavaksi. Hanhisen mallin lähtökohtana on organisaation keskeisten kvalifikaatioiden käsitteellistäminen ja määrittely, jonka jälkeen henkilöiden ammattitaitoa voidaan arvioida kvalifikaatioita vasten ja siten tunnistaa, miten kunkin työntekijän toteutunut työsuoritus vastaa kvalifikaatioiden määrittämää työsuoritusta. Osaamiskartoitusten tulosten perusteella organisaatio voi suunnitella ja toteuttaa henkilöstön koulutusta tai hankkia tarvittavaa osaamista esimerkiksi rekrytoinnin tai alihankinnan kautta (Hanhinen, 2010, 188).

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee olla tavoitteellista toimintaa, jotta voidaan arvioida osaamisen tason kehittyminen, toiminnan tehostuminen sekä laadun kehittyminen, ja lopulta niistä johtuva yrityksen kannattavuuden parantaminen. Viitala (2005, 281) toteaa tällaisen arvioinnin hankaluudeksi sen, että osaamisen kehittymisen ja yrityksen toiminnan kehittymisen ja edelleen kannattavuuden parantumisen välillä vallitsevan korrelaation suora todentaminen laskennallisilla keinoilla on lähes mahdotonta. Yhdeksi syyksi tähän hankaluuteen Viitala nimeää kehäilmiön: kun organisaatiolla menee hyvin, se panostaa myös henkilöstön kehittämiseen, ja kun sillä menee huonosti, on henkilöstön kehittäminen tyypillinen säästökohde. Tämän lisäksi hän nimeää syyksi osaamisen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden määrittelyn hankaluuden. Suuri osa kehittämisestä tapahtuu muun toiminnan lomassa, jolloin sen tarkastelu ja seuranta erillisenä asiana on hankalaa. Myös kehittämisen aikajänne asettaa omat haasteensa: tavoitteet määritellään usein lyhyellä tähtämellä, josta johtuen myös

osaamisen kehittämisen suhteen ollaan kärsimättömiä. Viitala (2005, 282) toteaaakin, että osaamisen kehittäminen tulisi nähdä kahdentasoisena toimintana, jossa kärsivällinen ja pitkäkestoinen metataitojen opettelu johtaa kyvykkyyteen lyhyen jänteen nopeissa oppimispyrähdyksissä. Kun kehittämistoimien tuloksia mitataan ja arvioidaan, tulisi sen kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin mahdollisimman monipuolisesti: yksilöiden tietojen ja asenteiden muutoksessa, vaikutuksessa heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon (Viitala, 2005, 282). Yleisesti käytössä olevana osaamisen kehittämisen välineenä Beusaert et al. (2012, 145) näkevät henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat (Personal Development Plans), jotka he määrittävät arviointityökaluksi osana organisaation laajempaa kehittämisen ja suorituksen arvioinnin kokonaisuutta. Työntekijän itsensä laatiman kehityssuunnitelman tehtävänä on kerätä ja dokumentoida tietoa sekä hänen nykyisistä osaamisistaan että niistä, joita hän aikoo lähitulevaisuudessa itsessään kehittää. Kehityssuunnitelma käytetään usein työntekijän ja esimiehen tai coachin välisissä keskusteluissa, joiden tavoitteena on antaa työntekijälle palautetta ja tukea häntä itsereflektoinnissa. Se myös toimii monipuolisena päätöksenteon välineenä, oli sitten kyseessä yksilöllisen valmennusohjelman suunnittelu tai arvio siitä, annetaanko työntekijälle ylennys (Beusaert et al., 2012, 147).

2.6 Kyvykkyyden arviointi

Yrityksen strategiset tavoitteet määrittävät sen, minkälaisia resursseja yritys tarvitsee. Toisaalta yrityksen olemassa olevat resurssit vaikuttavat siihen, minkälaisia strategisia päämääriä yrityksen on ylipäättään realistista asettaa itselleen. Mikäli yrityksellä ei ole vaadittavia resursseja strategiansa toteuttamiseksi tai ylipäättään mahdollisuuksia hankkia tai kehittää sellaisia, voidaan strategian ja vision todeta olevan tyhjän päällä. (Ranki, 1999, 16)

Mietittäessä mittaamisen ja arvioinnin tarvetta Moilanen (2001, 206) toteaa, että työyhteisöt ovat tottuneet erilaisiin tavoitteiden ja tulosten arviointimenettelyihin. Myös kehittämisen ja oppimisen arviointi edistää tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta, kunhan oikeat arviointityökalut valitaan. Arvioinnilla saavutettavia

hyötyjä ovat mm. käsitteellisten asioiden konkretisointi, systemaattisen pohjan luominen arviointiin ja tiedonsaanti yhteisten keskustelujen pohjalle. Lisäksi esimiehet saavat tietoa johtopäätösten tekemisen tueksi, ja heille tarjoutuu myös mahdollisuus arvioida omaa työpanostaan oppimisen ja kehittämisen eteen. Organisaation asettamat tavoitteet kuitenkin määrittävät sen, mitä mittaamalla on mahdollista saada aikaan (Moilanen, 2001, 207).

Otalan (2008, 298) mukaan osaamispääomalle tarvitaan mittareita ja sen vaalimiselle ja johtamiselle raportointitapa, mikäli osaaminen ja osaamispääoma nähdään tärkeinä resursseina ja taloudellisten pääomien kaltaisesti vaalittavina pääomina. Hänen mukaansa voidaan erikseen asettaa tavoitteita osaamispääoman kehittämistoimenpiteille, joiden toteutumista seurataan mittareilla tai indikaattoreilla. Sen sijaan osaamispääoman johtamisen onnistumista kuvaa yrityksen tai yksikön strategisten tavoitteiden toteutuminen. Kaikille osaamispääoman kehittämistoimenpiteille voidaan asettaa tavoite, joita voidaan seurata mittareilla tai indikaattoreilla. Ojala määrittelee mittarit numeerisiksi kuvauksiksi mittauskohteista, joissa kuvaus noudattaa mittaamisteoreettisia perusteita (esim. 50 % asiakkaista on tyytyväisiä saamaansa palveluun). Indikaattorit puolestaan ovat mittauskohteita arvioivia kuvauksia, joiden käyttötarkoitus rajautuu tiettyyn tilanteeseen (esim. koettu osaaminen). Kehittämistoimenpiteille valittavat mittarit tai indikaattorit tulee valita ennakkoon, samoin tapa, jolla kokonaisuutta seurataan. Otalan mukaan muutaman tärkeimmän mittarin valinta ja seuraaminen on tärkeämpää kuin laaja joukko erilaisia mittareita, jolloin olisi riski, että tärkeät asiat hukkuvat kokonaisuuden joukkoon. Tärkeimpien seurattavien asioiden valitsemiseksi tarvitaan kunnan dialogi ja yhteisymmärrys esimerkiksi johtoryhmän keskuudessa.

Macher & Mowery (2009, 41-44) lähestyvät erilaisella tavalla kyvykkyyksien mittaamisteemaa. He tunnistavat kriittisen tärkeäksi asiaksi niiden prosessien tarkemman tutkimisen, jotka johtavat dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen tai joilla on vaikutusta organisaation suoriutumisen tasoon. Omassa tutkimuksessaan he tarkastelivat valitun kohdeyrityksen tiettyä kyvykkyyttä ja siihen vaikuttavia prosesseja. Keskeisiksi tarkasteltaviksi prosesseiksi nousivat sellaiset, jotka

vaikuttivat organisaation sisäiseen tiedonkulkuun, ja tämän esimerkkiyrityksen kohdalla tunnistettiin kaksi tiedonkulkua (knowledge articulation) edistävää tekijää: toiminnallisesti erilaisten työryhmien hyödyntäminen, ja tarkasteltavan kyvykkyyden kannalta tärkeimpien osastojen (tässä tapauksessa kehitys- ja tuotanto-osastojen) henkilöstön sijainti lähellä toisiaan. Heidän mukaansa työryhmien erilaisuuden on tutkittu edistävän informaation saatavuutta, mikä puolestaan hyödyntää yritystä silloin, kun vaaditaan uudenlaisia näkökulmia tai lähestymistapoja käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Toiminnallisesti erilaiset tiimit edistävät siten sekä saatavilla olevaa tiedon määrää että sen monipuolisuutta. Tiedon kodifointi on Macherin & Moweryn (2009, 45-46) mukaan prosessi, jonka avulla organisaatiot dokumentoivat valittuja käytäntöjä pyrkiäkseen ymmärtämään niiden vaikuttavuutta ja voidakseen tunnistaa erilaisten käytäntöjen ja suoriutumisen välisiä syy-seuraussuhteita. Tämä osoittautui myös keskeiseksi elementiksi kohdeyrityksen oppimisen ja kyvykkyyden kehittämisen näkökulmasta.

Organisaatioiden suorituksen ja toimeenpanokyvyn johtamisen arviointia koskeva tutkimus on tunnistanut reflektoinnin arvokkaana työkaluna organisaation oppimiselle. Pekkolan et al. (2015, 17) mukaan reflektointi voidaan nähdä käytännönläheisenä työkaluna rutiininomaisen ajattelun kyseenalaistamiseksi, mikä puolestaan edistää organisaation oppimista ja loogista päättelykykyä. Organisaatioiden reflektointikäytäntöjä voidaan arvioida sekä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Pekkola et al. (2015, 23, 26) määrittivät organisaatioiden reflektointikykyä arvioivan kyselytyökalun, jonka avulla arvioidaan reflektointikäytäntöjä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Saatujen tulosten perusteella organisaatiota voidaan arvioida 5-portaisella kypsyysvaihemallilla reflektointikäytäntöjen osalta. Mallin tavoitteena on arvioida sitä, miten hyvin organisaatioiden suorituksen ja toimeenpanon johtamisen mallit tukevat erilaisia reflektoinnin käytäntöjä ja siten edistävät organisaatiotason oppimista.

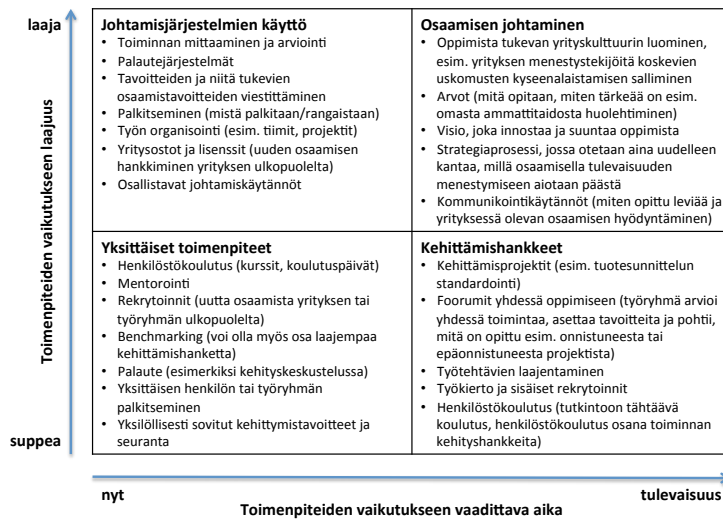
2.7 Osaamisen ja kyvykkyyden kehittäminen

Yrityksen visio ja strategia ovat lähtökohta osaamistarpeiden ennakoimiselle (Ranki, 1999, 41; Viitala, 2005, 109). Nykyiset henkilöstövoimavarat ovat strategian perusta, mutta strategian realistisuuteen ja toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttaa myös se, miten nopeasti strategian toimeenpanon kannalta keskeistä osaamista onnistutaan kehittämään tai hankkimaan. Organisaation ylimmän johdon vastuulla on strateginen johtaminen, johon kuuluu keskeisenä osana osaamisen ja kyvykkyyden systemaattinen kehittäminen. Moilanen (2001, 86) toteaa, että oppivaa organisaatiota tietoisesti johdettaessa sen rakenteellisia ja systeemiluonteisia tekijöitä on pyrittävä kehittämään siten, että työyhteisöstä muodostuu oppimisen kannalta paras mahdollinen. Myös itse oppimisprosessin ymmärtäminen on keskeistä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Oppiminen on Viitalan (2005, 135-136) mukaan monimutkainen prosessi siksi, että oppijan oma historia ja ajatusmallit vaikuttavat siihen, miten oppija vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkopuolista informaatiota omien suodattimiensa läpi. Oppiminen on ilmiönä myös tilannesidonnainen, ja oppimista ilmiönä voidaankin Viitalan mukaan ymmärtää tutustumalla erilaisiin oppimiskäsityksiin, joista hän luettelee yleisimpinä seuraavat:

- a) Behavioristinen oppimiskäsitys viittaa käyttäytymisen muutokseen, joka on jonkin ulkoisen tekijän aiheuttama. Siinä oppija on passiivinen toimija ja reagoi johonkin ulkoiseen ärsykkeeseen, jonka seurauksena toteutuvaa toivottavaa käyttäytymistä vahvistetaan palkkioilla ja ei-toivottavaa estetään esimerkiksi rangaistuksella. Tähän käsitykseen perustuu Viitalan mukaan esimerkki siitä, jossa organisaatiolle järjestetään arvokoulutus, ja sen jälkeen heidän oletetaan omaksuneen arvot ja toteuttavan niitä omatoimisesti.
- b) Kognitiivinen oppimiskäsitys perustuu ajatteluun ja ymmärtämiseen, jolloin oppimisen nähdään käynnistyvän silloin, kun oppija kokee ristiriidan aikaisempien tietojensa ja uuden kokemansa tilanteen tai saamansa tiedon välillä. Oppija on tässä roolissaan aktiivinen, ja häntä oppimisessa tuettaessa on kiinnitettävä huomio hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa. Tähän näkemykseen perustuu Viitalan mukaan esimerkiksi yksilön lähettäminen johonkin koulutukseen.

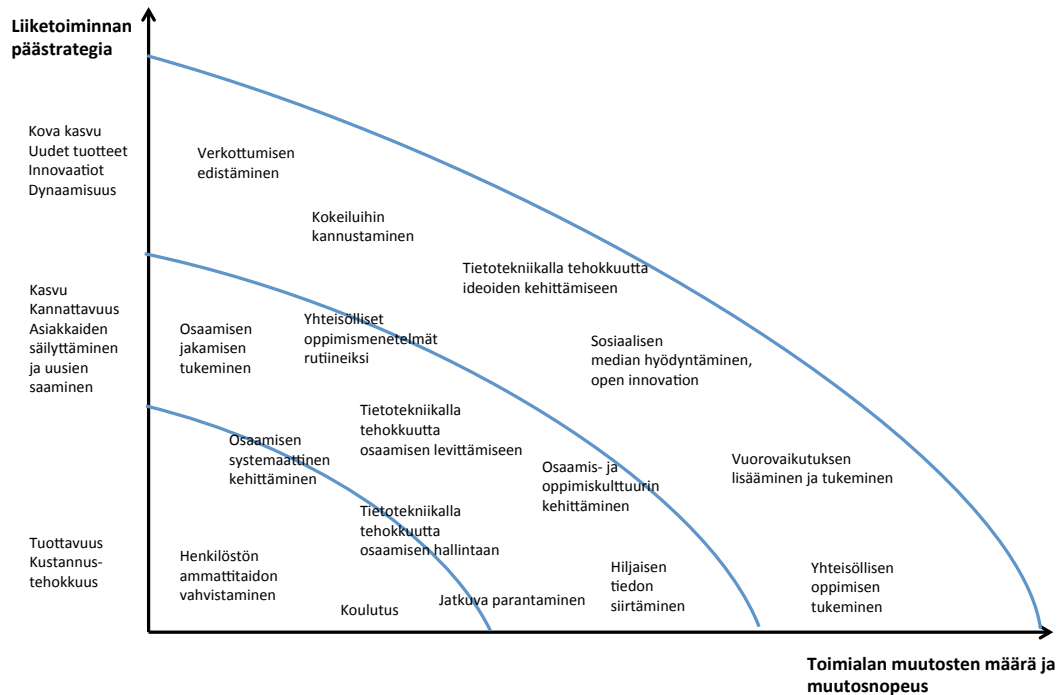
- c) Konstruktivistinen oppimisenäkemyks perustuu tietojen rakentumisen prosesseihin: siinä oppija rakentaa käsitystään maailmasta ja sen ilmiöistä tulkitsemalla omia havaintojaan ja vertaamalla niitä aikaisempaan tietoonsa ja kokemukseensa. Samalla huomioidaan sosiaalisten yhteyksien vaikutus käsityksen rakentumiseen. Viitala mainitsee työyhteisöjen yhteisöllisen kehittämisen esimerkkinä tähän näkemykseen perustuvasta osaamisen kehittämisestä.
- d) Humanistinen oppimisenäkemyks huomioi yksilön korostuneen humanilla tavalla. Lähtökohtana on luottamus ihmisen luontaista uteliaisuutta, päämäärä- ja tarkoitushakuisuutta kohtaan, ja siinä arvostetaan oppijan yksilöllisiä pyrkimyksiä siinä määrin, että jokaiselle ihmiselle tulisi antaa mahdollisuus oman potentiaalisen kyvykkyytensä käyttöönottoon mahdollisimman täysimääräisesti. Oppimisen prosessi on mahdollisimman itseohjautuva, ja prosessin tukijalta tämä edellyttää motivointia ja auttamista itse prosessissa. Viitala mainitsee mentoroinnin olevan osa tämänsuuntaista ajattelua ja sitä edustava osaamisen kehittämisen keino.

Osaamisen kehittämisen toimenpiteet voidaan Rankin (1999, 36) mukaan jakaa sillä perusteella, miten laajalle ulottuvia vaikutuksia niillä haetaan, ja toisaalta miten nopeasti toimenpiteiden uskotaan vaikuttavan. Henkilötasoinen osaamisen suuntaaminen ja nopeuttaminen on helposti toteutettavissa, mutta yritystason vaikuttavuus saattaa jäädä vähäiseksi. Kun taas tavoitellaan yritystason osaamisen kehittymistä, tapahtuu muutos hitaammin, koska saatetaan joutua kajoamaan rakenteellisiin asioihin kuten johtamisjärjestelmiin, siihen liittyviin palkitsemiseen, mittaamiseen jne. Ranki kiteyttääkin oppimisen suuntaamisen ja nopeuttamisen vaihtoehdot kuvion 10 mukaisen nelikentän avulla.



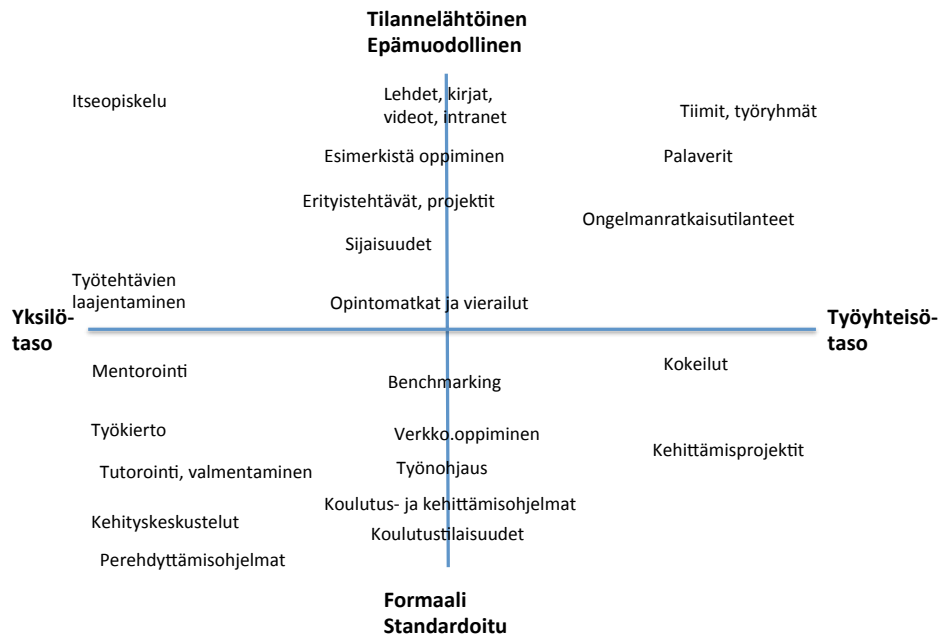
Kuvio 10. Oppimisen suuntaamisen ja nopeuttamisen vaihtoehdot (Ranki 1999, 37)

Otala (2008, 145) tunnistaa yrityksen strategisen vaiheen vaikuttavan siihen, minkälaiset asiat painottuvat osaamispääoman johtamisessa. Kuvion 11 mukaan lähellä origoa olevalla alueella yrityksen toimintaympäristö muuttuu hitaasti, ja yrityksen perusstrategia keskittyy kustannustehokkuuden ja tuottavuuden tehostamiseen. Tällöin osaamisen kehittämisen toimenpiteet ovat systemaattisia ja keskittyvät mm. koulutukseen ja henkilöstön ammattitaidon vahvistamiseen nykyisen ammattitaidon ylläpitämiseksi. Keskimmaisella kehällä toimialan muutosvauhti on nopeampaa, ja silloin yritys pyrkii kasvuun, asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja tuottavuuden lisäämiseen, jolloin osaamispääoman johtamisen fokus on osaamisen jakamista tukevissa prosesseissa ja toimintamalleissa. Kuvion uloin kehä kuvaa dynaamista toimintaa ja nopeaa toimintaympäristön muutosvauhtia, jolloin osaamisen johtaminen keskittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, kokeiluihin ja nopeaan uusien asioiden oppimiseen. Kehittämisen painopiste on tällöin olosuhteissa, jotka mahdollistavat nopean yhdessä oppimisen.



Kuvio 11: Osaamispääoman johtamisen painopisteet yrityksen eri vaiheissa (Ojala 2008, 145)

Viitala (2005, 259-261) tunnistaa toimintaympäristön muutosnopeuden tuovan painetta henkilöstön jatkuvalla osaamisen kehittämiselle, mikä puolestaan lisää vaadetta kehittämistoimenpiteiden kustannustehokkuudelle ja vaikuttavuudelle. Jotta kustannustehokkuus ja vaikuttavuus tavoitteina toteutuvat, on keskeistä tunnistaa erilaisten kehittämiskeinojen ominaisuuksia ja tehokkuustekijöitä. Kehittämisen tavoitteiden määrittely varmistaa parhaiden kehittämismenetelmien valinnan ja siten tavoitteiden saavuttamisen. Viitala jäsentelee osaamisen kehittämisen muotoja sen mukaan, kohdistuvatko ne ensisijaisesti yksilön vai työyhteisön osaamisen kehittämiseen, ja toisaalta sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työn yhteydessä vai sen ulkopuolella. Viitalan jäsenitys on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee Viitalan (2005, 281) mukaan olla tavoitteellista, mutta on hankalaa osoittaa laskennallisin keinoin sitä päättelyketjua, jossa osaamisen kehittämisen toimenpiteet johtavat toiminnan tehostumiseen ja laadun kehittymiseen, ja lopulta yrityksen kannattavuuden parantumiseen. Yhtenä syynä tähän hän tunnistaa osaamisen kehittämistoimenpiteiden määrittelyn hankaluuden: suuri osa kehittämisestä tapahtuu muun toiminnan lomassa ilman, että toimenpiteet millään tavalla rekisteröidään. Myös ns. kehäilmiö selittää arvioinnin haasteellisuutta, koska organisaation menestyessä myös henkilöstön kehittämiseen panostetaan, ja huonompina aikoina kehittämisessä säästetään. Tavoitteiden lyhyt tähtäin ja siihen liittyvä kärsimättömyys ovat niin ikään kehittämiseen liittyvä haaste. Osaamisen kehittäminen vaatii aikaa, jotta hankittu oppi vakiintuu organisaation toimintatavaksi ja osaksi sen kulttuuria. Brinkerhoff (2005, 87-88) toteaaakin, että yksittäisen osaamisen kehittämisen toimenpiteen, kuten valmennuksen, vaikuttavuuden arvioinnin sijaan tuleekin arvioida sitä laajempaa prosessien kokonaisuutta, jossa kehitettävät asiat linkittyvät suorituksen johtamiseen. Silloin tulee arvioida koko valmennuksen ja suorituksen välistä prosessia ja tarkastella, millä tavalla valmennuksessa hankittuja tietoja ja

taitoja hyödynnetään paremman henkilö- ja organisaatiotason suoriutumisen aikaansaamiseksi.

Puhuttaessa organisaatiotasoisesta oppimisesta ollaan Oikarisen (2008, 87) mukaan kehittämisen ja uudistamisen tavoitteiden sekä organisaatiossa olevan tiedon, toiminnan ja rakenteiden muodostamien keskinäisten jännitteiden äärellä. Olemassa oleva tieto hyödynnetään ja levitetään tyypillisimmin organisaation johdon ja työryhmien välityksellä yksilölle, jolloin tieto kulkee joko virallisia rakenteita ja viestinnän reittejä pitkin tai epävirallisempien rakenteiden, kuten kulttuurin ja vakiintuneiden tapojen välityksellä. Tällaisessa tapauksessa yksittäinen työntekijä oppii organisaation olemassa olevien toimintamallien ja dokumentaation välittämän virallisen tiedon avulla tai sosiaalistumalla työyhteisön vakiintuneisiin työtapoihin. Oikarisen mukaan yksilö siis oppii sen, minkä muut organisaatiossa jo tietävät. Sen sijaan uuden oivaltamisessa, kehittymisessä ja uudistumiseen tähtäävässä virrassa on yksilöllä keskeinen rooli: yksittäisen työntekijän ideat testataan ja niitä muokataan organisaatiossa yhdessä muiden kanssa, ja kun niistä yhdessä keskustellaan, uudet ajatukset kehittyvät ja leviävät organisaatiossa. Oikarinen (2008, 88) kuitenkin toteaa, että työnteko, oppiminen ja innovaatiot liittyvät toisiinsa läheisesti inhimillisenä toimintana, jolloin sopeutuvan ja innovatiivisen oppimisen välinen ristiriita ei ole enää niin ilmeinen. Tämä toteutuu, kun organisaation jäsenet työskentelevät yhdessä ja osallistuvat yhteisiin käytäntöihin, havaitsevat virheitä, saavat ideoita, vertaavat niitä omiin aiempiin käsityksiinsä ja keskustelevat niistä yhdessä muiden kanssa. Näin ideat jalostuvat vuorovaikutuksessa yhdessä muiden kanssa, ja vallitsevat käytännöt jalostuvat ja laajenevat uusiin suuntiin tai kuihtuvat pois. Ajan kanssa siis selviää, oliko oppimisessa kyse paremmasta sopeutumisesta vai strategisesta uudistumisesta.

Smith (2005, 7-8) puhuu viitekehyksestä ja metodologiasta nimeltään osaajayhteisö (community of competence), jolla tarkoitetaan yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden erilaisten vahvuuksien ja ydiosaamisten yhdistämistä tarkoituksenmukaisella, tavoitteita edistävällä tavalla. Siinä yksilöt ja työryhmät kiinnitetään sellaisiin tehtäviin, jotka parhaiten vastaavat niiden osaamista, ja silloin tehtävät ovat tarkemmin määriteltyjä ja tavoitteet helpommin

saavutettavissa. Tarkasti määritellyt työtehtävät ja osaamiseen perustuva resursointi johtavat siihen, että joustavan, yhtenäisen ja tavoitehakuisen osaajayhteisön jäsenet maksimoivat yhteisen osaamisensa, koska he voivat yhdistää sekä hiljaisen tietonsa (miten asia tulee tehdä) että ekplisiittisen tietonsa (mitä pitää tehdä). Osaajayhteisön uskotaan näin toimimalla suoriutuvan paremmin kuin perinteisellä tavalla toimivien työryhmien tuottamalla laadukkaampia tuotteita, olemalla innovatiivisempi ja saattamalla projektinsa nopeammin valmiiksi. Smith (2005, 20-21) toteaaakin, että oppivassa organisaatiossa osaajayhteisöt kehittyvät jatkuvasti entistä joustavammiksi, tehokkaammiksi ja tavoitehakuisemmiksi systeemeiksi, ja niitä puoltava keskeinen haaste on saada organisaation jäsenet todella ajattelemaan sitä, mitä he ovat tekemässä, jakamaan tietoa ja työskennellä yhdessä hyvässä yhteistyössä.

Kilpinen (2012, 179) on väitöskirjassaan tunnistanut neljä erityyppistä mekanismia, joiden mukaisesti yritykset toimivat kyvykkyyksiä kehittäessään. Ensimmäinen niistä on variaatiota synnyttävät kyvykkyyden mekanismit (variation-generating capability mechanisms), jotka perustuvat tavoitteeseen muuttaa ja järjestellä uudella tavalla vallitsevia kyvykkyyksiä ja käytäntöjä. Niissä yritykset pyrkivät joko tietoisesti uudistamaan vallitsevia ajattelumalleja ja toimintatapoja, tai sitten variaatio syntyy enemmän ad-hoc –tyyppisten ongelmien ratkaisujen tai jopa sattumien kautta. Toinen Kilpisen tunnistama mekanismi on valintaan perustuva logiikka, joka nojautuu yrityksen sisäiseen valintaan siitä, minkälaiseen organisatoriseen variaatioon se pyrkii, ja minkälaisiin valittuihin kyvykkyyksiin se haluaa keskittyä tulevaisuuden kehittämistä ajatellen. Tämä logiikka pohjautuu ennen kaikkea yrityksen ylimmän johdon näkemyksiin ja päätöksiin siitä, minkälaisia sisäisiä valintoja se haluaa tehdä kyvykkyyksiä kehittäessään, ja näin ollen yrityksen ulkopuolisiin voimiin, jotka tapahtuvat vallitsevassa markkinassa, ei niinkään keskitytä. Se myös perustuu usein keskitettyyn päätöksentekoon ja korostaa ylimmän johdon johtamistaitoja ja kykyä ajatella samansuuntaisesti strategiaan ja resurssien allokointiin perustuvista kyvykkyyksien valintakriteereistä. Kolmas Kilpisen tunnistamista mekanismeista on olemassa olevien kyvykkyyksien säilyttämiseen perustuva logiikka. Siinä ylläpidetään kyvykkyyksien vallitsevaa olotilaa, mutta samalla yrityksen aikaisempien variaatiota synnyttävien

toimenpiteiden lopputuloksia samoin kuin olemassa olevia rutiineja ja kyvykkyyksiä voidaan hyödyntää esimerkiksi laajennettaessa toimintaa uusille tuote- tai markkina-alueille. Tämä logiikka edellyttää yritykseltä vahvasti koordinoitua toimintaa, jotta tieto, osaaminen ja kyvykkyydet siirtyvät alueelta toiselle. Neljäs Kilpisen mainitsema mekanismi on logiikka, joka perustuu pääsyyn yrityksen ulkopuolella sijaitseviin kyvykkyyksiin: ne voivat sijaita yrityksen ulkopuolisissa verkostoissa tai olla vahvuuksia, jotka ovat yrityksen omaa kyvykkyyttä täydentävää erityisosaamista. Ulkopuolisten kyvykkyyksien käyttö voi käytännössä sisältää sekä omaan että vieraaseen pääomaan liittyvä järjestelyjä, kuten joint venture'ita, yritysostoja tai yhteistyötä erilaisista ekosysteemin partnereista tai kilpailijoista koostuvista verkostoista. Kilpinen toteaaakin, että koska yhä useammin yritysten kriittiset kyvykkyydet sijaitsevat yrityksen rajojen ulkopuolella, on se osaltaan mahdollistanut erilaisten muodollisten ja epämuodollisten partneruuksien ja liittoutumien syntymisen, ja niiden avulla yritys saavuttaa haluamansa kyvykkyyden.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeyritys

Työn kohdeyrityksenä on S-ryhmä, joka muodostuu 20 osuustoiminnallisen yritysmuodon omaavasta alueosuuskaupasta sekä niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, SOK:sta, ja sen tytäryhtiöistä. Alueosuuskaupat ovat juridisesti itsenäisiä yrityksiä, jotka harjoittavat liiketoimintaa omalla toimialueellaan. SOK:n ja alueosuuskauppojen keskinäisen työnjaon osalta on todettu, että SOK kehittää ketjuliikeideoita ja konsepteja, joiden osalta alueosuuskaupoilla on toimeenpaneva rooli. Tukitoimintojen osalta SOK tarjoaa toimintamallisuosituksia, joita kukin alueosuuskauppa hyödyntää itselleen parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä on huomionarvoinen näkökulma tutkimustuloksia arvioitaessa.

Tutkimuksen teemahaastattelun kohteeksi valikoituivat ne alueosuuskaupat, joiden johtoryhmissä oli käsitelty tutkimuksen kohteena oleva strateginen osaamismittaristo tutkimustyölle asetettuna ajankohtana.

3.2 Strateginen osaamismittaristo

Strateginen osaamismittaristo on ns. koontimittaristo, joka pyrkii kuvaamaan sellaisia organisaation suoriutumista kuvaavia tekijöitä, joilla oletetaan olevan syy-seuraussuhde keskenään ja jotka yhteen laitettuna mittaristona selittäisivät parhaiten organisaation strategista osaamista eli kyvykkyyttä. Mittari muodostuu seuraavista tietolähteistä:

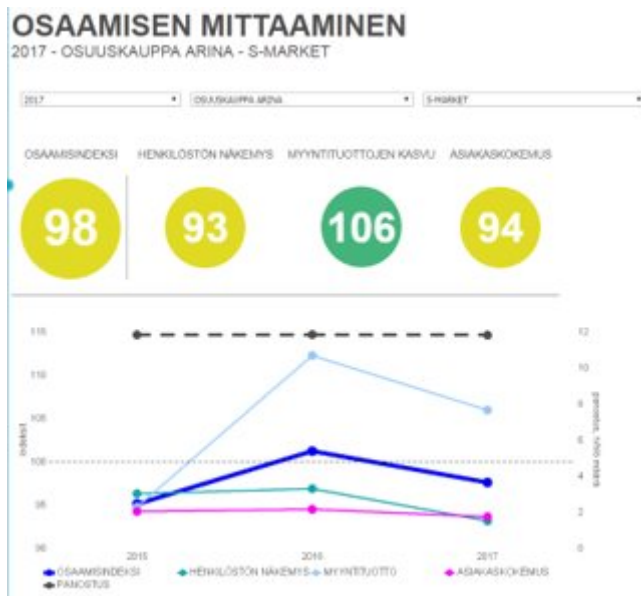
- 1) Henkilöstön työtyytyväisyys: S-ryhmän eri organisaatioissa vuosittain tehtävästä työyhteisötutkimuksesta kerätään kolmen osaamista mittaavan kysymyksen keskiarvot osuuskaupoittain ja osuuskauppojen ketjuittain. Osaamista mittaavat väittämät ovat seuraavat:

- Tiedän, mitä osaamista minulla pitää olla onnistuakseni erinomaisesti työtehtävissäni
- Työryhmässäni meillä on riittävästi osaamista onnistuaksemme erinomaisesti työtehtävissämme
- Osaamisen ylläpitoon ja jatkuvaan parantamiseen panostetaan mielestäni riittävästi yksikössäni

2) Ketjutytytyväisyys: Jokaisen ketjun asiakastytytyväisyystutkimuksen tiedot kerätään ja muokataan arviointiasteikkojen suhteen keskenään vertailukelpoisiksi. Tutkimusten keskinäisestä erilaisuudesta johtuen mittaristoon valitaan vain kunkin ketjun yleisarvosana.

3) Myynnin kehitys: Talouden raporteista tuodaan mittaristoon myynnin kehitysindeksi kolmanneksi mittarin osa-alueeksi.

Yllä luetellut mittariston kolme eri osa-aluetta kuvataan mittaristossa indekseinä. Indeksien tavoitearvo muodostetaan ketjutytytyväisyyden osalta kunkin ketjun parhaan viidenneksen alarajan kohdalle. Työyhteisötutkimuksen osalta parhaan 10 %:n alaraja muodostaa tavoitearvon. Nämä arvot ovat määräytyneet simuloimalla sitä, millä arvolla saadaan arvosanjakauma riittävän laveaksi. Myynnin kehitysindeksi on mittarin indeksiluku sellaisenaan. Mittariston visuaalinen näkymä on seuraavanlainen:



Kuvio 13: Strateginen osaamismittaristo (S-ryhmän analyysityöpöytä)

Mittaristoon tuodaan edellä kuvattujen indeksien lisäksi tieto osaamisen kehittämiseen käytetyistä työtunneista absoluuttisina lukuina. Työtunnit koostuvat koulutukseen ja perehdytykseen käytetyistä tunneista. Tämä panostustieto näkyy mittaristossa omana graafinaan. Mittaristoa rakennettaessa panostustiedon ajateltiin tuovan näkymän siihen, korreloiko osaamisen kehittämiseen käytetyt työtunnit millään tavalla mittariston muiden indeksien kehittymisen kanssa.

Mittariston tiedot on tähän mennessä kerätty kolmelta eri vuodelta: 2015, 2016 ja 2017. Haastattelut on tehty pääosin vuoden 2016 syksyllä, jolloin mittaristossa oli vasta vuoden 2015 tiedot eikä vertailua edellisiin vuosiin ollut mahdollista tehdä.

3.3 Tutkimuksen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen taustalla olevana viitekehyyksenä käytetään Otalan (2008, 89) osaamispääoman johtamisprosessimallia, jota on käsitelty tarkemmin kappaleessa 2.3.

Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen tapaustutkimus, ja aineiston keruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelut. Teemahaastattelu on

tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, koska haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämän menetelmän merkittävimpänä etuna voidaan pitää joustavuutta aineistoa kerättyäessä: keruuta voidaan joustavasti säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja vastaajia myötäillen. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelu aihealueet on etukäteen valittu ja tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Näin ollen haastatteluaiheiden keskinäistä järjestystä voidaan säädellä itse haastattelun edetessä. Vastausten tulkintaan on myös enemmän mahdollisuuksia esimerkiksi postikyselyyn verrattuna. (Hirsjärvi et al., 2009, 204-205, 208).

Tutkimusmenetelmän valintaa puolsi se, että etukäteen oli odotettavissa osittain keskenään erilaisia tulkintoja tutkittavaan aiheeseen liittyen. Aihe on myös luonteeltaan sellainen, että annettuja vastauksia ennakoitiin olevan tarpeellista syventää täydentävillä kysymyksillä tai pyynnöillä perustella aikaisempia vastauksia. Tutkimuksessa varauduttiin myös siihen, että haastattelut toteutettaisiin eri ajankohtina, jolloin mittariston tietosisältö täydentyisi lähtövuoteen 2015 verrattuna.

3.3.1 Haastateltavien valinta

Tutkimushaastatteluihin osallistui viisi alueosuuskauppojen henkilöstöpäällikköä tai -johtajaa ja yksi toimialajohtaja. Sen lisäksi pidettiin kaksi pienryhmissä tapahtuvaa Skype-kokousta, joihin osallistui kolme henkilöstöjohtajaa tai toimitusjohtajaa kerrallaan. Haastateltava henkilöt valikoituvat osin sen perusteella, millä aikataululla he ilmaisivat tutkimuksen kohteena olevan aiheen olevan käsittelyssä oman organisaationsa johtoryhmän kokouksessa. Toisaalta myös haastateltavien oma kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan tarjosi mahdollisuuden osallistua joko henkilökohtaiseen haastatteluun tai ryhmässä käytävään Skype-keskusteluun.

Haastatellut henkilöt, heidän tittelinsä ja haastattelujen ajankohdat on koottu seuraavaan taulukkoon 2. Myös ryhmähaastattelujen kokoonpano ja

haastattelujen ajankohdat kuvataan samassa taulukossa. Yksittäiset henkilöt kuvataan tekstissä myöhemmin tunnisteella H1-H6 ja haastatellut ryhmät tunnisteella R1 ja R2.

Taulukko 2: Haastatellut henkilöt ja ryhmät

Tunniste	Haastatellun titteli	Haastatellun organisaatio (AOK = alueosuuskauppa)	Ajankohta
H1	Henkilöstöpäällikkö	AOK Pohjois-Suomessa	12.9.2016
H2	Henkilöstöjohtaja	AOK Etelä-Suomessa	7.9.2016
H3	Henkilöstöjohtaja	AOK Etelä-Suomessa	9.9.2016
H4	Henkilöstöjohtaja	AOK Länsi-Suomessa	20.9.2016
H5	Henkilöstöpäällikkö	AOK Itä-Suomessa	9.9.2016
H6	Toimialajohtaja	AOK Itä-Suomessa	19.2.2017
R1	Henkilöstöjohtaja Toimitusjohtaja Toimitusjohtaja	AOK Länsi-Suomessa AOK Länsi-Suomessa AOK Itä-Suomessa	21.4.2017
R2	Henkilöstöjohtaja Henkilöstöjohtaja Henkilöstöjohtaja	AOK Etelä-Suomessa AOK Itä-Suomessa AOK Länsi-Suomessa	26.4.2018

3.3.2 Haastattelukysymykset ja haastattelujen toteutus

Haastatteluja varten laadittiin kysymyslista, jota noudatettiin viitteellisesti. Mikäli haastateltava halusi keskustelussa erityisesti painottaa jotakin tiettyä näkökulmaa, sallittiin sen tapahtua. Yhteen haastatteluun varattiin aikaa noin tunnin verran.

Kysymysten teemat olivat seuraavat:

- Mitä osaamisen johtamisella mielestäsi tarkoitetaan?
- Kuinka paljon olet ollut tekemisessä osaamisen johtamisen teeman kanssa?
- Miten tärkeästä asiasta osaamisen johtamisessa on kyse nyt ja tulevaisuudessa?

- Miten osaamisen johtaminen käytännössä toteutuu yrityksessäsi?
- Pitääkö osaamista mitata? Miksi?
- Miten luonnehtisit strategisesta osaamismittarista käytyä keskustelua johtoryhmässänne?
- Kävittekö keskustelua mittariston hyödynnettävyydestä? Jos kävitte, niistä mistä keskustelitte?
- Tunnistittekö kehityskohteita itse mittaristoon tai sen rakenteeseen liittyen?
- Mitä muita näkökulmia johtoryhmän keskusteluissa nousi esille?

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelut on toteutettu Skypellä siten, että käyty keskustelu on samalla tallennettu. Koko haastattelu on litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi sanasta sanaan, jotta aineiston analysointi olisi mahdollisimman tarkkaa, ja jotta pienimmätkin nyanssit haastateltavan teeman käsittelyssä tulisivat näkyviksi. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi yksilöhaastattelua ja kaksi ryhmähaastattelua, ja litterointi tehtiin koko kerätystä aineistosta.

3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee voida jollakin tavalla arvioida, vaikka käsitteet reliabelius ja validius ovatkin saaneet kvalitatiivisissa tutkimuksissa erilaisia tulkintoja. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä menetelmällä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al., 2009, 231).

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusaineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti. Tärkeää on myös kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, haastattelujen virhetulkinnat

ja myös tutkijan itsearviointi haastattelutilanteista. Tulosten tulkinnassa on kyettävä arvioimaan saatuja vastauksia ja tarkastella niitä teorian valossa: mihin tehdyt tulkinnat ja päätelmät perustuvat. Tutkimuskuvauksia on myös hyvä rikastaa suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi et al., 2009, 232-233)

Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan valitsemalla tarjolla olevista haastateltavista sellaisia henkilöitä, jotka edustavat eri alueosuuskauppoja ja tuovat siten useammanlaista näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen. Haastattelujen tallentaminen Skypellä varmisti sen, että tutkijan muistiinpanot eivät jääneet vaillinaisiksi ja siten olisivat puhtaaksikirjoitusvaiheessa synnyttäneet mahdollisesti vääränlaisia tulkintoja. Tutkimustuloksia onkin rikastettu monipuolisesti suorilla haastatteluotteilla ja pyritty kytkemään niihin liittyvää analysointia tutkimuksen teoriaosuuteen.

4 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien käsityksiä osaamisesta ja sen johtamisesta, jonka jälkeen selvitettiin kunkin haastateltavan edustamassa organisaatiossa vallitsevaa tapaa toteuttaa osaamisen johtamista käytännössä. Erikseen myös haluttiin selvittää haastateltavan kantaa osaamisen mittaamiseen sekä ennen kaikkea ymmärtää hänen johtoryhmässään syntyneitä näkemystä strategisen osaamismittariston hyödynnettävyydestä johtamisen ja suunnittelun tukena.

Tutkimustulosten jäsenyksessä hyödynnetään Otalan (2008, 89) viitekehystä osaamispääoman johtamisprosessi –kokonaisuudesta. Haastattelujen tulokset jäsenellään neljään eri näkökulmaan: yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja osaamistarpeisiin, osaamispääoman kehittämissuunnitelmaan, osaamispääomaan sekä osaamisen arviointiin ja mittaamiseen. Lopussa on erillinen kappale strategisen osaamismittarin hyödynnettävyydestä, johon kootaan haastateltavien arviot siitä, voiko yritysverkoston käyttöön laadittua mittaristoa aidosti hyödyntää osaamispääoman johtamisen välineenä.

4.1 Yrityksen strategiset tavoitteet ja osaamistarpeet

Osaamispääoman johtaminen perustuu yrityksen visioon ja strategisiin tavoitteisiin, joita voi olla yrityksen kaikilla tasoilla, jopa tiimitasolla. Tavoitteet ovat lähtökohta osaamispääoman ja sen kaikkien osa-alueiden kehittämiseksi. (Ojala, 2008, 90) Vaadittavien osaamisten perustumisesta yrityksen tavoitteisiin todettiin haastatteluissa mm. seuraavaa:

”... ja sitten on ruvettu tekemään suunnitelmallisempaa tästä osaamisen kehittämisestä. Ja toki just sen oman roolin muutoksen myötä se onkin muuttunut, että meillä kyllä on vähittäiskaupassa minusta hyvä systematiikka suunnittelulle, vaikka syksyn suunnittelukierroksen yhteydessä, että siellä kartoitettiin varmaankin johdon ja päälliköiden toimesta ja kerättiin ajatukset

siitä, että mihin asioihin panostetaan seuraavana vuonna. Tai sitten oli konseptiin liittyviä muutoksia, jotka määritteli sen, mihin osaamisen kehittämisen panokset laitetaan. Vähittäiskauppa teki ihan ketjuittain vuosisuunnitelman, että mitä asioita vuoden aikana tehdään.” (H1)

Haastateltava mainitsi liiketoiminnoissa keskustellun siitä, mihin seuraavana vuonna panostetaan, mikä viittaa organisaatiossa tapahtuviin keskusteluihin yhteisistä tavoitteista ja niiden vaatimista osaamisista. Donate & Sánchez de Pablo (2015, 361) toteavat osaamisen johtamisen käytäntöjen soveltamisen keskeisimmän tavoitteen organisaatiolle olevan tietoisuuden saavuttaminen omasta osaamisesta sekä yksilötasolla että kollektiivisesti, ja siihen tietoon perustuen suunnitella toiminta tavalla, jolla osaaminen saadaan riittävällä tavalla ja tehokkaimmin hyötykäyttöön. Sen sijaan haastateltavan kommentista ei käy ilmi sitä, kuinka strategisella tasolla organisaation päämääriä ja tavoitteita tarkastellaan. Operatiivisimmillaan tavoitteisiin liittyvä keskustelu voi jäädä toimipaikkatasolla tapahtuvaksi esimiehen ja henkilökunnan väliseksi keskusteluksi yksittäisen vuoden, kuukauden, viikon tai päivän tavoitteita koskevaksi, mikä sinänsä on organisaation toiminnan kannalta välttämätöntä, mutta sen lisäksi tarvitaan pidemmän aikavälin ja strategian tavoitteisiin kytkeytyvää keskustelua siitä, mitä kyseisellä aikavälillä tavoitellaan ja minkälaisilla osaamisvaateilla tavoitteet saavutetaan.

Sama haastateltava toteaa edelleen seuraavaa:

”Mutta sitten isommassa kuvassa, osaamisen johtaminen on tietysti sitä, että me huolehditaan taas organisaatiossa ylempänä siitä, että se menee linjakkaasti samalla tavalla koko yrityksessä, ja että esimiehillä on riittävästi osaamista sen oman yksikkönsä parempaan tulokseen tai tavoitteisiin pääsemiseksi, joka lähtee osaamisesta. Ja sitten, että me tarjotaan niitä työkaluja ja keinoja sinne kentälle.” (H1)

Rohkaisevaa on haastateltavan pohdinta ”isosta kuvasta”, jossa hän näyttäisi viittaavan yritystason strategisempaan näkökulmaan ja linjakkuuteen siitä, että

osaamisen johtaminen tapahtuu samalla tavalla koko yrityksessä. Tätä tulkintaa tukee Viitalan (2005, 38) kiteytys siitä, että osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Myös toinen haastateltava tunnistaa sekä operatiivisen että strategisen näkökulman osaamisen johtamisessa:

”Mun mielestä se on sitä, että ihmiset on oikeilla osaamisilla oikeissa paikoissa siellä organisaatiossa ja varmistetaan, että kun jatkuvasti suunta on eteenpäin, mitä ne on ne strategiset tavoitteet, että se osaaminen vastaa niitä, että pystytään oikeasti toteuttamaan sitä strategiaa. Tavallaanhan se on ihan rekrytoinnista lähtien, että me siinä kohtaa valitaan niitä henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman hyvä osaaminen ja tietenkin hyviä tyyppejä myös sinne meidän työyhteisöön.” (H2)

Osaamisen vaade vastata yrityksen strategisia tavoitteita on osaamisen johtamisen perusta. Mm. Viitala (2005, 15) toteaa yrityksen strategisen tason linjausten ohjaavan osaamisen kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla. Organisaation kilpailuetua luova osaaminen tulee Sydänmaanlakan (2004, 134) mukaan määritellyksi, kun organisaation visio, strategia ja tavoitteet kirkastetaan ja samalla kysytään, minkälaista osaamista tarvitaan niiden toteuttamiseksi. Haastateltava siis tunnistaa osaamisen johtamisen strategisen luonteen, mutta puhuu käytännön ilmentymistä vain operatiivisella tasolla: Hän viittaa osaamisen johtamisen koskettavan koko työsuhteen elinkaarta rekrytointivaiheesta lähtien, jolloin yksilön näkökulmasta ammatillinen kompetenssi ja henkilön asenne, johon hän viitanee käsitteellä ”hyvä tyyppi”, ovat valinnan kriteereinä. Osaamisen johtamisen strategisen luonteen näkymistä hänen omassa organisaatiossaan hän luonnehtii seuraavasti:

”Kun vertaan XX:ään (edellinen työnantaja), siellä HR:n rooli oli todella vahva osaamisen johtamisessa: HR oli se ydinpaikka, jossa mietittiin laajemmin, kuinka sitä tehdään, toki yksiköillä oli omia tarpeita omiin koulutuksiinsa. Nyt

täällä taas törmään sellaiseen haasteeseen, että se ei ole ollut vahvasti tässä HR:n kentässä. ... Se tarkoittaa käytännössä sitä, että toimialajohtajat tekevät sitä oman toimensa ohessa, enkä välttämättä tiedä edes puoliakaan, mitä siellä tapahtuu, koska he ovat tottuneet, että he ovat ottaneet senkin roolin. Silloinhan siitä helposti häviää punainen lanka organisaation näkökulmasta, koska kaikki tekee vähän omiaan eikä muista edes jakaa, että meillä oli tosi hyvä kouluttaja tällaisesta aiheesta, ja toinen lähtee ihan alusta asti etsimään jotain kouluttajaa. ... Ei ole sellaista yhtenäistä tapaa tehdä. Toki ymmärrän, että haasteet ovat erilaisia eri alueilla ja onkin tarpeen laittaa eri tyyppistä koulutusta eri paikkaan... Jos ei ole mitään kohtaa, missä se jaetaan, sitten on pikkasen haasteellista.” (H2)

Haastateltava koki, että osaamisen johtamisen tulisi olla vahvasti HR:n koordinoimaa tekemistä, ja hän tunsu närkästystä siitä, ettei ”tiennyt puoliakaan siitä, mitä siellä (liiketoiminnassa) tapahtuu”. Hän koko edellisessä työnantajaorganisaatiossa vallinneen toimintatavan hyväksi ja vertasi nykyisen organisaation käytäntöjä siihen. Suurimpana huolenaiheena hän näki sen, että ei ole ylipäättään mitään koordinoivaa tahoja, joka tarkastelisi osaamisen johtamisen kokonaisuutta hänen yrityksessään: jokaisella johtoryhmän jäsenellä oli oma itsenäinen tapansa tunnistaa tarvittava osaaminen ja hakea erilaisia osaamisen kehittämisen ratkaisuja. Erityisen mielenkiintoiseksi hänen kommenttinsa tekee se, että kyseisen organisaation toimialajohtajat näyttävät ottaneen osaamisen johtamisen suhteellisen luontevaksi johtamisen osa-alueeksi osana päivittäistä johtamistaan. Tähän viittaavat Kirjavainen & Lähteenmäki (2005, 15) toteamalla tiedon ja osaamisen johtamisen kolmannen aallon keskeiseksi piirteeksi sen, että tieto ja osaaminen muuttuvat yksittäisestä johtamisen osa-alueesta kaiken johtamisen sisällä olevaksi näkökulmaksi, jolloin organisaation huomio kiinnittyy ennen kaikkea siihen, mitä kulloisessakin liiketoimintatilanteessa on saatava aikaan. Tyypillisempi tapa, jota ehkä haastatellunkin henkilökohtainen kanta edustaa, on ulkoistaa osaamisen johtamisen käytännöt ja prosessit HR-yksikölle, jolloin osaaminen ja sen systemaattinen johtaminen ei ulotu arjen johtamisen käytäntöihin. Tätä edustaa myös seuraava kommentti:

”Tää osaaminen ja sen kehittäminen ja johtaminen... nää on sellaisia asioita, jotka mun arkipäivässä ovat olleet läsnä ja niistä on puhuttu, mutta ne eivät ole olleet ykkösprioriteetin asioita, koska meillä on ollut muita asioita, jotka on pitänyt saada kuntoon.” (H3)

Kun osaaminen nähdään erillisenä johtamisen osa-alueena, se on helppoa sysätä sivuun tai siirtää asioiden prioriteettilistalla erilleen muista ajankohtaisista asioista. Silloin myös ontuu organisaation sisäinen vuorovaikutus ja dialogi, jotka ovat edellytyksiä yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen syntymiselle organisaation tavoitteista ja niiden vaatimien osaamisista (Kirjavainen & Lähteenmäki, 2005, 12-13). Tällaista asetelmaa ilmentää myös seuraava, toisen alueosuuskaupan henkilöstöjohtajan kommentti:

”En ole koskaan ollut sellainen osaamisspesialisti, että olisin siihen erityisesti pureutunut, enemmän olen ollut ehkä yleis-HR -ihminen, ja työsuhdeasioissa, rekrytoinnissa, työhyvinvoinnissa... että tää on se osa-alue, mikä on mulla kaikkein... osaamiseltaan heikoin, ja ehkä myös vähiten tehnyt töitä sen eteen. Minulle jostakin syystä kaikista HR-asioista se vaikeimmin tartuttava osa-alue, vaikeimmin pakettiin laitettava, vaikeimmin luotavissa systematiikka siihen. Jostain syystä, en tiedä miksi.” (H4)

S-ryhmän eri organisaatioissa on tyypillistä se, että henkilöstöjohto on se taho, joka pyrkii käymään vuoropuhelua liiketoiminnan edustajien kanssa ja tunnistamaan osaamisen kehittämistarpeita rakentamalla jonkinlaista systematiikkaa siihen kytkeytyvien prosessien ympärille. Haastateltavan kommentin perusteella hän näkee osaamisen johtaminen muusta johtamisesta irrallisena ja erityisen monimutkaisena asiana. Keskustelun edetessä sama henkilö kuitenkin totesi seuraavasti:

”Ne ei saisi olla semmoisia erillisiä johtamisprosesseja, joita sitten johtaja tai esimies vaihtaa hattua päässänsä; niitten pitäisi kaikkien nivoutua kauhean hyvin toisiinsa limittäin ja lomittain. Ja mun mielestä se on se juttu, että kun

löydettäisi sellainen avain, että saataisi kaikki osaksi sitä arkipäiväistä toimintaa vähän niin kun automaattisesti.” (H4)

Haastateltava siis tunnistaa yleisellä tasolla, että osaaminen on yksi johdettava resurssi muiden joukossa, ja sen pitäisi olla osa organisaation arkipäivää ja sen normaaleja johtamiskäytäntöjä. Sen harvinaisuuteen viittaa myös Ojala (2008, 36-37), joka toteaa vain harvan yrityksen johtavan osaamistaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti rinnan muiden johdettavien resurssien kanssa.

Yksi haastatelluista kuvaa yrityksen tavoitteisiin perustuvaa osaamistarpeiden tunnistamista omassa osuuskaupassaan seuraavasti:

”Osaamisen johtaminen – tosi monisäikeinen mun mielestä. Ensinnäkin että me osataan tiedostaa, mitä osaamista meillä on, mitä me tarvitaan, mitä puuttuu, mallia kehityskeskustelujen, ryhmäkehityskeskustelujen, osaamiskeskustelujen kautta sieltä, ja oikeasti, että jos me johdetaan sitä osaamista, niin mikä se meidän tahtotila on. Mitä me tarvitaan, mihin pitää keskittyä.” (H5)

Tässä kohtaa haastateltava luettelee S-ryhmässä käytössä olevia osaamisen johtamisen työkaluja, kuten kehitys- ja osaamiskeskustelut, ja antaa ymmärtää, että ne ovat osuuskaupassa aktiivisesti käytössä. Kokonaan epäselväksi jää, tapahtuisiko tällainen tavoitteen ja sen mukaisen fokuksen määrittely johtoryhmätasolla, ketjutasolla, toimipaikkatasolla vai kaikissa niistä.

4.2 Osaamispääoman kehittämissuunnitelma

Toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutokset samoin kuin koko yrityksen visio ja tavoitteet ovat Otalan (2008, 93) mukaan lähtökohtana osaamispääoman kehittämissuunnitelman laadinnalle. Suunnitelmaan tulisi kuvata strategisista tavoitteista johdetut osaamistarpeet, valittu osaamisstrategia sekä kuvaus sen

mukaisista toimenpiteistä. Oman vastualueensa osalta yksi haastateltava kuvasi omaa toimintatapaansa seuraavasti:

”...että siirretään ihmisiä oikeille paikoille, missä se hyödyntää yritystä enemmän, missä voi yksilönä kasvaa enemmän ja parantamaan osaamistaan. Toisissa näkee selkeästi potentiaalin, missä kannattaa tehdä siirtoja, sitten on sellaisia ihmisiä, jotka ovat laskevia tähtiä ja pitää panna vaatimattomampiin tehtäviin.” (H6)

Haastateltavalla näyttää olevan omassa päässään vahva käsitys eri yksilöiden osaamisen nykytilasta, johon hän pohjaa ajatuksensa tulevaisuuden kehittämistarpeista ja henkilöressurssien allokoinnista. Hän ei puhu alueosuuskauppatason kokonaissuunnitelmasta, jossa huomioitaisiin toimialarajat ylittävät osaamisen kehittämisen tarpeet; hän ei myöskään viittaa siihen, että hän tarkastelisi itse strategisella tasolla oman vastualueensa tulevaisuuteen painottuvia osaamisen kehittämisen suunnitelmia, jotka hän dokumentoisi kirjalliseen muotoon tai veisi johonkin järjestelmään. Sinänsä haastateltavan kommentti kytkeytyy mm. Boyatzisin (2008, 6) kontingenssiteoriaan, jossa maksimaalinen suoritus ilmenee silloin, kun yksilön osaaminen tai taito on yhteneväinen tehtävän vaatimusten ja yrityksen toimintaympäristön kanssa.

Yksi haastateltava pohtii organisaationsa osaamisen kehittämisestä seuraavaa:

”... että annetaan palautetta. Että ei vaan tehdä tekemisen ilosta. Halutaanko me ottaa työntekoon myöskin osaamisen kehittäminen aidosti. Että se myyjä voi olla myyjä, ja tarjoilija voi olla tarjoilija. Ja se voi jopa pärjätä siinä, sillä tietyllä tasolla. Mutta jos me halutaan osaamista kehittää, niin silloinhan siihen pitää antaa jotakin lisää, ja mitä se on ja miten se tehdään, se on sitten sitä johtamista minun mielestä, että mitenkä tästä mennään eteenpäin. Tai ryhmänä ihan sama juttu.” (H5)

Hän peräänkuuluttaa tahtotilasta keskustelemista ja olennaiseen keskittymistä ”aidosti” sen sijaan, että ”tehdään tekemisen ilosta” eli sitä, että noudatetaan

annettuja ohjeita ja toimintamalleja, mutta tekemisen fokuksessa ei ole aito kehittämisen aie. Kehittämisen näkökulma haastateltavan kommentteissa on vahvasti yksilötasolla, vaikka hän lopuksi viittaa myös samojen periaatteiden soveltuvan ryhmätason tarkasteluun. Mielenkiintoista on myös se, että haastateltava tunnistaa osaamisessa olevan erilaisia tasoja: myyjä tai tarjoilija voi suoriutua tehtävistään ”sillä tietyllä tasolla”, mutta jos suoriutumisen tasoa halutaan nostaa, vaaditaan osaamisen kehittämistä seuraavalle tasolle pääsemiseksi. Osaamisen kehittämisen näkökulma näyttäisi haastateltavan mukaan olevan ensisijaisesti johdon ja esimiesten kautta yksilölle valuvaa: henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta ja toisilta oppimista hän ei mainitse lainkaan, puhumattakaan sitä, että yksilöt voisivat itse kehittää omaa työtään ja kehittyä sen mukana. Kuten Oikarinen (2008, 87) toteaa, tyypillisimmillään olemassa oleva tieto hyödynnetään ja levitetään organisaation johdon ja työryhmien välityksellä yksilölle, jolloin tieto kulkee joko virallisia rakenteita ja viestinnän reittejä pitkin tai epävirallisempien rakenteiden, kuten kulttuurin ja vakiintuneiden tapojen välityksellä. Sen sijaan Oikarisen mainitsemaa uuden oivaltamista, kehittymistä ja uudistumista yksittäisen työntekijän ideoiden testaamisen ja kehittämisen muodossa ei hyödynnetä.

Kokonaisvaltaisen systematiikan puuttuminen koettiin vajeeksi seuraavan haastateltavan kohdalla. Osaamisen johtaminen on reaktiivista, eli siinä vaiheessa, kun osaamisvaje tunnistetaan ja nähdään, pyritään hakemaan nopea ratkaisu juuri käsillä olevaan tarpeeseen. Kokonaissuunnitelman puuttuminen mahdollistaa myös sen, että yksittäiset esimiehet toteuttavat osaamisen kehittämisen toimenpiteitä eri intensiteetillä kollegoihinsa verrattuna.

”...ei niin pitkäjänteisesti vaan lyhytjänteisemmin, et meillä on joku tilanne ja osaamisvaje ja sitten lähdetään. Eli ei katsota tulevaisuuteen sillä tapaa, että mitä tulevaisuudessa tarvittaisi, ja hyvin ennakoitusti lähdettäisi menemään jo siihen suuntaan. Ja sitten voi olla tietysti eri osapuolilla eri toimipaikoissa erilainen asema työntekijöillä, että joku esimies saattaa olla osaamismyönteisempi, ja enemmän kiinnittää asiaan huomiota, joku ei ehkä

ollenkaan mieti asiaa. Ja ne työntekijät ei niin paljon pääse kehittymään. Mä oletan, että on näin.” (H4)

Osaamisen johtamisen käytäntöjen ilmentyminen esimieskeskeisesti näkyy voimakkaasti myös seuraavassa kommentissa. Vaihteluväli käytännön toteutuksessa eri esimiesten välillä on laaja, mikä puolestaan mahdollistaa sen, että yksittäiset toimipaikat ja niiden henkilöstö ovat keskenään eri asemassa osaamisen kehittämistoimenpiteiden osalta.

”Tää osaamisen johtaminen on ollut hyvin pitkälti esimiesten harteilla. Sehän tarkoittaa silloin sitä, että esimies joka on kiinnostunut niistä ihmisistään ja tämmöisistä asioista, tai vaikka ryhmäpääällikkötasolla ... Eilenkin, kun olin palaverissa, niin paikalla oli 2 ryhmäpääällikköä... Et oikeasti mietittäisi, kun budjetointi tulossa, että vaikka koulutuksista, mitä koulutuksia ensi vuonna, niin ei toinen ollut ajatellutkaan. Ja toisella on selkeät sabluunat koko ajan aktiivisesti, pitää kirjaa kenttäkierroksilla, kenelle mitäkin, mihin yksikköön mitäkin tarvitaan, ja se on ajan hermolla. Toinen saa kouluarvosanalla varmasti 9 ja toinen jää luokalle. Täähän se on, että jokainen tekee sitä, minkä itse kokee tärkeäksi.” (H5)

Kun yksittäiset esimiehet voivat linjata tai olla linjaamatta osaamisen kehittämisen käytäntöjä täysin itsenäisesti, voi helposti tunnistaa yritystason periaatteiden, työkalujen ja johtamisen puutteellisuuden osaamisen kehittämissuunnitelmien näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen epätasaisuus ja epäsäännöllisyys eivät tue yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista, eikä yksilöiden näkökulmasta kehittämisen toimenpiteitä linjata tarvepohjaisesti saati mahdollisteta tasapuolista henkilöstön kohtelua.

4.3 Osaamispääoma

Haastatteluilla haluttiin muun muassa selvittää, miten haastateltavat tulkitsevat osaamisen käsitteen: nähdäänkö se ensisijaisesti yksilön ominaisuutena, ja kuinka moni tunnistaa sen sisältävän myös organisaatiotason ulottuvuuden, jolloin

tarkastelun näkökulma on strategisempi. Osaamisen käsitteen näkee melko kokonaisvaltaisesti tämä haastateltava:

”Osaaminen on niin laaja käsite, että se ei ole pelkästään henkilön osaamista, vaan kyllä minä käsitän sillä tavalla, että se on kokonaisuus. Siinä on asenne mukana ja tiedon jakaminen, ja jos jollakin on tietoa, niin osaa ottaa sen ja jakaa sitä eteenpäin. Se on se ketjutoiminnan hyödyntäminen, eli jos jossakin on enemmän osaamista, saadaan sitä laajemmin hyödyksi... Monesti katsotaan, mitä joku osaa, mutta kyllä kyse on asenteesta ja eri tasoilla olevasta osaamisesta.” (H6)

Tämä haastateltava korostaa yhtenä osaamisen ulottuvuutena asenteen merkitystä. Erityisen mielenkiintoista on hänen painottamansa tiedon jakamisen tematiikka ja sen kytkeminen ketjutoiminnan hyödyntämiseen. Tiedon jakamisella hänen uskotaan tarkoittavan sekä toimipaikkatasolla tapahtuvaa tiedon jakamista että kyseisen alueosuuskaupan marketkaupan eri myymälöiden välillä tapahtuvia parhaiden käytäntöjen jakamista ja keskinäistä vertailua. Kyseisessä tapauksessa syntyy siis organisatorista tietoa, joka Oikarisen (2008, 36) mukaan edellyttää ryhmätasolla tapahtuvaa ihmisten välistä keskustelua ja vuorovaikutusta, kun taas tieto syntyy ja oppiminen alkaa yksilötasolla eikä sellaisenaan vielä muunnu organisatoriseksi tiedoksi.

Minusta osaamisen johtamiseen sellaista kartoitusta pitää tehdä yrityksissä enemmän, että se on systemaattista hommaa. Jollakin tavalla minäkin shakkia pelaan, kuten tekevät kollegatkin, että kuka missäkin tehtävässä on parhaimmillaan, mutta siinäkin pitäisi olla oma pelinsä.” (H6)

Haastateltava näyttäisi näkevän osaamisen kokonaiskuvan henkilöresurssien oikeanlaisena allokoitina, kun hän viittaa systematiikkaan ja shakin peluuseen. Ainoa viittaus tulevaisuuteen näkyy hänen puhuessaan yksilön kasvamisesta ja hänen osaamisensa parantamisesta: kommenttiin sisältyy oletus siitä, että haastateltu viittaa jonkinlaiseen tulevaisuuden tavoitetilään ja siinä vaadittavaan osaamiseen.

Henkilötason osaamisen ulottuvuudet tunnistettiin moninaisina, mikä näkyi myös haastateltavien kokemana vaikeutena tunnistaa sellainen määritelmä, joka heidän omasta mielestään olisi ollut riittävän kattava. Eräs haastateltava totesi näin:

”Myyjän tehtävässä myyjä tuntee prosessin ja oman roolinsa, ja vielä asiakaspalvelukomponentti... miten kohdata ja palvella asiakas. Se toinen komponentti osaamisesta on asenne; olen itse sen puolestapuhuja, ja asenteesta puhutaan väsymiseen saakka. Asenne esimerkiksi kaikkea uutta kohtaan... vaikka sulla olisi kuinka hyvä substanssi mutta asenne puuttuu... Tämä on hyvin ruohonjuuritasolla mietitty, millä tavalla ihmiset ovat mahdollisimman käytettäviä.” (H3)

Kysyttäessä erikseen, mitä osaaminen voisi tarkoittaa organisaatiotason näkökulmana, hän pohti asiaa tiimin tai yksikön moniosaamisen ja sen kehittymisen kannalta, siten, että yksittäisen toimipaikan miehitys olisi ideaali koko aukioloaikana:

”Niin, se tietty perustaso pitää olla kaikilla. Tämä asettaa esimiehille haasteita... Meidän maailmassa ABC esimerkkinä, siellä ollaan panostettu moniosaamisen nimeen vuosia, mutta nyt on tultu vastakkain sen kanssa, että ei ole realistista oppia niin laajaa kirjoa. Eli meidän tulee määrittää, että organisaation osaamispaletti on sillä tavalla monipuolinen, että on kutakin osaamista tarpeeksi, ja löytyy polkuja tarpeeksi, että jokainen motivoituu oppia lisää. Ja tasoja, joita voidaan tavoitella... ja tämä linkitetään vielä käytännön tasolla työvuorosunnitteluun ja huolehditaan siellä, että meillä on kunakin aikana oikea kombinaatio.” (H3)

Haastateltava tunnistaa organisaatiotasoisien osaamisen olevan työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien muodostama kokonaisuus, kuten Håland & Tjora (2006, 1009) näkevät, mutta hän ei tunnista suoraan osaamisen näkymistä prosesseina tai organisaation päivittäisessä työssä olevina suhteina. Selkeästi tärkeimmäksi näkökulmaksi näyttää muodostuvan se, että yksittäisessä

toimipaikassa on koko sen aukioloaikana tarvittavista osaamisista muodostuva miehitys. Lisäksi henkilöstön käytön tehokkuuteen viittaa hänen kommenttinsa siitä, että ao. organisaatiossa on puhuttu ja pyritty panostamaan moniosaamiseen useiden vuosien ajan, ja siihen liittyviä yksilön kehittymisen ja motivoitumisen polkuja tulisi määrittää entistä systemaattisemmin.

Henkilöpääomasta ja sen johtamisesta kertoo yksi haastateltava seuraavalla tavalla:

” Ensimmäisenä siihen osaamisen johtamiseen tulee arki kuitenkin mieleen. Että sitä osaamisen johtamista pitää tapahtua päivittäin siellä toimipaikassa ihan normaalissa työnteossa. Että esimies on tietoinen siitä, että mitä kukakin osaa, tekee havaintoja ja antaa niihin opastusta. Mutta ehkä myös kirjaa niitä havaintoja ylös, jotta niihin voi sitten reagoida kokonaisuutena.”
(H1)

Hän tarkastelee henkilöpääomaa sekä yksilöiden tasolla että kunkin esimiehen vastuualueella kokonaisvaltaisesti. Ojala (2008, 50) toteaa yksilön osaamisen muodostuvan tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat yksilöä kulloisessakin työtilanteessa suoriutumisessa siten, että lopputuloksena on hyvä työsuoritus. Haastateltavan kommentin mukaan esimiehen tehtävään kuuluu havainnoida ja arvioida työsuorituksia, antaa tarvittaessa opastusta ja kirjata ylös havaintoja siitä, jos yksilöillä on selkeitä osaamisvajeita, joihin täytyy vastata jonkinlaisella reagoinnilla. Reaktiivisuus näkyikin haastateltavan ajattelutavassa: esimiehellä on selkeä käsitys työssä vaadittavasta osaamisesta, ja sitä mukaa, kun hän havaitsee osaamisessa puutteita, hän kerää havaintoja ylös ja suunnittelee niihin perustuen erilaisia kehittämisen toimenpiteitä. Samaa näkökulmaa käsittelee myös Hanhinen (2010, 15) todetessaan kompetenssin sisältävän ajatuksen maksimaalisesta tai onnistuneesta työsuorituksesta, jolloin se osoittaa, mitä yksilö pystyy tekemään, kun kaikki sisäiset ja ulkoiset edellytykset ovat optimaalisia, ja yksilö voi keskittyä käsillä olevaan tehtävään.

Eräässä haastattelussa nousi esiin organisaation sisäinen vuorovaikutus erityisesti työssä viihtymisen ja motivaation näkökulmasta. Keskiöön nousee esimiehen vuorovaikutustaidot:

”Jos puhutaan vuorovaikutustaidoista ja ihmisiä ei johdeta, ja vuorovaikutustaitojen merkityksen kasvamisessa, niin minä näen tämän erittäin tärkeänä. Koska kyllä nykypäivänä hyvistä työntekijöistä on pula, oikeasti ammattilaisista, ja hyvillä työntekijöillä, heillä on vähän tällöinen niin kuin... työntekijän markkinat valita ne työnantajat missä he haluavat työskennellä. Nykyisin ei enää sitouduta niin siihen työpaikkaan, vaan sitoudutaan siihen työhön, ja siihen työhön kuuluu sitten erilaiset osa-alueet. Et muun muassa se, miten me välitetään, miten me halutaan ihmisiä kehittää. Isossakin merkityksessä ihmisten johtamisessa.” (H5)

Haastateltava painottaa työvoiman saatavuuden haasteellisuutta ja näkee, että laadukkaalla esimiestyöllä, jossa esimies omaa hyvät vuorovaikutustaidot, on kriittisen tärkeä merkitys työntekijän sitoutumiselle. Vuorovaikutuksen keinoin työntekijälle syntyy tunne siitä, että hänestä ollaan kiinnostuneita, ja häntä halutaan kehittää. Tätä havaintoa tukee myös Oikarisen (2008, 36) väitöskirjassaan tekemä kiteytys siitä, että tieto syntyy ja oppiminen alkaa yksilötasolla, mutta varsinainen oppiminen tapahtuu ja tieto muuntuu ja leviää organisatoriseksi tiedoksi vasta ihmisten välisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta ryhmätasolla. Myös Ojala (2008, 57, 60) korostaa, että ihmisten osaamisen edellytyksenä ovat sitoutuminen, motivaatio ja innostus, ja organisaation osaamisen kehittymistä tukevat myös sellainen johtamiskulttuuri, ilmapiiri ja henkiset rakenteet, jotka osaltaan tukevat monella tasolla tapahtuvaa yhteistyötä ja yhdessä oppimista. Yksilöiden motiivien ja tavoitteiden keskeisen merkityksen tunnistaa myös Moilanen (2001, 76) todetessaan niiden olevan edellytyksiä yksilöiden oppimiselle.

Organisaation rakennepääomaan kuuluvat Otalan (2008, 57, 60) mukaan sellaiset rakenteet, jotka mahdollistavat strategian mukaisen osaamistarpeen tunnistamisen, tarvittavan osaamisen hankkimisen tai kehittämisen sekä olemassa

olevan osaamisen kokonaisvaltaisen hyödyntämisen. Kappaleessa 2.2 on kuvattu rakennepääomaan kuuluvia elementtejä. Yksi haastateltava pohtii rakennepääoman näkökulmasta osaamisen johtamisen käytäntöjen muuttumista ajan saatossa seuraavalla tavalla:

”Minäkin aloitin tulosvastuullisena esimiehenä vuonna 19XX, ei silloin puhuttu työkykyjohtamisesta tai osaamisen johtamisesta. Huolehdittiin ihmisistä, huolehdittiin että meillä on se riittävä osaaminen, että asiakkaat saa parhaan mahdollisen palvelun, ja tuotteen ja näin. Olen miettinyt tätä aiemminkin, että onko tämä vaan jotenkin nykyaikaa, että kaikki konseptoidaan tai jotenkin korvamerkitään, tuotemerkitään. Koska ainahan on ollut osaamisen johtamista. Mutta tää on jotenkin systemaattisempaa...”
(H5)

Hän tunnistaa kohdanneensa organisaatiossaan konseptoituja ja tietyllä tavalla nimettyjä toimintamalleja, joiden avulla osaamisen johtamisen käytäntöjä tulisi toteuttaa. Hänen kommenttinsa on aavistuksen varauksellinen – ikään kuin hän kokisi systemaattisten toimintamallien olevan ensisijaisesti ajassa olevia ilmiöitä – ei niinkään välttämättömiä edellytyksiä onnistuneille osaamisen johtamisen toimenpiteille. Hänen kokemuksensa mukaan organisaatioissa on toteutettu osaamisen johtamisen toimenpiteitä niin kauan, kuin hän on ollut tulosvastuullisena esimiehenä. Siitä esimerkkinä toimii myös seuraava kommentti:

”Ennen on menty silleen vähän että se on personoitunut. Että esimies on johtanut niitä asioita, jotka hänestä tuntuu oikeilta ja hyviltä. Eikä niitä apuja tullut. Ja nämä muutokset, että niitä on jännä taustapeiliin kattoa ... joskus mietin sitä, että kun koulussa oli mahdollisuus ottaa atk, ja se oli ihan joku hassu 2 viikkoa, ja sitten ehti olla työelämässä varmaan 15 vuotta, ja sitten tuli ensimmäiset tietokoneet. Että miten meidät oikeasti... tämäkin osaaminen juurrutettiin? Että tuliko se vaan keittiön nurkkaan se tietokone ja ruvettiin kokeilemaan, vai miten. Ja sitten mietin sitäkin, että se osaaminen meillä kyllä johdettiin silleen, että yksi ravintolapäällikkökollega oli normaalia kiinnostuneempi koneista, niin hänet opetettiin, ja hän yritti meitä muita

opettaa. Että tavallaan se osaamisen jakaminen - se ei ollut niin, voisiko sanoa mahtipontista, kuin nykypäivänä.” (H5)

Tässä esimerkissä esimies on saanut oma-aloitteisesti suunnitella, miten uutta tarvittavaa osaamista voidaan kehittää, ja toimenpiteitä linjatessaan hän on hyödyntänyt sitä, kuka olisi lähtökohtaisesti paras henkilö ottamaan uuden osaamisalueen haltuunsa ja edelleen opettamaan sen muulle työryhmälle. Henkilöstön yhteistoiminnan merkitykseen viittaa mm. Ranki (1999, 151) todetessaan, että organisaation kyvykkyyden edellytyksiä ovat organisaation toimintatavat, yhteistyö, vallankäyttö ja kommunikaatiokäytännöt, ja vaikka kyvykkyys perustuu henkilöstön ammattitaitoon, se toteutuu vasta henkilöstön yhteistoiminnan myötä. Tiimin yhdessä oppimista korostaa myös Senge (1995, 9-10) todetessaan, että tiimien oppiessa yhdessä ne eivät pelkästään tuota erinomaisia tuloksia, vaan niiden yksilöt kehittyvät nopeammin yhdessä kuin yksilöinä. Tiimit ovat myös Sengen mukaan modernien organisaatioiden oppimisen perusyksikkö, koska jos tiimit eivät opi, ei myöskään organisaatio voi oppia.

Osaamispääoman käsitteeseen kuuluu Otalan (2008, 63) viitekehyksen mukaan myös suhdepääoma, joka kattaa kaikki yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Suhdepääoman eri tekijöillä on parhaimmillaan suuri merkitys osaamisen ja osaamispääoman kehittymisen kannalta. Otala korostaakin, että suhteiden määrä ei ole itseisarvo, vaan kumppanisuhteiden tulee olla niin laadukkaita ja luottamuksellisia, että ne mahdollistavat yhdessä oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Haastatteluiden osalta mielenkiintoista on se, että yksikään haastateltava eri tuonut esille mitään suhdepääomaan liittyvää näkökulmaa, vaikka monilla S-ryhmän toimialoilla hyödynnetään säännöllisesti mm. vuokratyövoimaa. Myös tavarantoimittajayhteistyö varmistaa erityisesti käyttötavarakaupan puolella tarvittavan tuotetietouden ja siihen liittyvän osaamisen ajantasaisuuden. Osaamispääoman johtamisen kokonaisuus näyttäänkin ymmärrettävän ensisijaisesti omaan organisaatioon ja sen henkilöstöön liittyvänä asiana, eikä siihen tarkasteluun oteta luontevasti ulkopuolisten strategisten kumppaneiden näkökulmaa. Tulevaisuudessa olisikin

mielenkiintoista haastaa kaikkia S-ryhmän organisaatioita pohtimaan sitä, mitä kaikkea osaamista on perusteltua ylläpitää ja kehittää omassa organisaatiossa, ja millä osaamisalueilla voitaisiin tukeutua strategisiin kumppaneihin ja verkostoihin.

4.4 Osaamisen arviointi ja mittaaminen

Haastatelluilta tiedusteltiin heidän omia kokemuksiaan sekä niiden perusteella muodostunutta käsitystä siitä, voiko ja pitääkö osaamista mitata, ja jos pitää, minkälaiset mittaamisen ja arvioinnin käytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi.

Monella haastatellulla tuntui olevan vahva kokemus ylipäättään organisaatiossa vallitsevista mittaamiskäytännöistä, mutta osaaminen koettiin erityisen hankalana mittaamisen kohteena.

”Mittaamisesta yleisellä tasolla olen vahvasti sitä mieltä, että pitää mitata. Kun mennään osaamisen mittaamiseen, niin se onkin kimurantti juttu. Aikaisemmat osaamismittarit... tasapaino käytettävyyden ja arkipäivään sopivuuden ja toisaalta tarpeellisen kattavuuden kesken... Kun ollaan pragmaattisia tämän hetken todellisuudesta: mittaaminen ei ole lyhyellä tähtäimellä välttämätöntä, koska maksamme saman palkan kaikille, mutta tämä ei ole tulevaisuuden kuva...” (H1)

Osaamisen arviointi nähtiin siis suorituksen johtamisen välineenä, koska haastateltu viittasi kommentissaan erilaisiin palkitsemisen käytäntöihin. Toisaalta haastateltava viittaa kommentissaan siihen, että tulevaisuudessa on nähtävissä tarve yksilötason osaamisen tarkempaan arviointiin, ja osaaminen tai sen kehittäminen saattaa jollakin tavalla kytkeytyä organisaation palkitsemismalleihin.

Vahva suorituksen johtamisen näkökulma oli myös seuraavalla haastatellulla, joka kuitenkin tunnisti osaamisen olevan haasteellinen mitattava resurssi sen yhteismitallistamisen näkökulmasta:

”Mä tiedän, että tää jakaa mielipiteitä. Toiset sanoo, että ei pidä mitata. Jos sulla ei ole mittaria, niin onko sulla tavoitettakaan, mistä tiedät onko onnistuttu vai ihan hyvä? Mä oon sitä mieltä, että pitää mitata. Mut osaaminen kun ei ole semmonen puntari, et voi hypätä ja katsoa, et paljonko sä olet lihonut tai laihtunut. Siinä tulee sit aina tää, et kuka kattoo milläkin mittaristolla, minkälaisilla laseilla miten tarkasti ja näin. Kuinka vertailukelpoista se on.” (H5)

Kommentin perusteella on nähtävissä, että organisaatiossa vallitsee erilaisia käsityksiä osaamisen mittaamisen välttämättömyydestä. Osaamisen käsitteen moniulotteisuus tekee haastatellun mukaan mittaamisesta vaikeaa, ja erityisesti mittareiden perusteella tehdyt johtopäätökset voivat olla erilaisia ja synnyttää toisistaan poikkeavia tulkintoja. Tulkintojen keskinäinen logiikka on tärkeää, koska niitä pitää voida tarkastella myös eri yksiköiden välillä ja yritystasolla.

Toinen haastateltu totesi mittaamisen välttämättömyydestä seuraavaa:

” ...kyllä minusta sitä pitää mitata. Ei itsessään sen arvon takia, vaan että sillä me saadaan jotenkin varmemmin se keskustelu käyntiin sen esimiehen ja hänen työntekijänsä kanssa siitä, että mitä odotetaan ja mitä asioita pitää osata. Että tuleeko kaikki välttämättä siellä arjen hyllyväleissä sanottua, että hei, minä en osaa tätä.” (H1)

Haastateltavan kommentista käy ilmi, että osaaminen on ensisijaisesti yksilön ominaisuus, jonka tarpeellisuudesta ja relevanttiudesta on tarpeen keskustella oman esimiehen kanssa. Toisaalta hän myös jatkaa:

”... siitä saadaan se kokonaiskuva ja voidaan varmistaa sitten tietysti myös niitä tulevaisuuden tarpeita. Eli kun tulee vaihtuvuutta, niin esimiehellä olisi tietoa, että nyt meillä katosi yksi niistä kolmesta tämän tehtävän osaajasta, että nyt minun pitää löytää siihen uusi tekijä tilalle. Ja että se tieto periytyy sitten esimieheltä toiselle, eikä mene siellä esimiehen päässä mukana.” (H1)

Hän siis näkee osaamisessa myös organisaatiotason näkökulman puhuessaan kokonaiskuvasta, mutta niin, että se muodostuu yksilöiden osaamisista. Tätä ajattelutapaa tukee Hålandin & Tjoran (2006, 1009) näkemys siitä, että osaaminen voidaan nähdä yksilön henkilökohtaisina ominaisuuksina ja taitoina, kun taas organisaatiotason osaaminen kuvaa työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien muodostamaa kokonaisuutta. Osaamisen mittaamisen näkökulma on haastatellulla sekä tulevaisuuden tarpeiden ennakkoinnissa että osaamisen näkyväksi tekemisessä: tiedon pitää olla eksplisiittistä, jotta se on helposti siirrettävissä esimieheltä toiselle.

Osaamisen arvioinnin yhteydessä viitattiin myös osaamisen kehittämisen panosten ja niiden vaikuttavuuden välisen korreloinnin arvioinnin tärkeyteen. Eräs henkilöstöjohtaja totesi seuraavasti:

”Mä tykkään mittareista kaiken kaikkiaan HR-alueella, koska on kiva nähdä että asiat kehittyvät, että ne panostukset kannattaa. Se on ihan älyttömän hyvä juttu, ettei vaan ole semmonen uskon asia niin kun monesti HR-jutut onkin. Että kyllä se kannattaa, ja tämä korreloi tänne juttuun... se on hyvä että mitataan. Sen takia, että voi sitä vaikuttavuutta näyttää ja arvioida.” (H4)

Mielenkiintoiseksi kommentin tekee se, ettei haastateltava erikseen näe arvoa sillä, miten jonkinlaisen mittarin avulla saataisiin näkymä organisaation strategisemmasta osaamisen tai kyvykkyyden tasosta ja sitä kautta, vaan hän rajaa kantansa puhtaasti yksittäisten osaamisen kehittämistoimenpiteiden arviointiin.

Sama haastateltava analysoi yrityksensä johtoryhmässä käytyä keskustelua S-ryhmän strategiseen osaamismittariin liittyen.

”Kaikki indeksit ovat hyvin pienellä erolla. Ei tule erottuvuutta, kun kateltiin niitä meidän tuloksia eri ketjuissa osuuskauppatasolla ja sit on nää kolme eri osa-alueita. Sit he vaan totes, et niissä on kauheen pienet erot ja yhden,

kahden, kolmen pykälän heittoja. Ja jotenkin he ei tästä pysty kauheesti tulkitsemaan.” (H4)

Kommentti osoittaa sen, että johtoryhmässä tapahtunut tarkastelu on ollut numerokeskeistä, ja yksittäisiä havaintoja on tehty vain datasta, muttei pysähdetty keskustelemaan, mitä yksittäisen mittarin tiedot kertovat ao. ketjun osaamisen strategisesta tilanteesta tai alueosuuskaupan strategisemmasta osaamisen tilasta. Kun johtoryhmässä on puhuttu ”pienistä eroista” ja ”yhden, kahden tai kolmen pykälän heitoista”, on mittariston lukuja verrattu eri ketjujen välillä, mikä ei pelkästään sellaisenaan ole tarkoituksenmukaista. Osuuskauppataason kokonaiskuvan lisäksi olisi tärkeää havainnoida, miten yksittäinen ketju on suoriutunut, ja kuinka tasapainossa sen osaamismittariston eri indeksit ovat. Indeksien tasapaino tai sen puuttuminen on havainto, jonka syistä ja seurauksista yhteinen keskustelu olisi tärkeää. Kuten Ranki (1999, 48) toteaa, osaamisen mittaaminen ei ole tavoite sinänsä, vaan sillä pyritään saamaan todellinen kuva tämänhetkisestä osaamisen tilasta ja kehittymisen suunnasta. Mittaamisen tärkein tehtävä onkin nähdä oikea suunta osaamisen kehittämiseksi ja siihen liittyville toimenpiteille, samoin kuin osoittaa organisaatiolle jonkin asian tärkeys, jolloin kehittämiseen liittyviä panostuksia ja oppimista voidaan suunnata oikein. Ojala (2008, 298) puolestaan toteaa, että muutaman tärkeimmän mittarin valinta ja seuraaminen on tärkeämpää kuin laaja joukko erilaisia mittareita, jolloin olisi riski, että tärkeät asiat hukkuvat kokonaisuuden joukkoon. Tärkeimpien seurattavien asioiden valitsemiseksi tarvitaan kunnan dialogi ja yhteisymmärrys esimerkiksi johtoryhmän keskuudessa.

Yksi haastateltu tunnisti mittaamisen olevan ehdottoman välttämätöntä koko organisaation kehittämisen samoin kuin yksilön potentiaalisen kasvattamisen kannalta:

”Just sen organisaation koko kehittymisen ja yksilöiden kehittämisen kannalta. Jos ei ole mittarit kunnossa, sitten se on mutua vaan, ja voidaan tehdä ratkaisuja pärsäkertoimen perusteella. Se potentiaalinen näkeminen, ketä voidaan kehittää eteenpäin, mistä saadaan jatkossa... Kyllä minä näen

meidänkin organisaatiossa henkilöitä, jotka tulevat olemaan ryhmäpäälliköitä tai toimialajohtajia, ne pitäisi laajemmin korvamerkata. Perspektiiviä eteenpäin. Tässä vaiheessa kun miettii 3-4 vuotta eteenpäin, näkee, että tuolla tulee olemaan reikiä, jos vähänkin sattuu, että porukka liikkuu. Pitäisi olla mietittynä kaksi siirtoa eteenpäin tätä asiaa...” (H6)

Tämä kommentti herättää pohtimaan, onko osaamisen mittaamisen perusteella tapahtuva yksilön potentiaalinen tunnistaminen ja sen jälkeinen ”korvamerkkaaminen” vain yhden johtajan toimintamalli ja tapa ajatella, vai keskustellaanko tulevaisuuden avainhenkilöistä laajemmalla tasolla, esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa. Huomioitavaa on myös se, että haastateltava tunnistaa omalla vastuualueellaan tällaisia henkilöitä, mutta systematiikkaa tai järjestelmää seurantasuunnitelmaa ajatellen ei organisaatiossa näytä olevan.

Strategisen osaamismittariston yhteinen tulkinta herätti keskustelua 3 henkilöstöjohtajan pienryhmässä käydyssä keskustelussa. Henkilöstöjohtajat näkivät oman roolinsa keskeisenä, kun mittaristo otetaan alueosuuskaupan johtoryhmän agendalle.

”Kun tunnetaan taustat itse, voidaan tehdä havaintoja sisäisen vertailun kautta... Meidän pitäisi joskus saada keskustelu kunnolla auki... Että osaisin ottaa paremmin puheeksi.” (R2)

Toinen keskusteluun osallistunut henkilöstöjohtaja koki onnistuneensa paremmin omassa johtoryhmässään käydyssä keskustelussa. Hän oli lähestynyt mittaristokokonaisuutta erityisesti henkilöstön työtyytyväisyys –osa-alueen kautta.

”Mittaria pitää tarkastella strategisesta näkökulmasta, koska se kertoo, miten me johtona olemme onnistuneet. Me käytiin hyvä keskustelu ja tunnistettiin kehittämiskohde... Osaamisen kokemus nousi tärkeimmäksi, ja sehän on ihan perusperehdyttämistä. Mittarin jatkoksi tein TYT:istä tarkemman analyysin henkilöstöryhmittäin...” (R2)

Tässä johtoryhmässä on selvästi käytetty aikaa yhteiseen keskusteluun ja yritetty yhdessä ymmärtää, minkälaisen viestin osaamismittaristo kertoo. Mittaria on kuitenkin tarkasteltu yksi osa-alue kerrallaan, ja helpoimmaksi tavaksi lähestyä sitä on ollut tarkastella henkilöstön työtyytyväisyyden näkökulmaa erityisen tarkasti, jopa siten, että työtyytyväisyystutkimuksen dataa on analysoitu mittariston rinnalla tarkemmallakin tasolla.

4.5 Strategisen osaamismittarin hyödynnettävyys

Tutkimuksen kannalta kaikkein mielenkiintoisimpia ovat haastateltujen ja heidän johtoryhmiensä kommentit S-ryhmän strategisen osaamismittarin hyödynnettävyydestä. Haastateltavilta kysyttiin sitä, minkälaista keskustelua johtoryhmässä käytiin mittariin liittyen, ja koettiinko mittari hyödyllisenä johtamisen välineenä.

Osa haastatelluista kertoi mittarista keskustellun johtoryhmäkeskusteluissa myönteiseen sävyyn. Huomio tuntui kiinnittyneen itse mittarin ohella myös erilliseen ranking-vertailuun, jossa kustakin mittarin sisältämästä indeksistä on tehty oma erillinen vertailu alueosuuskauppojen kesken.

”Me todettiin tästä strategisesta mittarista, että tää on tosi hyvä. Osuuskauppaa kiinnostaa totta kai se ranking, että mitenkä pärjätään, ja me ollaan nyt juuri oltu tiedolla johtamisen koulutuksessa, niin mehän ruvettiin heti analysoimaan, et mikä johtuu mistäkin, ja sit tehtiin johtopäätöksiä, mut ei ihan ratkaisumalliin keretty tässä tilanteessa.” (H5)

Sama haastateltava siirtyy pohdinnoissaan heti yksittäisen toimipaikan ja esimiehen näkökulmaan, ja siitä edelleen yksittäisen työntekijän osaamisen arviointiin.

”Mutta sitten se hyödynnettävyys... otetaan nyt S-market esimerkiksi: että S-Market –päällikkö näkee, että tässä on nämä meidän tulokset hänen

toimialueellaan, mihin niitä paukkuja laittaa. Mä itse esimerkiksi ajattelen, että saan tästä ensi vuoden toimipaikkakerrokselle... aion käydä toimipaikkakerroksen hyvin esimieskeskeisesti, eli tammoinen täsmäisku siihen esimiesten toimintaan... Totta kai, kyllähän S-markettien välillä on eroja, kun tietysti rankingissa meillä toinen on kuudes ja toinen 346:s. Mutta kyllä tuosta nyt jotain osviittaa saa, ja kun yhdistää omat... tytithän omat me nähdään heti, ja tietysti asiakastytytyväisyystutkimukset ja näin. Että minkälaista apua se esimies siellä arjessa tarvitsee mihinkin, niin pystyy kohdentamaan näillä käynneillä sitten sitä omaa painopistealuettaan. Kenties sieltä saamaan sitten niitä osaamisen kehittämiseen tarvittavia signaaleja, että mitä mihinkin yksikköön ja millekin esimiehelle ja näin pois päin.” (H5)

Haastateltava näkee mittarissa olevan erityistä potentiaalia toimipaikkakohtaisen osaamisen nykytilan arviointiin, mikä puolestaan toimisi toimipaikan esimiehille työkaluna oman yksikön osaamisen kehittämisen toimenpiteiden suunnitteluun sekä toimipaikka- että työntekijätasolla. Haastateltava toteaa toimipaikkojen suoriutumisen tasossa olevan merkittäviä eroja, jos heidän osuuskaupassaan samassa ketjussa jokin yksikkö sijoittuu valtakunnallisessa vertailussa kuudennelle sijalle, ja jokin toinen sijoittuu sijalle 346. Ketjuranking perustuu useammasta avaintunnusluvusta koostuvaan raporttiin, joka toimitetaan kaikille osuuskaupoille.

Kun samalta haastateltavalta tiedusteltiin konkreettisemmin johtoryhmän tekemistä havainnoista ja johtopäätöksistä mittarin tunnuslukuihin liittyen, hän vastasi seuraavasti:

”Kyllähän jokainen toimialajohtaja omalta osaltaan... jos lähtee menemään vaikka hotellipalvelut täältä, niin me oltiin jaetulla 9. sijalla. Kyllä täällä heti oli johtopäätös se, että me oltiin henkilöstönäkemys sijalla 13, niin heti tiedettiin, että toinen hotelli meni tytti erittäin huonosti. Että heti kun saadaan tytöt kuntoon, niin tämä nousee ihan varmasti huomattavasti esimerkiksi tässä. Tai sitten katsottiin, täällä oli Sale/Alepa, niin me oltiin täällä jaetulla 3. sijalla, ja myyntituottojen indeksissä me oltiin sijalla 13. Kesä oli semmoinen, että

kun satoi, niin ihmiset, ei ne pysyneet mökeillään, siellä myynti sakkasi. Sitten vastaavasti osuuskauppa oli myyntituottojen indeksissä ravintoloissa jaetulla ykkössijalla – meillä kävi ravintoloissa kauppa, kun ne tuli kylille syömään.” (H5)

Haastateltavan kertoman mukaan johtoryhmän keskustelussa on arvioitu mittariston yksittäisiä indeksejä eikä niinkään katsottu niiden välisiä syy-seuraussuhteita tai yleistä tulkintaa pidemmältä aikaväliltä. Kunkin indeksin kehityssuunnalle on haettu lähihistoriasta selitys – tässä tapauksessa kesäkuukausilta – mutta todellisuudessa mittariston indeksien taustalla on koko edellinen kalenterivuosi. Varsinaisiin laajempiin johtopäätöksiin ja niihin perustuviin toimenpiteisiin ei keskustelu haastateltavan mukaan yltänyt.

Toinen haastateltava kuvasi osuuskauppansa johtoryhmässä käytyä keskustelua mittariston hyödyllisyyden osalta seuraavasti:

”Ehkä ennemminkin jonkunnäköinen keskustelun herättäjä, et ei mun mielestä ollenkaan huono, mutta ihan mittarina pelkästään... ei kiljuen otettu sillä tapaa vastaan, että juuri tämä meiltä vielä puuttuikin. Oli kriittisempää kuin mä kuvittelin. Tai ei kriittistäkään, vaan semmoista, että ei tää nyt herättänyt kauheesti intohimoja. Mä ajattelin, että tämä olis ollut jotenkin tosi hieno, tai mä aattelin itse, että HR-alueella hyvä juttu, että on tällainen, jolla pääsee vähän konkretiaan.” (H4)

Haastateltavan kommentin perusteella mittaristoon on suhtauduttu jokseenkin varauksella, kun sen välitöntä hyötyä ei ole tunnistettu. Selkeästi myönteisemmin siihen suhtautuu haastateltava itse, kun hän tunnistaa mittariston avulla päästävän lähemmäksi konkretiaa. Se, minkälaista konkretiaa hän tarkoittaa, ei käynyt haastattelussa ilmi. Varauksellisuus mittarista saatavia hyötyjä kohtaan näkyy myös seuraavassa kommentissa:

”Tämähän on mittari, joka vetää yhteen olemassa olevat mittarit. Ei meillä ole ollut pulaa niistä tähänkään asti – meillä on jopa liikaa mittareita

seurattavaksi... Kun saadaan kehitysindekseille suunta johon ollaan menossa, voi hyöty konkretisoituakin. Ehkä sen suurin arvo on polttoaine keskustelulle. Onpahan ainakin tutkittua faktaa.” (R1)

Varovaisen myönteisesti oli toisen haastateltavan edustaman osuuskaupan johtoryhmä suhtautunut strategiseen osaamismittariin, vaikka se oli samalla pohtinut mittarin lähdetietojen oikeellisuutta panostustietojen osalta:

”Se ehkä tuli vähän yllättäen johtoryhmällekkin, tai ainakin osalle, ja tietysti kun on tullut paljon asiaa päivän aikana muutenkin, niin ehkä vielä on sisäistettävää. Siinä on monta hyvää elementtiä, mutta kyllähän me keskusteltiin vaikka siitä panostuksesta. Että onko ryhmässä päätetty yhteiset menetelmät tai tavat kirjata asioita, vaikka sitten MaraPlaniin (työvuorosuunnittelujärjestelmä), että ne tiedot olisi vertailukelpoisia. Ei me ehkä eri mieltä kuitenkaan oltu niistä kolmesta mittarista, henkilöstön näkemyksestä ja näistä muista, että nehan on ihan selkeitä asioita. Mutta se, että miten se sitten lähtee elämään ja käytännössä seurantaan, että mielenkiintoinen se on. Mutta kun siihen saa kolmekin vuotta sitä vertailua, niin että alkaako se sitten ohjata vaikka päätöksentekoa, niin sen sitten tietysti aika näyttää.” (H1)

Useamman vuoden seurantatietoa peräänkuulutettiin myös seuraavassa kommentissa:

”Se on selvää, että vuodet tuovat mielenkiintoa lisää. Mittari on hyvä kiritysaineisto.” (R1)

Mittarin sisältämien tietojen varsinaisesta tulkinnasta ja johtopäätösten teosta todettiin seuraavaa:

”...vaikka me käytiin XX:n osalta kaikki ne siitä järjestelmästä ne ketjut läpi, niin ei me kyllä varmaan... Oisko se Sale-ketjussa tulos semmoinen, että kun se on meillä niin uutta, tai siellä on niin paljon uusiakin yksiköitä, että siellä se

tulos ehkä poikkesi muista. Mutta ei isosti kyllä käyty keskustelua. Ehkä siitä pitäisi sitten se toinen kierros tehdäkin, sillä tavalla, että käytäisiin sitä analysointia läpi. Nyt lähinnä vaan tutustuttiin ylipäätään siihen mittariin ja raportointiin.” (H1)

Yksi haastateltava arvioi kriittisesti mittariston tietosisältöä:

”Tämä on varmaan sellainen hyvä, josta toimitusjohtajat tykkää, kuka tässä rankataan osuuskaupat paremmuusjärjestykseen, kun alemmissa indekseissä on sellaisia lukuja, joilla ei ole mitään merkitystä, onko hyvä vai huono. Myynnin kehitys... jos HOK:issa on avattu 15 uutta Alepaa ja meillä ei verkosto kehity, se ei osaamiseen liity mitenkään. As. indeksi perustuu tutkimukseen, ja siinä pääjohtaja halusi, että kaikilla on yhtenäinen mittari. Ja se mittari on nyt se, että yhdellä kysymyksellä kysytään... Siinä on kauheita ristiriitoja. XX Prisma oli yleiskysymyksellä häntäpäässä, mutta kaikkien kysymysten keskiarvolla se oli 5. tai 6. Minä ainakin käytän kaikkien kysymysten keskiarvoja tai sitä, miten keskitytään henkilökohtaiseen myyntityöhön. Yleisarvosana harvoin toteutuu yksittäisenä kysymyksenä. Tuo on sellainen minun mielipide. Siihen yleisarvosanaan vaikuttaa se, kun harmittaa joku parkkipaikka, tai se on vanha myymälä.” (H6)

Haastateltava tunnistaa heti vahvuudeksi mittaristosta laaditun ranking-vertailun, mutta toteaa niin ikään, että mittariston varsinaiset indeksit eivät tuota hänelle tiedollista lisäarvoa. Hän kritisoi mittariston tiedollista relevanttiutta erityisesti kahdesta näkökulmasta. Hän kokee, että myynnin kehitysindeksi ei ole toimiva mittariston elementti silloin, kun jokin osuuskauppa kasvattaa verkostoaan merkittävästi, jolloin se vaikuttaa kokonaisosaamisindeksiin liian voimakkaasti. Toinen kritiikin aihe on ketjutytyväisyys-tunnusluku, joka on asiakkaan antama yleisarvosana hänen vierailustaan jossakin S-ryhmän toimipaikassa, ei esimerkiksi kaikkien annettujen arvosanojen keskiarvo. Hänen mukaansa asiakas saattaa antaa asiakastytyväisyystutkimuksessa yksittäisistä kysymyksistä paremmat arvosanat kuin lopussa kysyttävään yleisarvosanaan.

Mittariston sisältämien tietojen relevanttiutta ja niiden tulkinnan moninaisuutta kuvaa myös seuraava pohdinta:

”... toisaalta koulutus ja perehdytys ovat vain osa osaamisen kehittämiseen käytettyä panostusta. Mun mielestä johtamisella on vähintään yhtä suuri merkitys...” (R1)

Osaamisen johtamisen kokonaisuuden järjestelmiseen, työkaluineen ja mittareineen tulee Välimaan (2014, 91) mukaan olla hallittava kokonaisuus, jossa myös viestinnän näkökulma on keskeinen: kun organisaatiolle viestitään tärkeimmät osaamisvaateet, linjataan samalla organisaation tahtotila ja siihen liittyvät suoriutumisen arviointiperusteet. Toisaalta Viitala (2005, 281) nimeää osaamisen arvioinnin hankaluudeksi sen, että osaamisen kehittymisen ja yrityksen toiminnan kehittymisen ja edelleen kannattavuuden parantumisen välillä vallitsevan korrelaation suora todentaminen laskennallisin keinoin on lähes mahdotonta.

Mittariston kehittämistarpeista totesi yksi haastateltava seuraavasti:

”...henkilöistä on kyse, niiden tekemisestä, osaamisesta ja kehittämisestä – sieltä ne löytyvät ne ratkaisut näihin kysymyksiin. Tätä ei kannattaisi viedäkään nyt alkuvaiheessa alemmalle tasolle. Tietysti henkilöstöjohtaja pitää olla näissä mukana. Sehän on meidän ammattitaitoa tunnistaa, mihin panostetaan ja mistä saadaan hyötyä, jotta saadaan mittari liikahtamaan. Se lähtökohta, että on työkaluksi, kun katsotaan, mitä sieltä mitataan.” (H6)

Näillä kommentteilla haastateltava viittaa siihen, että strateginen osaamismittari kannattaa pitääkin vain organisaation ylimmän johdon työkaluna, siten, että ketjutason informaatio on pienin mittariston tarkkuustaso. Toimipaikkatason tietoa sen avulla ei hänen mukaansa ole tarpeellista kerätä, ainakaan toistaiseksi. Kun hän puhuu mittarin saamisesta liikahtamaan, hän viittaa mittarin tarpeellisuudesta työkaluna johdon toimenpiteiden suunnittelua varten osaamisen systemaattiseksi

kehittämiseksi. Ensin on kuitenkin arvioitava uudelleen, mitä tietoa mittaristo sisältää, jotta se on liiketoiminnan edustajien mielestä relevantti.

Osaamisen arvioinnin työkaluista ja indikaattoreista Ranki (1999, 12-13) toteaa, että tärkeintä olisi perinteisten mennyttä aikaa tarkastelevien seurantajärjestelmien lisäksi löytää indikaattoreita, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja suunnitelmia tulevaisuuden osaamisen varmistamiseksi. Jos tulevaisuuden ennustaminen perustuu vain ”peruutuspeilimittareihin”, oletetaan samalla, että tulevaisuus jatkuu lineaarisesti menneen kaltaisena. Tulevaisuutta on kuitenkin entistä vaikeampaa ennakoita sen monimutkaisuuden vuoksi. Otala (2008, 298) puolestaan toteaa, että organisaation kyvykkyyttä ja siihen liittyvää osaamispääomaa pitää pystyä mittaamaan ja raportoimaan, mikäli osaaminen ja osaamispääoma nähdään tärkeinä resursseina ja taloudellisten pääomien kaltaisesti vaalittavina pääomina yritykselle. Hänen mukaansa kaikille osaamispääoman kehittämistoimenpiteille voidaan asettaa tavoite, joita voidaan seurata mittareilla tai indikaattoreilla.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia S-ryhmälle laaditun strategisen osaamismittariston hyödynnettävyyttä strategisen osaamisen ja organisaatiotasaisen kyvykkyyden nykytilan tarkastelussa. Yksilö- ja pienryhmähaastatteluinä toteutetussa tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokevatko alueosuuskauppojen johtoryhmät mittariston olevan hyödyllinen johtamisen apuväline, jonka avulla alueosuuskauppa voi suunnitella strategisen kyvykkyyden systemaattista kehittämistä tuleville vuosille. Samalla haluttiin arvioida, miten yhtenäisesti johtoryhmissä keskustellaan osaamisesta ja kyvykkyydestä, ja kuinka tärkeänä asiana johtoryhmät ylipäättään pitävät osaamisesta käytävää keskustelua verrattuna agendoilla oleviin muihin asioihin. Erikseen haluttiin vielä selvittää, onko jossakin alueosuuskaupassa pystytty hyödyntämään mittaristoa siten, että siitä käytävään keskusteluun perustuen on linjattu konkreettisia kehittämissuunnitelmia tuleville vuosille.

Yritysten toimintaympäristön entisestään kiihtyvä muutostahti luo paineita systemaattiselle osaamisen ja kyvykkyyden johtamiselle. Kilpailuedun saavuttamiseksi on tunnistettava vaikeasti kopioitavissa olevia osaamiseen, tietämykseen ja vahvaan kokemukseen perustuneita operatiivisia rutiineita, mutta se ei enää riitä kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi: meneillään oleva globalisaatioon ja digitalisaatioon perustuva murros muokkaa markkinoita uusiksi, ja kilpailukentän määrittäminen on entistä hankalampaa. Markkinoiden ja asiakkaiden odotukset muuttuvat nopeasti, ja kilpailussa pärjäävät ne toimijat, jotka onnistuvat kehittämään omaa osaamistaan ja kyvykkyyttään sellaiseksi, että asiakkaan tarpeet osataan tyydyttää.

Osaamista käsittelevä kirjallisuus määrittelee osaamisen joko yksilön tai organisaation ominaisuudeksi. Yksilön kohdalla usein käytettyjä määreitä ovat tiedot, taidot, asenne ja kokemus, mutta samalla viitataan niiden oltava todennettavissa organisaation eri työtehtävissä. Boyatzis (2008, 6) näkee yksilön

maksimaalisen suorituksen olevan mahdollinen silloin, kun yksilön osaaminen tai taito on yhteneväinen tehtävän vaatimusten ja yrityksen toimintaympäristön kanssa. Toimintaympäristöön Boyatzis katsoo kuuluvan asioita, joilla ennustetaan olevan merkittävä vaikutus sekä osaamisen käytännön näkymiseen että työtehtävien ja -roolien suunnitteluun. Tällaisina asioina hän mainitsee mm. yrityksen kulttuurin ja ilmapiirin, rakenteen ja systeemit, toimialan kypsyyden ja yrityksen strategisen asemoinnin sekä taloudellisen, poliittisen, sosiaalisen, ympäristöön liittyvän ja uskonnollisen ympäristön.

Vaikka käsite osaaminen useimmiten liitetäänkin yksilön ominaisuuksiksi, tunnisti jo 1990-lopun aihetta käsittelevä kirjallisuus yhtenä osaamisen ulottuvuutena ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia: Nordhaug (1998, 10) tyypitteli osaamisen ulottuvuuksiksi teknisten taitojen ja konseptuaalisten taitojen lisäksi henkilösuhdetaidot, jotka liittyivät ihmisten käyttäytymisen ja henkilöiden välisten prosessien ymmärtämiseen, empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin, kykyyn kommunikoida ja tehdä yhteistyötä. Ranki (1999, 27) puolestaan jaotteli osaamisen viiteen eri tekijään, joista yksi tekijä on sosiaaliset verkostot. Hålandin ja Tjoran (2006, 1009) mukaan osaaminen voidaan nähdä organisaation ominaisuutena työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien muodostamana kokonaisuutena, tai sitä voidaan myös tarkastella jatkuvana prosessina työntekijöiden välisissä suhteissa ja organisaatiokulttuurissa.

Organisaatiotason osaamisen määrittelyä on lähestytty monipuolisen termistön ja toisaalta erilaisten käsitteellisillä nyansseilla. Strategisesti tärkeästä osaamisesta voidaan käyttää termiä ydinosaaminen (core competence) (Long & Vickers-Koch, 1995; Ranki, 1999; Sydänmaanlakka, 2004), jolla tarkoitetaan sellaisia erityisiä tietoja, taitoja ja teknologista osaamista ja niiden yhdistelmää, joka erottaa yrityksen muista yrityksistä. Ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa, ja ydinosaamisalueita on yrityksellä tyypillisesti vain muutamia. Englanninkielisestä termistä capability on johdettu useita lisämääreitä tarkentamaan organisaatiotason kyvykkyyden merkityksiä. Ydinkyvykkyys (core capability) nähdään yleisempänä, strategisen kyvykkyyden lajina, joka syntyy yrityksen ydinosaamisten ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksena (Long & Vickers-Koch, 1995, 13). Käsite dynaaminen kyvykkyys tarkentui yrityksen kyvyksi

integroida, rakentaa ja järjestellä uudelleen sekä sisäisiä että ulkoisia osaamisia pystyäkseen nopeasti reagoimaan toimintaympäristön muuttuviin olosuhteisiin. Dynaamiset kyvykkyydet koostuvat erityisistä strategisista ja organisatorisista prosesseista, jotka luovat arvoa dynaamisilla markkinoilla manipuloiden resursseja uusien arvoa luovien strategioiden syntymiseksi (Teece, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Systemaattisen osaamisen johtamisen strategisesta merkityksestä keskusteltiin paljon 2000-luvun kuluessa. Osaamisen merkitys tiedostettiin usein organisaatioissa, mutta johtamiskäytännöt sen systemaattiseksi johtamiseksi usein ontuivat. Osaaminen oli käsitteellisesti vaikea määriteltävä, ja siihen liittyvä termistö koettiin sekavaksi. Se myös nähtiin kapeana aihealueena: usein keskusteltiin vain yksittäisen työntekijän koulutuksesta tai muodollisesta pätevydestä. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen oli usein irrotettu arkitoiminnasta ja eriytetty suuremmissa yrityksissä henkilöstöosaston vastuulle, ja pienemmissä yrityksissä se jäi usein yrittäjän tai henkilöstön oman kiinnostuksen varaan. Osaamistarpeiden tunnistamisen ja osaamisen systemaattisen kehittämisen edellytykseksi tunnistettiinkin tavoite oppivasta organisaatiosta. (Ojala, 2008; Tuomi & Sumkin, 2012; Sydänmaanlakka, 2000)

Osaamisen johtamisen käytännöt eri organisaatioissa ovat siis kokeneet monivaiheisen evoluution 1990-luvun lopulta alkaen. Osaamista on alun alkaen tarkasteltu yksilöiden ominaisuutena, ja vähitellen on opittu tarkastelemaan osaamisen johtamisen strategisempaa näkökulmaa ja siihen liittyviä oppivan organisaation elementtejä. Tyypillistä kuitenkin on, että oppivan organisaation keskeinen elementti - työyhteisön jäsenten välinen dialogi - on usein aliarvioitu oppimisen ja ymmärryksen väline. Johtamiskulttuurissa elää sitkeästi teollisen ajan uskomus siitä, että asioiden tehokas hoitaminen tarkoittaa teknistä lähestymistapaa, ja samalla asioista yhdessä keskustelu luo mielikuvan tehottomuudesta ja ajan haaskauksesta. (Kirjavainen & Lähteenmäki, 2005, 16)

Organisaation kyvykkyydestä ja oppivan organisaation käsitteen keskinäinen yhteys on tutkimuksissa tunnistettu, mutta vähäisemmäksi on jäänyt niitä prosesseja koskeva tutkimus, jotka johtavat kyvykkyyksien kehittämiseen strategian tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Tällaisten prosessien tunnistamisen lisäksi tärkeiksi kyvykkyyden syntyminen ja kehittämisen elementeiksi nähdään riittävän diversiteetin omaavat tiimit, jotka tuovat käsiteltävän asian yhteyteen laajan ja monipuolisen informaatioyhteisön. Oppivan organisaation tiedon näkyväksi tekeminen edellyttää myös tietoista oppimismekanismien rakentamista, mikä mahdollistaa informaation haltuunoton organisaation prosessin eri vaiheista ja sen dokumentoinnin määrämuotoon ja viestinnän läpi koko organisaation. (Macher & Mowery, 2009, 41, 60)

Organisaation osaamistarpeita voidaan arvioida sen kaikilla tasoilla, ja niiden tunnistamiseen voidaan hyödyntää erilaisia osaamisen kartoittamisen välineitä, joiden avulla selvitetään, mikä on osaamisen nykytila juuri arvioinnin hetkellä. Keskeistä osaamisen arvioinnissa on yritykselle määritetyt menestystekijät ja strategiset tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristössä tapahtuneet lyhyen ja pitkän tähtäimen muutokset sekä työssä ja toimintatavoissa tapahtuneet muutokset. (Ojala, 2008, 106-108) Osaamisen arvioinnin arvo ei ole mittaamisessa itsessään, vaan sen perusteella tapahtuvassa kehittämisessä: mittaamisen ensisijainen tehtävä on nähdä oikea suunta osaamisen kehittämisellä ja siihen liittyville toimenpiteille, ja samalla korostetaan organisaatiolle jonkin asian tärkeyttä, jolloin kehittämisen panostuksia ja oppimista voidaan suunnata oikein (Ranki, 1999, 48). Osaamisen arvioinnin hankaluutena Viitala (2005, 281) nimeää sen, että osaamisen kehittämisen ja yrityksen toiminnan kehittämisen ja edelleen kannattavuuden parantumisen välillä vallitsevan korrelaation suora todentaminen laskennallisilla keinoilla on lähes mahdotonta.

Organisaation kyvykkyyttä ja siihen liittyvää osaamispääomaa pitää Otalan (2008, 298) mukaan pystyä mittaamaan ja raportoimaan, mikäli osaaminen ja osaamispääoma nähdään tärkeinä resursseina ja taloudellisten pääomien kaltaisesti vaalittavina pääomina yritykselle. Hänen mukaansa kaikille osaamispääoman kehittämistoimenpiteille voidaan asettaa tavoite, joita voidaan

seurata mittareilla tai indikaattoreilla. Kyvykkyyksien mittaamisessa Macher & Mowery (2009, 41-44) tunnistivat tärkeäksi elementiksi niiden prosessien tarkemman tutkimisen, jotka johtavat dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen tai joilla on vaikutusta organisaation suoriutumisen tasoon. Eri kyvykkyyden osa-alueisiin liittyvien suorituskykymittareiden ohella organisaation sisäinen vuorovaikutus ja reflektointi tukevat organisaation oppimista. Pekkola et al. (2015, 17) toteavat reflektoinnin olevan käytännönläheinen työkalu rutiininomaisen ajattelun kyseenalaistajana, ja tämä puolestaan edistää organisaation oppimista ja loogista päättelykykyä.

5.2 Tutkimuksen johtopäätöksiä

Tutkimushaastattelun tuloksia analysoitaessa on syytä muistaa, että osa haastatteluista on tehty aikana, jolloin mittaristosta on ollut hyödynnettävissä vain yhden vuoden data, ja osa silloin, kun tiedot kahdelta vuodelta ovat olleet keskenään vertailtavissa. Sinänsä itse havainnoissa ja kommentteissa mittariston rakenteeseen liittyen ei ole merkittävää eroa.

Tutkimuksen yksi keskeisistä johtopäätöksistä on se, että osaaminen strategisesti johdettavana resurssina alueosuuskaupoissa ei ole samanlaisessa asemassa verrattuna muihin johdettaviin resursseihin. Käsite osaaminen nähdään ensisijaisesti yksilön ominaisuutena, ja silloinkin, kun siitä puhutaan isompana kuvana, sen nähdään kumuloituvan yksilöiden osaamisista. Johtoryhmien jäsenten kielenkäyttöön ei juurikaan kuulu sellaiset sanat kuin strateginen osaaminen tai kyvykkyys. Peilattaessa haastattelujen antia Otalan (2008, 89) viitekehyksen mukaisia osaamispääoman elementtejä vasten voidaan todeta, että sen rakennetai suhdepääomaan liittyviä asioita ei käsitellä juuri ollenkaan, vaan keskustelu liikkuu ensisijaisesti henkilöpääoman yksittäisten elementtien ympärillä.

Strateginen osaamismittaristo nähdään yhtenä mittarina muiden joukossa, ja tietosisällön osalta yksi sen tärkeimpiä anteja näyttäisi olevan alueosuuskauppojen ja niiden ketjujen keskinäinen benchmark-tieto: johtoryhmät näyttävät pohtivan

ensisijaisesti sitä, onko osuuskaupamme saama tulos hyvä vai huono – ei niinkään sitä, mitä se kertoo kyvykkyyden tasosta juuri meille, ja mitä johtopäätöksiä me mittariston sisältämästä tiedosta voimme vetää. Varsinaisen mittariston hyödyllisyys näyttää peittyvän sen pohdinnan alle, sisältääkö se ylipäätään oikeat osa-alueet, ja onko mittariston nyt sisältämä tieto relevanttia osaamisen näkökulmasta. Esimerkiksi osaamisen panostamistuntien yrityskohtaisesti osin vajaat tiedot saivat johtoryhmät pohtimaan sitä, onko mittarista muutenkaan hyötyä johtamisen työkaluna.

Mittariston tietosisältöä voidaan tulevina vuosina kehittää, ja se voi hyvin todennäköisesti saada uusia KPI-mittareita mittaristokokonaisuuteen. Oli mittariston tietosisältö mikä tahansa, keskeistä organisaation strategisen osaamisen kehittämisen kannalta on se, kuinka paljon osuuskauppojen johtoryhmissä käydään vuorovaikutusta siihen liittyvistä näkökulmista. Vain yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä ja niihin perustuvia kehittämissuunnitelmia, jotka varmistavat organisaation strategian mukaisen osaamisen pitkällä aikajänteellä.

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Organisaation strategisen kyvykkyyden arviointiin ei ole yhtä mallia, joka olisi sovellettavissa mihin tahansa organisaatioon. Jokaisen yrityksen tulee itsenäisesti arvioida ne arvioinnin osa-alueet, jotka parhaiten kuvaavat organisaation suoriutumista kyvykkyyden eri osa-alueilla. Keskeistä on myös löytää sellaiset arvioinnin elementit, jotka yhdessä mahdollistavat sekä tulkinnan kyvykkyyden nykytilasta että johtopäätösten tekemisen tulevien, kyvykkyyttä edistävien toimenpiteiden pohjaksi.

Yleisellä tasolla olisi kuitenkin suositeltavaa, että kyvykkyyttä käsittelevässä tutkimuksessa selvitetäisiin niitä arvioinnin elementtejä, jotka eniten näyttäisivät selittävän kyvykkyyttä ja sen kehittymistä. Tässä pro gradu –työssä esimerkkinä käytetyn S-ryhmän osalta ehdotetaan, että arviointityökalun, eli strategisen

osaamismittariston lähdetiedon oikeellisuuteen panostetaan, mikä edistäisi mittarin uskottavuutta ja siten vahvistaisi sen arvoa johdon strategisena työkaluna. Myös johtoryhmien strategista osaamista ja kyvykkyyttä käsitteleviä keskusteluja tulisi syvällisemmin tutkia, jotta nähdään, millä tasolla keskusteluja laajemmin käydään, ja millä tavalla yhteistä ymmärrystä kyvykkyydestä ja osaamisesta tulisi entisestään lisätä.

6 LÄHDELUETTELO

Beusaert, S., Segers, M., Fouarge, D., Gijssels, W. (2013) Effect of Using a Personal Development Plan on Learning and Development. *Journal of Workplace Learning*, 25, 3, 145-158

Boyatzis, R. E. (2008) Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27, 1, 5-12

Brinkerhoff, R. O. (2005) The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 1, 86-101

Crossan, M., Lane, H., White, R. (1999) An Organisational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management* 24, 12, 522-537

Donate, M. J. & Sánchez de Pablo, J. D. (2015) The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research* 68: 360–370

Draganidis, F., Mentzas, G. (2006) Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* 14, 1, 51-64

Eisenhardt, K. M. & Martin J. A. (2000) Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21: 1105-1121

Felin, T., Powell T.C. (2016) Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*, 58, 4, 78-96

Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003) The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* 24: 997-1010

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy

Håland, E & Tjora, A. (2006) Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations* 59, 7, 993-1016

Kilpinen, P. (2012) Capability Development within the Multinational Corporation. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 13/2013. Helsinki

Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. (2005) Tuotannosta tietoon. Teoksessa P. Kirjavainen, S. Lähteenmäki, H. Salmela & E. Saru (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Tampere: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, 5-21.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004) Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna, Talentum Media Oy

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995) Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 24, 1, 7-22

Löfstedt, U. (2001) Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods. *Systems Research and Behavioral Science* 18, 2, 115-125

Macher, J. T., Mowery, D. C. (2009) Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. *British Journal of Management* 20, 41-62

Moilanen, M. (2001) Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi

Newbert, S. L. (2007) Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal* 28, 121-146.

Nordhaug, O. (1998) Competence Specificities in Organizations. A Classificatory Framework. *International Studies of Management & Organizations* 28, 1, 8-29.

Pekkola, S., Hildén, S., Rämö, J. (2015) A Maturity Model for Evaluating an Organisation's Reflective Practises. *Measuring Business Excellence*. Vol. 19, 4, 17-29

Oikarinen, T. (2008) Organisatorinen oppiminen – tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 299.

Otala, L. (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo, WSOY

Parviainen, P., Federley, M., Seisto, A., Koponen, J., Annala, M., Korhonen, O., Harjunen, V. (2017) Digimuutoksessa onnistumisen eväät. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 54/2017

Ranki, A. (1999) Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki, Kauppakaari Oyj

Smith, E. A. (2005) Communities of Competence: new resources in the workplace. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 17, ½, 7-24.

Sydänmaanlakka, P. (2004) Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki, Talentum Media Oy

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18, 7, 509-533

Teece, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350

Teece, D. (2009) Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press

Teece, D. (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* 49, 8, 1395-1401

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012) Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki, SanomaPro Oy

Viitala, R. (2002) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa, Universitas Wasaensis

Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Keuruu, Inforviestintä Oy.

Välimaa, E. (2014) Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020 – Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 88-97.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007) Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9, 1, 31-51

Örtenblad, A. 2002. A typology of the idea of learning organization. *Management Learning*, 33, 2, 213-231

Internet-lähteet

Hallitusohjelman toteutus. [Viitattu 18.12.2016]

Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen>

Helsingin Sanomien verkkolehti. 2018. Töille ei löydy tekijöitä, väittää Baronan toimitusjohtaja Minna Vanhala-Harmanen: ”Osaavien työntekijöiden pula vaivaa ympäri Suomea”. [Viitattu 16.1.2018] Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005525883.html>