



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Osaamisen kehittäminen esimiestyössä: esimiehen rooli ja
työkalut osaamisen kehittämisessä- tapaustutkimus**

**Competence Development in Managerial Work: The Role and Tools in Competence
Development - case study**

7.1.2018

Tekijä: Tia Laurikainen

Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tia Laurikainen

Tutkielman nimi: Osaamisen kehittäminen esimiestyössä: esimiehen rooli ja työkalut osaamisen kehittämisessä -tapaustutkimus

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppätieteet / Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

Hakusanat: osaamisen kehittäminen, esimiestyö, osaaminen

Tarkoituksena tässä kandidaatintutkielmassa on tutkia esimiestyöskentelyä osaamisen kehittämisessä sekä tarkastella miten osaamisen kehittäminen ilmenee esimiestyössä. Tutkielma antaa kattavan näkemyksen osaamisen käsitteestä ja siitä, mitä tulee ottaa osaamisen luonteen kannalta huomioon esimiestyöskentelyssä. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan kompetenssipohjaisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan, minkälaisia työkaluja esimiehillä on työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

Tutkielma toteutetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkielman teoreettinen osuus perustuu aikaisempaan kirjallisuuteen. Tutkimus suoritetaan kohdeorganisaatiossa hyödyntäen tiedonhankinnan strategiana tapaustutkimusta. Kohdeyrityksenä toimii päivittäistavaratukkukauppa ja empiirinen aineisto kerätään kahta esimiestason henkilöä haastatteleamalla puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Empiriassa esitellään kohdeorganisaation esimiesten näkökulmaa osaamisen kehittämiseen ja miten se ilmenee esimiestyössä.

Osaaminen on yritykselle tärkeä kilpailuetua tuottava resurssi, jolloin sitä tulisi kehittää tavoitteellisesti. Esimiehellä on organisaatiossa avainrooli osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Esimiehen asema osaamisen kehittämisessä korostuu, sillä he tuntevat tiiminsä osaamisen ja sen kehittämistarpeet. Tutkimuksessa tunnistetaan, miten esimiehen roolit ilmenevät osaamisen kehittämisessä. Näitä ovat oppimisen mahdollistaminen, oppimisen tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen sekä esimerkillä johtaminen.

ABSTRACT

Author: Tia Laurikainen

Title: Competence Development in Managerial Work: The Role and Tools in Competence Development - case study

School: LUT School of Business and Management

Degree program: Business Administration / International Business

Supervisor: Jukka-Pekka Bergman

Keywords: competence development, managerial work, competence

The purpose of the thesis is to examine managerial work in organization's competence development and how it appears in managerial work. This thesis gives an approach to the concept of competence and the views that should be considered when managing competence in managerial work. Competence development is viewed through competence-based strategic management. In addition, the tools are examined which managers can use to develop competence in organization.

The study is conducted using qualitative research method. The study's theoretical part is based on earlier literature. The research is executed as a case study, so it concerns a specific organization. The case organization is a daily goods wholesale operator and empirical material is gathered by using interview. Two managers were interviewed by using semi-structured theme interview. The empirical part gives the case organization's view to competence development and the roles of managers in competence development.

Competence is a valuable resource of competitive advantage and it should be developed goal oriented. Managers are in a key position in organization's competence development. This is because they are able to identify their team members competencies and have therefore the ability to recognize the areas which need to be developed. The study shows that managers have many roles in competence development. The main roles were identified. These roles were making learning possible, to support learning, to create a supportive climate for learning and lastly to lead with an example.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä -ja aineisto.....	4
1.3	Kirjallisuuskatsaus.....	5
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	7
1.5	Keskeiset käsitteet	8
1.6	Tutkimuksen rakenne	9
2	OSAAMINEN	10
2.1	Yksilön osaaminen	11
2.2	Yhteisöllinen osaaminen.....	14
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	16
3.1	Kompetenssipohjainen osaamisen johtaminen ja kehittäminen	18
3.2	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä.....	19
3.2.1	Kehittymisen mahdollistaminen.....	21
3.2.2	Oppimisen tukeminen	22
3.2.3	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	23
3.2.4	Esimerkillä johtaminen	24
4	ESIMIEHEN TYÖVÄLINEET OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ	24
4.1	Osaamiskartoitukset.....	26
4.2	Tavoite -ja kehityskeskustelut	28
5	ESIMIES NÄKÖKULMA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN KOHDEYRITYKSESSÄ	29
5.1	Osaaminen	29
5.2	Osaamistarpeet.....	30
5.3	Osaamisen kehittäminen.....	32
5.4	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä.....	33
5.4.1	Oppimisen tukeminen	34
5.4.2	Osaamisen ylläpitäminen	35
5.5	Esimiehen työkalut osaamisen kehittämisessä	36
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen aiheet	43
	LÄHDELUETTELO	44

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Yksilön osaamisen jäävuorimalli

Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi

Kuva 4. Aiemmistä tutkimuksista nousseita esimiehen rooleja osaamisen kehittämisessä

Kuva 5. Eri kehittämismahdollisuudet

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmeninä yritysten toimintaympäristöön ja toimintaan on toistuvasti liitetty jatkuva muutos ja yllätyksellisyys. Nopeasti kehittynyt teknologia ja lisääntynyt kilpailu niin kotimaanmarkkinoilla, kuin kansainvälisesti sekä kuluttajaryhmien pirstaloituminen ja muuttuminen ovat johtaneet siihen, että oppiminen nähdään yrityksissä hyvin tärkeänä. (Strömmer 1999, 42) Kilpailu käydäänkin jatkossa yhä enemmän osaamisesta, oppimisen nopeudesta sekä tiedon hyödyntämisestä. Yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovatkin ne toimintatavat ja järjestelmät, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista sekä kannustetaan oivaltamaan ja etsimään uudenlaisia ratkaisuja. (Ojala 2008, 24) On jo pitkään tunnistettu, että liiketoiminnan menestyminen perustuu tietämykselle ja sen hyödyntämiselle (Teece 1998).

Ajankohtaiseksi tutkimuksen tekee muuttuva työympäristö ja työelämän muutosten haasteet. Ne asettavat uusia haasteita henkilöstöjohtamiseen ja etenkin osaamisen johtamiseen. Myös tutkielman kohdeyrityksen kannalta on mielenkiintoista tarkastella esimiesten roolia osaamisen kehittäjänä ja miten tämä ilmenee esimiesten työssä. Nykyinen monimutkainen ja nopeasti muuttuva ympäristö koettelee lisäksi organisaation sopeutumiskykyä. Organisaation on kyettävä muuttumaan ympäristön muuttuessa, jos se haluaa menestyä. Tämä vaatii muuntautumiskykyä sekä muutosnopeutta kilpailijoihin nähden. (Juuti & Vuorela 2015, 33) Tällöin organisaatioiden tulee optimoida resurssien käyttö ja varmistaa, että innovaatiotoiminta luo kilpailukykyä ja kilpailuedun kestävyyttä. Jotta organisaatio pystyy vastaamaan näihin vaatimuksiin, tulee organisaatioiden olla entistä joustavampia ja tuottaa uusia liiketoimintaratkaisuja, jotta liiketoiminnan suorituskyky paranisi. Osaamisella on iso rooli tämän sekä organisaation arvonluonnin kannalta. Tieto ja osaaminen edustavat merkittäviä osia organisaatiossa ja sitä voidaan sisällyttää henkilöiden kyvykkyyksiin, ja juurruttaa organisaation rakennepääomaan ja teknologiaan. (Schiuma 2012)

Lisäksi työympäristössä on havaittavissa muutoksia, muutokset koskevat työntekemisen tapoja, aikaa, paikkaa sekä työyhteisön pelisääntöjä. Tulevien vuosien työvoimapula tulee vaikuttamaan entisestään siihen, että osaavasta työvoimasta kamppaillaan. (Juuti & Virtanen 2009, 62) Tulevaisuutta ajatellen onkin hyvä ottaa huomioon henkilöstön ikääntymisen vaikutus, joka tulee lisäämään työvoiman tarvetta. Nuorten ikäluokkien osuus 2000- luvun

vaihteessa supistuu ja kokeneemmat osaajat poistuvat lähivuosina sankoin joukoin. Näin ollen henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen sekä uuden työntekijäpolven turvaaminen ovat nostettu työmarkkinoiden ja koulutusjärjestelmän yhteiseksi haasteeksi. Työelämän muutokset ovatkin nostaneet osaamisen ja osaamisen johtamisen keskiöön. (Strömmer 1999, 49-50; Ojala 2008, 16)

Nyky-yhteiskunnassa organisaatioiden keskeisimpänä voimavarana nähdään ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatiot menestyvät vain, jos ne pystyvät saamaan tämän käyttöönsä ja kohdennettua sen oman ydinosaamisen suuntaan. Organisaation tulee valita mille alueelle se keskittää osaamisensa ja kyettävä jatkuvasti sekä innovatiivisesti kehittämään tätä osaamista. Parhaiten tämä onnistuu niin, että esimiehet kehittävät jatkuvasti oman vastualueensa henkilöstöä ja toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 71) Tietämys, kompetenssi sekä niihin liittyvät aineettomat ominaisuudet ovat avaintekijöitä kilpailuedun saavuttamisessa, sillä ne mahdollistavat kilpailussa erottumisen monilla sektoreilla (Teece 1998). Ihmisen oppimiseen vaikuttaakin keskeisesti lähityöympäristö, johtaminen, ilmapiiri sekä mahdollisuudet saada tietoa. Organisaatiot kohtaavatkin enenevässä määrin haasteita liittyen oppimiseen, sillä on todettu, että osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen yksilö-, tiimi -ja organisaatiotasolla voivat olla jopa ainoa kestävä kilpailukyvyn lähde. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999) Osaamisen arvo nähdäänkin kilpailukyvyn ylläpitäjänä sekä keinona erottua kilpailijoista (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 110). Tarve panostaa osaamiseen tiedostetaan, mutta käytännössä vain harvat yritykset johtavat osaamistaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti osana esimiesvastuuta, samalla tavalla kuin muitakin resursseja (Ojala 2008, 37). Esimiehet ovatkin avainroolissa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan osaamisen kehittämiseen monella eri tavalla ja nykyään esimiehen roolina on toimia oppimisen mahdollistajana. (Ellinger et al. 1999)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sekä esitellä aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa osaamista, sekä sen kehittämistä esimiehen näkökulmasta. Teoriaosan tavoitteena on kuvailla kattavasti osaamisen käsitettä, jonka avulla tutustutaan kohdeyrityksessä ilmenevään esimiehen rooliin osaamisen kehittämisessä. Aiempien tutkimusten avulla tavoitteena on tutkia myös osaamisen kehittämistä ja liittää siihen kompetenssipohjainen tarkastelunäkökulma. Tämän pohjalta tarkastellaan esimiehen rooleja osaamisen kehittämiseen organisaatiossa, jotta

niiden ilmentymistä voidaan tarkastella kohdeorganisaation kannalta ja peilata teoriaa sekä empiriaa toisiinsa. Lisäksi keskitytään esittelemään olennaiset työvälineet osaamisen kehittämiseen.

Empiriaosan tavoitteena on tutustua, miten tapausorganisaatiossa tällä hetkellä kehitetään osaamista esimiesten toimesta ja miten esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä ilmenee tapausorganisaatiossa. Lisäksi tarkastellaan, minkälaisia tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu tulevaisuudessa. Tällä tutkitaan tulevaa osaamistarvetta. Empiriaosuuden avulla saadaan myös aihetta käytännönläheisemmäksi. Tutkielman tavoitteena on verrata aiempaa tutkimusta ja sen kautta löydettyjä näkökulmia empiriaan ja näin ollen nostaa yhtäläisyyksiä ja mahdollisesti eroavaisuuksia.

Päätutkimuskysymyksenä tässä kandidaatintutkielmassa on:

- Miten osaamisen kehittäminen ilmenee esimiehen näkökulmasta?

Alakysymyksiä puolestaan ovat:

- Mitä osaaminen on?
- Minkälainen on esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä?
- Mitä työvälineitä esimiehellä on osaamisen kehittämiseen?

Päätutkimuskysymystä lähestytään kolmen alatutkimusongelman avulla. Ensimmäisen alatutkimusongelman avulla selvitetään, mitä osaaminen on ja minkälaisista tekijöistä se muodostuu aiempien tutkimusten valossa ja miten se asemoituu käytännön käsitykseen osaamisesta empirian avulla. Toisen alatutkimusongelman tarkoituksena on selvittää, minkälaisena osaamisen kehittämisen rooli esimiesasemassa ilmenee ja minkälaisia rooleja esiintyy sekä miten se koetaan käytännössä. Kolmannen alatutkimusongelman avulla tavoitteena on selvittää osaamisen kehittämiseen liittyviä työkaluja ja tarkastella, mitkä työvälineet koetaan esimiestyön kannalta tärkeiksi osaamisen kehittämisessä.

Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan osaamisen kehittämistä tapausorganisaatiossa. Tapausorganisaatio on kansainväliseen konserniin kuuluva päivittäistavaratuotteiden tukkukauppa. Kyseinen yritys tarjoaa elintarvikkeita, käyttötavaroita sekä alkoholituotevalikoiman HoReCa-sektorin, julkishallinnon sekä huoltoasemien ja vähittäiskaupan asiakkaille. Kohdeyrityksellä on maanlaajuinen tukku- ja toimitusmyyntiverkosto.

Tarkastelu tapahtuu esimiesnäkökulmasta ja tutkimuksessa keskitytään esimiehen rooliin osaamisen kehittämisen kannalta. Tutkimuksessa keskitytään työväliseisiin, joita esimiehillä on osaamisen kehittämisessä. Tutkielmasta rajautuu täten ylin johto sekä työntekijätaso pois, eikä omatoimiseen osaamisen kehittämiseen kiinnitetä huomiota. Osaamisen kehittämisen aihepiiriin liittyy vahvasti oppiminen, mutta oppimista ei aihealueena käsitellä syvällisemmin. Sitä käsitellään tutkielmassa vain, kun se on välttämätöntä osaamisen kehittämisen kannalta. Empiirinen tutkimus on rajattu koskemaan vain tiettyä organisaatiota. Tutkimuksen ulkopuolelle jää muu konserni ja sen toimialat. Toimialan perusteella tutkielma rajautuu päivittäistukkuvarakauppaan, sillä empiriassa perehdytään kyseisen alan kohdeyritykseen. Maantieteellisesti tutkimus rajautuu Suomessa toimivaan tytäryhtiöön. Tutkittavat eli haastateltavat koostuvat esimiestason työntekijöistä, jotta tutkimukseen saadaan esimiestason näkökulma.

1.2 Tutkimusmenetelmä -ja aineisto

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus mahdollistaa kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan ja aineisto kootaan todellisesta tilanteesta. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Aineiston hankinnassa suositaan myös laadullisia metodeja. Tällaisia ovat esimerkiksi teemahaastattelut ja syvähaastattelut. Ideana on, että tutkittavien näkökulmat saadaan esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155) Tämän tutkielman teoriaosuus toteutetaan aikaisempaan kirjallisuuteen perustuvaan sekundääriaineistoon. Empiriaosuus toteutetaan tapaustutkimuksena, perustuen haastatteluista muodostuvaan aineistoon. Haastatteluaineisto muodostaa puolestaan tutkielman primääriaineiston.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä tiedonhankinnan strategiana on tapaustutkimus eli case study. Se voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jolla tutkitaan monipuolisesti nykyistä

tapahtumaa tietynlaisessa ympäristössä. Tiedonhankinnan strategiana tässä tutkielmassa on tapaustutkimus. Se on lisäksi määritelty toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tapaustutkimuksella halutaan optimoida tapauksen ymmärtäminen ja näin ollen tutkimuksen itsetarkoituksena ei ole yleistäminen. (Metsämuuronen 2005, 205-207) Tämä soveltuu tiedonhankinnan strategiaksi tutkielmaan, sillä tutkittavana tapauksena toimii tietty organisaatio, jonka osaamisen kehittämistä tarkastellaan esimiesnäkökulmasta. Toisin sanoen tapaus ei ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksen yhtenä selkeänä etuna on, että tutkimus muodostaa lopulta kuvailevan aineiston, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Tavoitteena on myös saavuttaa tapausorganisaatiolle höytyjä ja tapaustutkimukset voidaankin nähdä askeleena toimintaan. Näin ollen tapausorganisaatio voi soveltaa tutkimuksen lopputuloksia myös käytännössä. (Metsämuuronen 2005, 205-207)

Haastattelutyypinä käytetään strukturoitua teemahaastattelua eli lomakehaastattelua. Strukturoidussa haastattelussa käytetään lomaketta, jossa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys ovat etukäteen määriteltyjä (Hirsjärvi et al. 1997, 197). Lisäksi kysymykset on jaettu teemoihin, puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri, teemat ja alustavien kysymysten muoto ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymyksiin vastataan omin sanoin, eikä vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty. (Metsämuuronen 2011, 117) Tämä haastattelutyyppi valikoitui haastattelutyyliseksi, sillä se antaa selkeän suunnan haastattelulle, mutta mahdollistaa myös tarkentavien lisäkysymysten esittämisen. Haastateltaviksi valittiin kaksi kohdeyrityksessä työskentelevää henkilöä edustamaan kahden eri osaston näkökulmaa tutkimuksen monipuolisuuden takaamiseksi.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Osaamisen johtamista sekä kehittämistä voidaan tarkastella hyvinkin eri tavoilla eri tieteenalojen näkökulmasta. Näkökulmat voidaan ryhmitellä neljään eri koulukuntaan, joita ovat: tiedon johtaminen (knowledge management), älykkään pääoman johtaminen (intellectual capital management), kompetenssipohjainen johtaminen (competence-based strategic management) ja oppiva organisaatio (learning organization). (Kauhanen 2010, 143-144) Tässä tutkielmassa keskitytään tarkasteluun kompetenssipohjaisen osaamisen johtamisen kannalta. Lisäksi käytetään tutkimuksia liittyen oppivaan organisaatioon.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on jo vakiinnuttanut asemansa liiketaloustieteen kirjallisuudessa. Sen mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain osaavan, riittävän sekä

tarpeeksi motivoituneen henkilöstön avulla. Myöskään henkilöstön kyky hyviin suorituksiin ei vielä riitä, vaan vaaditaan luovaa ja jatkuvaa kehittämistä. (Strömmer 1999, 10-11) Vain hyvin hoidetulla henkilöstöjohtamisella saavutetaan pysyvää kilpailuetua (Strömmer 1999, 51). Strategisten henkilöstöressurssien johtaminen eli SHRM- tutkimuksen alkuvuosien näkemys on korvautunut ajatuksella strategisista HRM- kyvykkyyksistä. Tämän näkemyksen mukaan mitkään yleiset henkilöstön kehittämiskäytännöt ja niiden yhdistelmät eivät tuota kilpailuetua, sillä ne ovat suhteellisen helposti kopioitavissa. Mahdollinen kilpailuetu syntyykin monimutkaisten johtamiskäytäntöjen sekä menetelmien kimpuista. Ne ovat kullekin organisaatiolle ainutlaatuisia, sillä ne ovat kehittyneet ajan kuluessa ja rakentuvat organisaation kulttuuriin sekä rakenteisiin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 136) Hamel ja Prahalad (1994) esittävät tutkimuksissaan ydiosaamiselle viitekehyksen ja näkökulmia, miten organisaation ydiosaamista voidaan kehittää sekä miten toimialan tulevaisuuden näkymät vaikuttavat organisaation ydinkyvykkyyksien luomiseen. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatioiden tulee pystyä myös muuntamaan osaaminen tuloksellisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, samalla uudistaen kykyjään. Tällöin osaamisen resursseja tulee jatkuvasti tunnistaa, hankkia, organisoida ja arvioida. Osaamisen koko potentiaali on käytettävissä vasta, kun osaaminen tunnistetaan tehokkaasti ja sitä johdetaan kunnollisten prosessien kautta. (Schiama 2012)

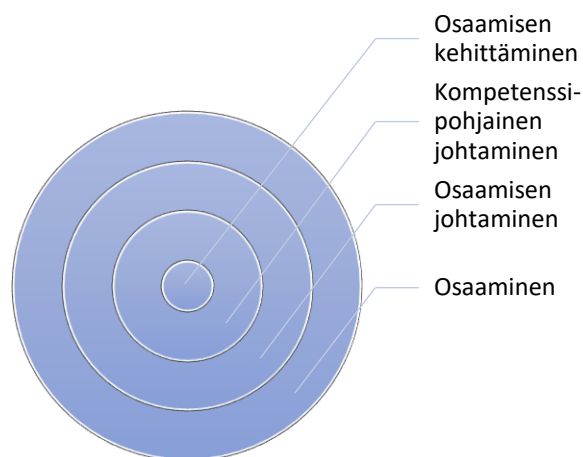
Viime vuosina on ryhdytty puhumaan oppimisen lopputulemasta eli osaamisesta, sen johtamisesta, lisäämisestä ja säilyttämisestä (Grönfors 2010, 47). Osaamispääomaan liittyvää keskustelua on käyty jo toistakymmentä vuotta. Ensimmäisenä käsitettä käytettiin jo vuonna 1969, jolloin se määriteltiin olevan näkymätön, dynaaminen sekä liiketoimintasovelluksissa lisäarvoa tuottava tekijä. (Ojala 2008, 57) Kompetenssin käsitteelle noussut tarve johtuu paljolti muuttuvasta maailmasta ja työelämästä. Työelämässä on siirrytty staattisen maailman pysyvistä ominaisuuksista kohti dynaamisempaa ja jatkuvia muutoksia sisältävään maailmaan. (Niitamo 2003, 142-143) Kompetenssista onkin tullut henkilöstö- ja koulutusaloilla paljon käytetty termi. Osaamisen ja ammattitaidon tuo pinnalle tietoisuus siitä, että henkilöstön tiedot ja taidot ovat organisaation menestymisen kannalta ehdottomia ja strategisesti tärkeitä. Osaamiseen alettiin kiinnittää enemmän huomiota 1990-luvulla. (Grönfors 2010, 47) Tällöin myös kompetenssin käsitettä yritettiin käsitteellistää ensi kertaa, monet tutkijoiden esittämät luonnehdinnat kompetenssin käsitteestä ovat johdonmukaisesti viitanneet johonkin olennaiseen kompetenssin tekijään, kuten taitoihin, kyvykkyyksiin, tietämykseen, oppimiseen, organisaatioon ja suhteisiin. (Sanchez 2004)

Osaaminen ja sen tehokas kehittäminen ja hyödyntäminen edustavat merkittävää kilpailuedun lähdeä (Hamel & Prahalad 1994; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2007; Nonaka & Von Grogh 2009; Schiuma 2012). Osaamisen rooli korostuu organisaatioissa yhä enemmän ja tämä on myös alettu ottamaan huomioon organisaatiossa. Tietopääoma onkin tiedostettu useimpien menestyneiden organisaatioiden keskeisimmäksi voimavaraksi ja kilpailuedun lähteeksi. Osaaminen ja innovatiivisuus ovat aineettomia resursseja, joilla on suuri vaikutus yrityksen arvoon. Nonaka & Von Grogh (2009) painottavat, että juuri hiljaisen tiedon hallinta on nykyään yrityksille keskeistä, sillä kiihtyvässä globaalissa kilpailussa parhaiten menestyy se, joka pystyy luomaan innovaatioita käyttämällä hyväksi hiljaista tietoa. (Nonaka & Von Grogh 2009) Osaamista ja muita aineettomia resursseja tulisi kehittää ja johtaa tavoitteellisesti ja seurata kehityksen suuntaa (Ojala 2008, 16).

Johtamisen kontekstissa organisaation kehittämisen strategioissa suuntaudutaan yhä enemmän valmentavaan otteeseen. Tämän tyylinen johtaminen on suunniteltu auttamaan työntekijöitä kohtaamaan heidän osaamisensa vahvuudet ja puutteet. (Ladyshevsky 2010) Myös Ellinger et al. (1999) toteavat johtamistyylin muuttuvan oppimiseen suuntautuvissa organisaatioissa. Esimiehet toimivatkin enemmän oppimisen mahdollistajina ja tukevat työntekijöiden osaamisen kehittämistä luomalla heille erilaisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. (Ellinger et al. 1999)

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoria pohjautuu aiempaan kirjallisuuteen. Viitekehystä havainnollistetaan alla olevan kuvan 1. avulla.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielma muodostuu neljästä eri elementistä. Teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana toimii kuvan ulkokehällä oleva osaaminen. Tutkimus rakentuu osaamisen johtamisen kontekstiin ja tämä muodostaa perustan seuraavalle kerrokselle. Tutkielma tarkentuu kompetenssipohjaiseen osaamisen johtamiseen sekä kehittämiseen, jonka näkökulmasta yrityksen strategia ja henkilöstön kehittäminen yhdistyvät. Kompetenssipohjaisessa johtamisessa osaamisen kehittämisen lähtökohtana on aina yrityksen visio, strategia sekä tavoitteet. Nämä näkyvät yksilö -ja osastotasoilla konkreettisina osaamisina, joiden kehittämiseen tutkielma perustuu esimiestyössä ilmenevän kehittämisen kannalta. Osaamisen kehittäminen näistä lähtökohdista muodostaa tutkielman ytimen. Alkuun osaamisen erityispiirteiden käsittely on tärkeää, jotta merkitys sen kehittämisen lähtökohdista ymmärretään ja tarkastelua voidaan tehdä esimiesnäkökulmasta. Viitekehyksen tasoja tarkastellaan syvällisesti tutkielman tulevissa teoriakappaleissa.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä aluvuossa käsitellään tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet. Käsitteet määritellään selvyuden vuoksi, sillä niiden merkitys voi vaihdella kontekstista riippuen. Kolme tämän tutkielman kannalta olennaisinta käsitettä ovat Yksilön osaaminen, Yhteisöllinen osaaminen ja Osaamisen kehittäminen.

Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen muodostuu monen tekijän summana. Näitä tekijöitä ovat työntekijän hallitsemat tiedot, taidot sekä kyvykkyys ja motivaatio soveltaa niitä käytännön työtehtäviin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 112) Osaaminen yksilötasolla tarkoittaa henkilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa sekä kehittää työtään ja ratkaista vastaantulevia ongelmia (Ojala 2008, 47). Niitamon (2003) mukaan yksilön osaaminen sisältää työtehtävän suorittamiseen vaadittavat taidot, tiedot, synnynnäiset kyvyt sekä persoonallisuustekijät. Tiedolla tarkoitetaan ensisijaisesti muodollisen koulutuksen kautta syntyvää ja kokemuksen kautta hankittua tietämystä. Taidot ovat jonkin tehtävän tai rajatun toiminnon suorittamista, jotka kehittyvät kokemuksen myötä. Niitä voidaan parantaa siis aktiivisella opettelulla. Kyvyillä tarkoitetaan puolestaan erilaisten toimintojen suorittamiseen tarvittavia ominaisuuksia, jotka ovat synnynnäisiä ja näin ollen myös jokseenkin pysyviä. Persoonallisuustekijät koostuvat erilaisista ominaisuuksista, kuten yksilön motiiveista,

ajattelutavoista sekä asenteista. (Niitamo 2003,152) Osaamiselle käytetään synonyymiksi sanaa kompetenssi.

Yhteisöllinen osaaminen

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista sekä kollektiivisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistelevät sekä kehittävät osaamistaan yhdessä. Osaaminen muunnetaan tällöin yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Nonaka & Von Krogh 2009) Organisaation osaamiseen liitetään yleensä ydinosaaminen (Ojala 2008, 53-54). Organisaation kompetenssilla tarkoitetaan niitä ydinosaamisia, joiden avulla organisaatio pystyy erottumaan muista organisaatioista ja luomaan mahdollisuudet kasvaa sekä kehittyä tulevaisuudessa. Ydinosaamiset siis merkitsevät kilpailuetua markkinoilla. (Hamel & Prahalad 1994) Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta ja se on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa. Se ei ole sidottu yhteen henkilöön, vaan se on koko organisaation osaamista. (Ojala 2008, 54)

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisen infrastruktuurin yhtenä elementtinä on osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisen infrastruktuuriin sisältyy kaikki rakenteelliset ratkaisut, sopimuksenmukaiset toimintamallit sekä periaatteet ja työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä sekä kehittymistä. (Viitala 2005, 193) Osaamisen kehitysstrategia sisältää osaamistarpeiden selvittämistä, osaamisen hankkimista, yhteistyökumppaneiden valintaa osaamisen kehittämisessä, osaamistavoitteiden asettamista ja säännöllistä mittaamista sekä ydinosaamisen selvittämistä sekä niiden kehittämistä. (Ojala 2000, 223) Henkilöstön osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää monenlaisia työkaluja. Työntekijöille voidaan järjestää valmennusta, koulutusta, mentorointia ja niin edelleen. (Grönfors 2010, 125)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne koostuu seitsemästä pääluvusta, ensimmäinen pääluku johdattelee lukijan aiheeseen. Johdannossa selvitetään tutkimukselle taustaa ja kerrotaan tutkielman tavoitteet. Lisäksi johdannossa perehdytään tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusmenetelmien esittelyyn sekä tutkimusaineiston hankintaan. Lisäksi aihealueen kirjallisuutta esitellään ja tehdään tutkimukselle rajaukset. Kolme seuraavaa päälukua muodostavat tutkielman teoriaosuuden.

Toinen pääluke aloittaa teoriaosuuden käsitellen laajalti osaamisen aihepiiriä. Kolmannessa pääluvussa tutustutaan osaamisen kehittämiseen esimiesnäkökulmasta ja neljännessä pääluvussa esitellään työvälineitä osaamisen kehittämiseen, joita esimiehet voivat hyödyntää. Teorialuvuissa perehdytään aiheisiin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla, tarkoituksena löytää vastauksia tutkielman tutkimusongelmiin. Viidennes pääluke käsittelee tutkielman empiiristä osuutta, jossa perehdytään haastattelujen avulla kohdeyrityksen kannalta osaamisen kehittämisen aihepiiriin esimiesnäkökulmasta. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset vertaillen teoriaa ja empiriaa. Viimeisessä pääluvussa esitellään johtopäätökset tutkielmalle ja lopuksi pohditaan tulosten luotettavuutta ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

2 OSAAMINEN

Osaaminen on laaja ilmiö ja sen käsitteelle löytyy monenlaisia määritelmiä riippuen sen asiayhteydestä. Voidaan puhua yksittäisen työntekijän, tiimin tai koko organisaation kollektiivisesta osaamisesta. (Kujansivu et al. 2007, 112) Osaamiselle käytetäänkin usein synonyyminä sanaa kompetenssi (Ojala 2008, 50). Kompetenssi sanalle vastineita ovat osaaminen, pätevyys sekä valmius. Nämä viittaavat kykyyn suoriutua jossain ympäristössä tai vastaavasti tilanteessa. Sillä siis tarkoitetaan kyvykkyyttä täyttää jokin velvoite. Tämän tyylinen kyvykkyyks voi liittyä tietoon, taitoon, kykyihin tai persoonallisuuden tekijöihin. (Niitamo 2003, 142-143) Kompetenssi käsitteen käyttö on kuitenkin ollut kirjallisuudessa sekavaa ja sille ei ole yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Garavanin ja Mc Guiren (2001) mukaan kompetenssin merkitys riippuu paljolti kontekstista ja perspektiivistä. Kompetenssin käsittely riippuukin, nähdäänkö se organisaatio vai yksilötasolla. (Garavan & Mc Guire 2001) Sanchez (2004) määrittelee kompetenssin kyvyksi ylläpitää ja koordinoita yrityksen voimavaroja tavalla, joka auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa (Sanchez 2004). Osaamista kannattaa tarkastella yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta (Ranki 1999, 20). Osaaminen ilmenee toiminnassa ja se on menestyksellisen toiminnan taustalla mahdollistajana (Ranki 1999, 21).

Osaamisella tarkoitetaan Ojalan (2008) mukaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään sekä parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Yksilö ei usein kuitenkaan suoriudu

tehtävistään yksin, vaan työ on yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation lopputulosta. Tällöin osaaminenkin on yhä enemmän organisaation osaamista, eli osaamispääomaa. Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta sekä suhdepääomasta. Henkilöpääoma muodostuu organisaation ihmisistä ja heidän osaamisestaan sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta organisaatioon. Suhdepääomaan kuuluvat kaikki yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista. Rakennepääomalla tarkoitetaan niitä rakenteita, jotka mahdollistavat oikean osaamistarpeen tunnistamisen, ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi sekä osaamisen hankkimisen ja kehittämisen mahdollisimman tehokkaasti. (Ojala 2008, 47-63) Yrityksen rakennepääomaa ovat muun muassa arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu tieto sekä immateriaalioikeudet. Kyseinen luokittelu on kuitenkin yksinkertaistettu ja erilaisten aineettomien resurssien tulee yhdistyä toisiaan täydentävästi arvonluomiseksi. Lisäksi tämä jaottelu ei sovellu kaikkiin yrityksiin. Aineeton pääoma ei myöskään itsessään vielä tuota lisäarvoa, vaan vasta kun sitä hyödynnetään, voidaan saada tuloksia. (Kujansivu et al. 2007, 27-30) Vaikka osaaminen on yksilöllisestä asiantuntijuudesta lähtevä voimavara, yritykset tarjoavat fyysiset -ja sosiaaliset rakenteet, jotta osaaminen voidaan muuntaa kompetenssiksi (Tece 1998).

2.1 Yksilön osaaminen

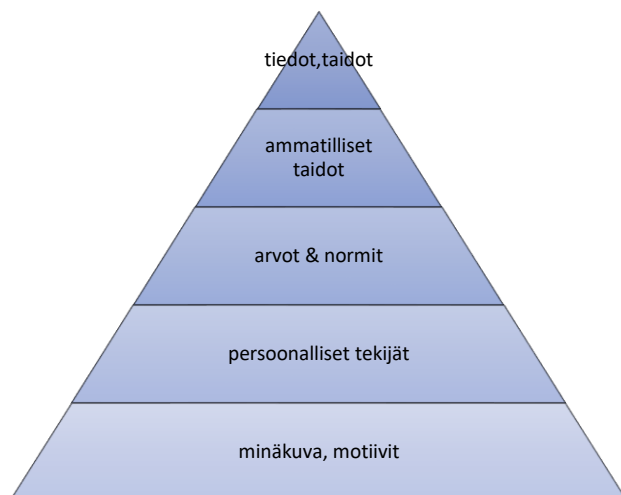
Yksilön osaamisesta puhutaan monenlaisilla käsitteillä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään yleensä käsitteitä ”skills”, ”competencies” ja ”capabilities”. Suomennettuna ensimmäisellä tarkoitetaan lähinnä taitoja, joilla kirjallisuudessa viitataan johonkin erityisosaamiseen, jonka voi opettaa ja sitä voi soveltaa käytännön työtehtävissä. Kahden jälkimmäisen useimmin käytetyt suomennokset ovat pätevyys ja kyvykkyys, näiden käsitteiden käyttö on ollut sekavaa, niin kirjallisuudessa kuin käytännön puheissa. (Viitala 2005, 113) Garavan ja Mc Guire (2001) ovatkin määritelleet kyvykkyuden työelämässä tarvittaviin metataitoihin ja pätevyyden johonkin nimenomaiseen työtehtäviin liittyviin valmiuksiin.

Ulrich (2014) määrittelee kompetenssi käsitteen tarkoittavan sitä, että yksilöllillä on tiedot, taidot sekä arvot, joita tarvitaan tällä hetkellä sekä tulevaisuuden töissä. Kompetenssilla voidaan tarkoittaa myös yhteensopivuutta tietämyksen ja tehtävän välillä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12). Yksilöllinen osaaminen voidaan nähdä rakentuvan viidestä toisiinsa liittyvistä tekijästä, joita ovat: tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot sekä

sosiaaliset verkostot. Työssä onnistuminen vaatii näiden osa-alueiden yhdistelmää ja osaaminen ilmenee toiminnassa, eli se on myös kykyä toimia. (Ranki 1999, 27-28)

Viime vuosina sana kompetenssi on vakiintunut puheissa tarkoittamaan valmiuksia, joita työtehtävät edellyttävät. Suomessa tästä on käytetty käsitettä ammattitaito. Ammattitaito koostuu monen tyyppisistä osaamisista eli kvalifikaatioista. Näitä on ryhmitelty yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat niitä, joita työelämässä tarvitaan yleensä. Nämä ovat työtehtävästä riippumattomia ja tällaisia ovat ongelmanratkaisutaito, sosiaaliset kyvyt ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset liittyvät nimensä mukaan ammattialaan. Tehtäväkohtaiset puolestaan liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. Osa näistä elementeistä ovat valmiuksia, jotka ovat lähellä henkilökohtaisia kykyjä, jotka eivät ole suoranaisesti hankittavissa koulutuksen tai työkokemuksen kautta. (Viitala 2005, 113-115)

Spencer ja Spencer (1993) ovat määritelleet yksilöllisen kompetenssin jäävuorimallin avulla. Spencerin ja Spencerin jäävuorimallia havainnollistetaan alla olevassa kuvassa 1. Ensimmäinen näkyvä osa jäävuoresta koostuu näkyvästä tietämyksestä ja taidoista, jotka ovat yhteydessä työssä suorittamiseen. Nämä taidot opitaan kurssien avulla ja voidaan dokumentoida. Toinen taso kuvastaa ammatillisia taitoja, jotka liittyvät kommunikointiin ja sosiaalisiin tilanteisiin ja ovat tilanteissa niin sanotusti lähtökohtana. Niihin lukeutuvat myös yleinen tekninen osaaminen ja ammatilliset näkökulmat, organisaationaaliset ominaisuudet sekä lähestymistavat työhön ja tilanteisiin. Ammattitaidot, jotka mahdollistavat työn joustavuuden ovat vaikeita oppia. Kolmas osaamisen osa-alue muodostuu arvoista, normeista, etiikasta ja moraalista. Henkilö omaksuu nämä perustuen hänen omiin näkemyksiin, kokemuksiin ja koulutukseen. Nämä kolme ensimmäistä tasoa muodostavat ammatillisen pätevyyden. Matalin osa jäävuoresta muodostuu persoonallisista tekijöistä, kuten minäkuvasta ja motiiveista, jotka toimivat työnteossa innokkuuden ja vaivannäön lähteenä. Nämä muodostavat jäävuoren näkymättömän osan ja vaikuttavat hyvinkin paljon työntekijän käytökseen ammatillisissa tilanteissa. Näitä on vaikea tunnistaa, kehittää tai opettaa. Mallin mukaan, mitä matalammaksi jäävuorimallin tasoilla edetään, sitä vaikeampi näitä ominaisuuksia on havaita ja mahdollisuudet oppia niitä pienenevät. Ne nähdään kuitenkin tärkeimpinä oppimisen kannalta. (Bergenhengouwen 1996)



Kuva 2. Yksilön osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Bergenhengouwen 1996)

Ulrich (1998) esittää, että älyllinen pääoma muodostuu osaamisen ja sitoutumisen tulona. Pelkkä osaaminen ei siis takaa älyllistä pääomaa organisaatiolle. Yrityksen työntekijät voivat olla osaavia, mutta eivät sitoutuneita. Tällöin organisaatiossa ei saada toivottuja tuloksia aikaseksi. (Ulrich 1998) Myös Bergenhengouwen (1996) painottaa, että työntekijöiden motivaatio ja taidot ovat tärkeitä yrityksen tavoitteiden toteuttamisen kannalta. Jotta organisaation ydinkyvykkyyksistä saataisiin maksimaaliset hyödyt irti, on todella tärkeää sekä tunnustaa työntekijöiden asiantuntijuus ja taidot, että kiinnittää huomiota heidän motivaatioonsa. Taustalla toimivat motiivit tunnetaan yksilöllisinä kompetensseina. Nämä kompetenssit liittyvät persoonallisiin tekijöihin, jotka ovat luontaisia ja vaikuttavat henkilön toimintaan erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa. Mitä tietämykseen ja taitoihin tulee, yksilöt ovat pitkälti samalla tasolla, sillä ne ovat helpommin opeteltavissa. Työntekijän valmius nähdä vaivaa, innostus, motivaatio ja perustana oleva minäkuva ovat ne tekijät, jotka erottavat menestyvän työntekijän muista. (Bergenhengouwen 1996)

Tieto ja tietämys voidaan osittain lukea myös yksilön osaamiseksi (Ojala 2008, 26). Yksi yleisimmin käytetty jako liiketoiminnassa on näkyvään ja hiljaiseen tietoon (Teece 1998). Näkyvä tieto viittaa tietoon, jonka työntekijä pystyy helposti kuvailemaan sanallisesti tai kirjallisesti. Näkyvän tiedon siirtäminen on melko helppoa yrityksissä. Hiljainen tieto on puolestaan henkilökohtaista ja se muodostuu henkilön omista kokemuksista ja vaistonvaraisista asioista, joka tekee siitä vaikeampaa kommunikoida. (Nonaka 1994) Hiljainen tieto kerääntyy työkokemuksen karttuessa vuosien mittaan ja sitä onkin vaikea jakaa toisille. Kokenut työntekijä tietää, miten saavuttaa haluttu tulos. (Ojala 2008, 26) Hiljainen tieto onkin

lähtöisin toiminnasta, rutiineista, sitoutumisesta, arvoista ja tunteista. Tämä jako ei tee näistä kahdesta kuitenkään toistaan erillisiä, vaan ne tulisi nähdä toisiaan täydentävinä. (Nonaka & Von Grogh 2009) Organisaation kilpailukyvyyn ydin voi muodostua työntekijöiden omaavasta hiljaisesta tiedosta. On arvioitu, että näkyvän tiedon osuus koko tietomäärästä jää vain noin 10-20 prosentin paikkeille. Ainoastaan näkyvä tieto jää yritykseen työntekijöiden poistuessa. (Kujansivu et al. 2007, 126-127) Hiljainen tieto ja kokemuksen tuoma osaaminen nostavakin tarpeen osaamisen johtamiselle. Siirto ei tapahdu itsestään, vaan sitä on ohjattava ja yleensä tarvitaankin uudenlaisia menetelmiä ja työtapoja. (Ojala 2008, 26)

2.2 Yhteisöllinen osaaminen

Garavan ja Mc Guire (2001) esittävät, että kompetensseja voidaan käsitellä myös organisaatiotasolla. Tämä näkökulma ottaa suoraa kantaa siihen, että henkilöstön kompetenssit nähdään organisaation voimavarana. Tämä näkemys on lähtöisin Hamelin ja Prahaladin (1990) analyyseistä organisaation kompetensseista, joissa he tutkivat ydinkyvykkyksiä kilpailuedun lähteenä. (Garavan & Mc Guire) Kujansivu et al. (2007, 112) määrittelevät kollektiivisen osaamisen muodostuvan tietyn joukon, esimerkiksi tiimin osaamisesta ja tämän ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen muodostamasta lisäarvosta. Koko yrityksen osaaminen on abstrakti kokonaisuus ja se on monimutkainen henkilöstön osaamisten ja vuorovaikutusten yhdistelmä. (Kujansivu et al. 2007, 112) Tapaa hyödyntää osaamista, tietyn tehtävän toteuttamiseksi kutsutaan kyvykkyudeksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 42). Kyvykkyudet kiinnittyvät yrityksen valitsemaan visioon eli organisaation käsitykseen siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen tulevaisuuden tavoitetila. Kyvykkyudet kehittyvät riippumattomista tietämysresursseista eli tiedosta ja osaamisesta. Näitä ovat organisaation fyysinen tietämyspääoma, jota se voi hallita ja omistaa. Lisäksi valmiudet, jotka liittyvät tietämysresurssien hyödyntämiseen luovat kyvykkyksiä, joita ovat prosessit, kulttuuri ja rakenteet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22) Aikaisempien tutkimusten mukaan organisaation ydinkyvykkyys muodostuu neljästä dimensiosta; tietämyksestä ja taidoista, fyysisistä ja teknisistä systeemeistä, koulutuksen ja kehittämisen johtamisen systeemeistä ja organisaation arvioista ja normeista (Garavan 2007).

Organisaation osaaminen on lähtöisin yksilöiden osaamisesta. Yksilön osaaminen jää kuitenkin henkilökohtaiseksi osaamiseksi, ellei sitä hyödynnetä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Nonaka 1994) Singh ja Cappellin (1992) tutkimusten mukaan kilpailukykyiset ja osaavat

yksilöt luovat organisaation kilpailuedun (Garavan & Mc Guire 2001). Toisaalta pelkkä yksilön lahjakkuus ei kuitenkaan riitä, jos yksilöt eivät osaa työskennellä yhdessä. Organisaation menestyksen kannalta tiimityöskentely nähdäänkin yksittäisiä lahjakkuuksia tärkeämpänä. Henkilöstöresurssiasiantuntijat ovatkin kääntäneet katseensa yksilön kompetenssista organisaation kyvykkyyksiin. (Ulrich 2014) Lisäksi osaamisen arvo muuttuu ajassa, joka tulee myös ottaa huomioon osaamisen johtamisen kannalta. Tämän hetken ydinkyvykkyudet voivatkin olla perusosaamista tulevaisuudessa. (Hamel & Prahalad 1994)

Useimmat teoreetikot olettavat organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tuottavan enemmän, kuin pelkästään yksilöiden oppimisen summan. Oppimisen tuloksena syntyy institutionaalista osaamista, joka on yksilöistä riippumatonta. Näistä oppimisen tuloksista puhutaan kompetenssipohjaisen strategia- ajattelun yhteydessä ydinkyvykkyyksinä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 34-35) Organisaation tai ryhmän osaamisen voidaan nähdä edustavan koko ryhmän suorituskyykyä. Tähän kykyyn liittyy olennaisesti se, miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä. Yritystasolla puhutaankin usein ydinosaamisesta, se on yritykselle ainutlaatuista ja strategisesti tärkeää osaamista. Sen avulla yritys säilyttää tai parantaa nykyistä kilpailukykyä. (Ranki 1999, 22-23) Ydinkyvykkyudet ovat Bergenhenegouwenin (1996) mukaan yritysten tyypilliset asiantuntija-alueet ja se muodostuu resurssien synergioista. Näitä resursseja ovat muun muassa motivaatio, työntekijöiden vaivannäkö, teknologinen osaaminen, asiantuntijuus ja ideat yhteistyöstä ja johtamisesta. (Bergenhenegouwen 1996)

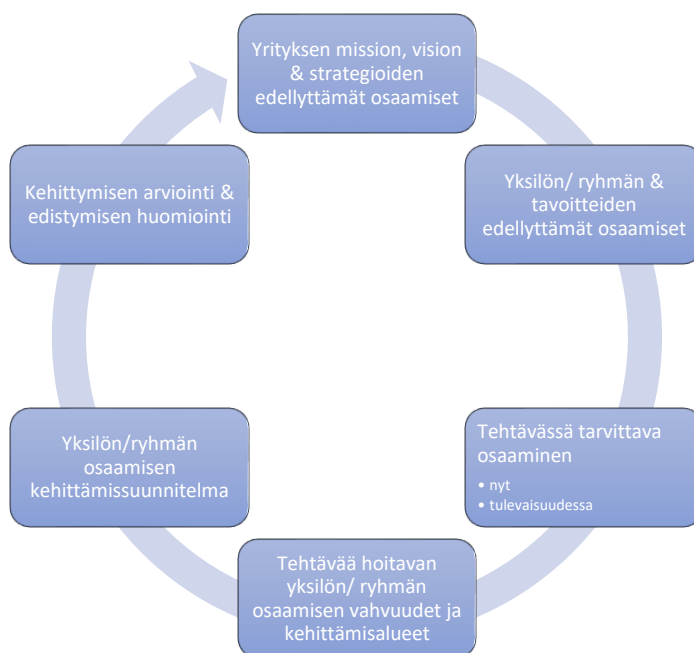
Nykypäivän kilpailuetu ei ole lähtöisin markkina- asemasta, vaan tietämysresursseista sekä tavoista, joiden avulla näitä tietämyksen resursseja hyödynnetään (Teece 1998). Aikaisempien tutkimusten mukaan menestyminen liiketoiminnassa voi perustua vain innovatiiviselle luovuudelle ja tietämykselle sekä asiantuntijuudelle mitä organisaatiolla on käytettävissään. Organisaation potentiaali on näissä ydinkyvykkyyksissä. Ydinkyvykkyyksien parissa systemaattinen työskentely antaa organisaatiolle strategista voimaa. Ydinkyvykkyudet ovat ainutlaatuisia ja organisaatiokohtaisia, joka tekee niistä vaikeasti kopioitavia kilpailijoille. Ydinkyvykkyyksiin keskittyminen tekee organisaatiosta tehokkaan ja tuottaa tuloksena kilpailuetua. (Bergenhenegouwen 1996, Teece 1998) Yrityksen osaaminen koostuu niin yksilöiden osaamisesta, kuin tavoista toimia yrityksessä (Teece 1998).

Jotta tiettyä taitoa voidaan kutsua ydinosaamiseksi, sen tulee sisältää kolme ominaisuutta. Näitä ovat asiakkaan kokema arvo, erilaistuminen kilpailijoista sekä laajennettavuus. Ensinnäkin

ydinosaamisen on lisättävä merkittävästi asiakkaiden kokemaa arvoa. Ydinosaaminen siis pitää sisällään niitä taitoja, joiden ansiosta asiakkaille voidaan tarjota ainutlaatuisia hyötyjä. Ydinosaamisen tulee olla myös ainutlaatuista kilpailun kannalta. Mitä tahansa valmiutta tai kykyä, joka hallitaan toimialalla ei pidä määrittellä ydinosaamiseksi, ellei yrityksen osaaminen ole merkittävästi korkeammalla tasolla muihin verrattuna. Lisäksi ydinosaamisen tulisi mahdollistaa uusien tuotteiden ja palvelun laajentamisen. Kun johtajat määrittävät ydinosaamista heidän tulisivikin pyrkiä eroon tietystä tuotekonfiguraatiosta, johon osaaminen on juurtunut ja pohdittava, miten osaamista voisi soveltaa uusilla tuoteareenoilla. (Hamel & Prahalad 2006, 256-259)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen johtamisella voidaan suppeasti viitata henkilöstön kehittämiseen ja se voidaan nähdä keskeisenä osana osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Osaamisen johtamisen yhtenä keskeisenä elementtinä on osaamisen kehittäminen. (Viitala 2005, 193) Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmaan kuuluvat osaamisstrategioiden määrittely, tarvittavien osaamisten määrittely sekä arviointi, kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut (Viitala 2005, 254).



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2005, 155)

Osaamisen kehittämisen prosessia kuvastetaan kuvan 2. avulla. Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian sekä tavoitteiden määrittelemisestä. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation olemassaolon tarkoituksen määrittelyä sekä millaista osaamista se tulee tarvitsemaan toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin tulee määritellä mitä organisaation ydinosaaminen on. Tämän jälkeen ydinosaaminen on konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri tasoilla. (Sydänmaanlakka 2002, 122) Seuraavana tulee määritellä yksilö -sekä ryhmäkohtaiset tavoitteet ja niissä vaadittavat osaamiset. Tämän jälkeen määritellään tehtävään tarvittava osaaminen tällä hetkellä sekä tulevaisuuden kannalta tarvittava osaaminen. Henkilöstön osaamisen suunnitelmallisen johtamisen edellytyksenä on tieto osaamisen nykytilasta sekä tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Osaamistarpeen määrittelyn jälkeen kartoitetaan tehtävää hoitavan yksilön tai ryhmän vahvuuksia ja kehittämisalueita. Organisaation osaamistarpeet muodostavat työntekijän henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle perustan. (Ojala 2000, 235) Tällöin osaamisen nykytilan selvittämisen jälkeen on mahdollista määrittää kehittämiskohteita ja tehdä kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön. Kehittämistarpeet tulee tunnistaa niin yksilö, kuin työyhteisötasolla. (Österberg 2015, 149) Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa on huomioitava, että jokaisella on henkilökohtainen suunnitelma, kehityssuunnitelmassa organisaation ja yksilön tavoitteiden tulee kohdata, kehityssuunnitelman tulee koskea sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista, että tuleviin tehtäviin valmistautumista. Lisäksi osaamisen kehittämisen tulee koskea henkilön kyvykkyyttä, ei vain tietoja ja taitoja. (Ojala 2000, 235) Lopuksi kehittymistä tulee arvioida ja edistyminen tulee huomioida tulevissa toimenpiteissä (Viitala 2005, 155).

Osaamisen kehittäminen yrityksissä on sekä strategisesti tärkeä asia, että resurssien kohdentamiseen liittyvä aihe (Viitala 2005, 153). Jotta yritys pystyisi valitsemaan erilaisista yksilöosaamisen johtamistavoista itselleen sopivimman, sen avainhenkilöiden tulee keskustella avoimesti mitä osaamisen johtamisesta halutaan ja mihin käytännön haasteisiin sillä etsitään vastauksia. Lisäksi on varmistettava yhteinen ymmärrys siitä, millaisiin osaamisiin keskitetään päähuomio ja hahmoteltava karkealla tasolla ne keinot, käytännöt ja työkalut, joilla haluttu tulos saavutetaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 149-150) Lisäksi tulee ottaa huomioon, että strateginen osaamisen johtaminen ei ole pelkästään tiedon ja taidon johtamista, vaan siihen on sisällytettävä lisäksi tahto. Henkilökohtaisen tehtävä -ja roolikäsityksen selkeys on ratkaisevassa roolissa myös miten johdonmukaisesti yksilöt kartuttavat tietojään ja taitojaan organisaation eduksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 226) Henkilöstön osaamisen

kehittämisellä tulee olla selkeät tavoitteet, toiminnan tulee saada aikaiseksi sellaista osaamisen tason kehittymistä, että sen tuloksena on toiminnan tehostumista ja laadun kehittymistä. Lopulta tämä näkyy yrityksen menestymisen edellytysten sekä kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2005, 281)

3.1 Kompetenssipohjainen osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Kompetenssipohjainen johtaminen on strategista johtamista, joka on uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua. Lisäksi tämän näkökulman tuloksena on syntynyt uusia näkökulmia henkilöstön kehittämisen ja strategian kytkemisestä toisiinsa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12) Ydinkyvykkyyksien johtaminen on strategisen kehittämisen näkökulma, joka uudistaa organisaation yrityskieltä, esittelee uusia analyysimalleja sekä muokkaa suunnittelukäytäntöjä. Ensisijaisesti se vaikuttaa organisaation ajattelutapaan eri tasoilla strategiasta ja kilpailusta. Perinteinen strategia-ajattelu näkee osaamiset välineenä, jonka avulla strategiat toteutetaan. Ydinkyvykkyyksien ajattelu kääntää puolestaan tämän ajattelutavan toisinpäin. Sen mukaan strategiat rakentuvat ydinkyvykkyyksien varaan, eikä toisinpäin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 41) Myös Sanchezin (2004) mukaan kompetenssipohjainen näkemys on yhdistänyt sekä laajentanut johtamisen viitekehystä asettamalla systemaattisen, dynaamisen, kognitiivisen ja holistisen viitekehysten mukaan johtamisteorioihin (Sanchez 2004). Johtoryhmällä onkin oltava selkeä käsitys viidestä osaamisen ohjaustehtävästä, jotta ydinosaaminen juurtuisi organisaatioon. Ensin tulee määrittää nykyinen ydinosaaminen, toiseksi laatia ydinosaamisten hankintasuunnitelma, kolmanneksi rakentaa ydinosaamista, neljänneksi ydinosaamista tulee hyödyntää ja viimeisenä suojella sekä puolustaa ydinosaamisen avulla saavutettua johtoasemaa. (Hamel & Prahalad 2006, 277)

Henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation valitsemasta strategiasta. Siinä on luotu visio yrityksen tavoitetilasta. Tämä edellyttää henkilöstöltä tietynlaisten taitojen ja osaamisen kehittämistä. Jotta tavoitteen ja nykytilan välissä oleva kuilu voidaan täyttää, on kehitettävä eri tavoin organisaation henkilöstöä sekä toimintatapoja. (Juuti & Vuorela 2015, 72) Tarvittavan osaamisen määrittely lähtee aina liiketoiminnan ydinosaamisen määrittelystä ja liiketoiminnan tarpeista, tarvittavan osaamisen tulee tukea yrityksen ydinosaamista ja sen kehittymistä (Österberg 2015, 151). Lisäksi Bergenhenegouwenin (1996) mukaan kompetenssipohjaisissa organisaatioissa ei tule kiinnittää huomiota pelkästään yksilöiden kompetenssien tunnistamiseen ja kehittämiseen, vaan henkilökohtaiset kompetenssit ja organisaation

ydinkompetenssi tulisi myös ottaa toiminnan lähtökohdaksi. Tämä tulisi huomioida rekrytoinnissa, työntekijöiden arvioinnissa, palkanmaksussa ja urasuunnittelussa. Tämä houkuttelee yritykseen työntekijöitä, jotka ovat luovia, innovatiivisia ja omaavat halun oppia uusia taitoja, ottaa lisää vastuuta ja kehittää jatkuvasti omaa asiantuntemustaan. (Bergenhengouwen 1996)

Valitettavan usein osaamisen kehittäminen jää kuitenkin muusta yritystoiminnasta irralliseksi osa-alueeksi. Tällöin kehittämisen sisältö ei vastaa liiketoiminnan strategisia tarpeita. Harvoissa yrityksissä ymmärretään, että osaamisen kehittäminen on nivottava osaksi työpaikan arkea ja tälle kehittämiselle on varattava arjestakin aikaa. Perinteinen koulutusstrategia luodaan usein johonkin akuuttiin tarpeeseen ja se koostuu irrallisista kursseista, jotka kehittävät yleistä osaamista, kuten taloushallintoosaamista. Lisäksi sen toteuttamista mitataan vain harvoin ja vaikutusta liiketoiminnan tehokkuuteen ei juuri ollenkaan. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 106-107) Esimiehet voivatkin osallistuttaa työntekijät kehittämään taitojaan kompetenssipohjaisen johtamisen avulla. Yksilöt pyrkivätkin kehittämään omaa kompetenssiaan, kun he huomaavat, että sen kehittämisellä on merkitystä heidän uransa kannalta. Tämä puolestaan johtaa lopulta organisaation kompetenssin kehittymiseen. (Bergenhengouwen 1996)

3.2 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

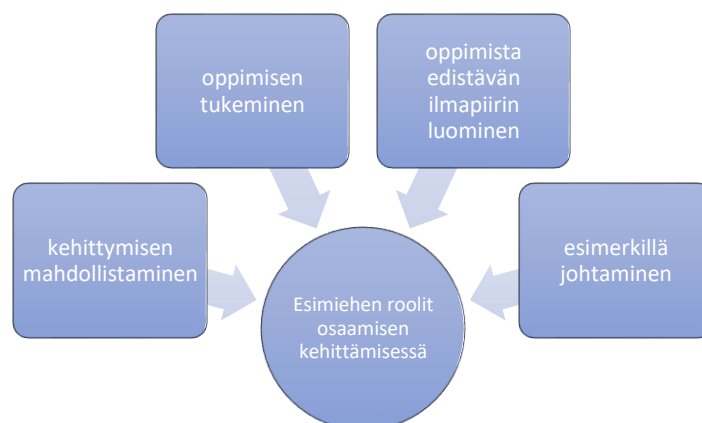
Työyhteisö ei ole tuloksellinen eikä se voi hyvin, ellei sitä kehitetä jatkuvasti. Esimiesten vastuulla onkin aistia, millaisia kehittämistarpeita oman vastualueen toiminnassa on ja näin ollen laittaa alulle toimenpiteitä, jotka kehittävät toimintaa. Keskeistä kehittämismenetelmille, jotka lisäävät tuloksellisuutta ja hallinnan tunnetta ovat, että ne perustuvat ihmisten osallistumiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Näiden periaatteiden varaan rakentuva kehittäminen tähtää siihen, että henkilöstön voimavarat saataisiin täysimääräiseen käyttöön organisaatiossa. (Juuti & Vuorela 2015, 74)

Normaalin toiminnan ylläpitäminen vaatii jo osaamisen kehittämistä organisaatiossa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78). Osaamisen kehittämisen apuvälineenä esimiestyö on korvaamatonta kolmesta syystä. Ensinnäkin yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan koordinoitusti yrityksen määrittämän strategian suuntaisesti, vain jos yrityksen johto on onnistunut viestimään strategiset valinnat tarpeeksi selkeästi. Suuri osa tästä viestinnästä tapahtuu varsinaisen strategiaprosessin ulkopuolella jokapäiväisen työskentelyn lomassa. Toiseksi yksilön osaamisen kehittyminen on suurimmassa määrin riippuvainen hänen

oppimishalustaan. Vain toinen ihminen pystyy analysoimaan yksilön kehittymisintressejä ja etsimään kuhunkin osaamisen kehittämistilanteeseen sopivimmat yksilölliset kannusteet. Viimeisenä syynä on se, että yksilöt kerryttävät suuren osan osaamisestaan kokemuksellisesti. Eli työtä tekemällä ja jo olemassa olevaa osaamistaan hyödyntämällä. Tällöin lähimpien esimiesten rooli on ratkaisevassa asemassa, kun pyritään parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää omaa osaamistaan. Useimmiten vain he tuntevat työyhteisön ongelmat ja yksilöt tarpeeksi hyvin, että he pystyvät tunnistamaan tilanteisiin parhaiten toimivat ratkaisut. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124)

Useat tutkijat ovat esittäneet, että esimiehillä on tärkeä rooli organisaation oppimisen kannalta ja heidän roolinsa vaihtelevat. On tunnistettu, että esimiehiltä edellytetään opettajan, valmentajan, kouluttajan ja fasilitaattorin roolia. (Ellinger et al. 1999) Viitalan (2004) mukaan esimiestyössä osaamisen johtamisen pääelementtejä ovat oppimisen suuntaaminen, yksilön sekä ryhmän oppimisprosessin tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen sekä esimerkillä johtaminen. Esimiehet kohtaavat myös kolmenlaisia vastuita liittyen osaamisen kehittämiseen. Heidän tulee ensinnäkin tehdä organisaation oppimisesta tärkeä prioriteetti, luoda otollinen ilmapiiri ja olosuhteet kollektiivisen oppimisen parantamiseen sekä muotoilla kontekstuaalisia tekijöitä, jotka mahdollistavat yksilötason oppimisen siirtämisen organisaatiotasolle. (Popper and Lipshitz, 2000)

Aiempien tutkimusten perusteella muodostettiin esimiehen roolit osaamisen kehittämisessä ja näkökulmat, jotka valikoituivat tarkastelun kohteeksi ovat: kehittymisen mahdollistaminen, oppimisen tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen sekä esimerkillä johtaminen. Tätä havainnollistetaan kuvassa 3.



Kuva 4. Aiemmista tutkimuksista nousseita esimiehen rooleja osaamisen kehittämisessä (mukaillen Viitalaa 2004)

Työntekijöiden kehittäminen on pitkään nähty esimiesten vastuuksi, mutta Honey (1995) huomasi tutkimuksissaan, että harvat esimiehet pitävät itseään osaamisen kehittäjänä. Usein heillä ei ole tarvittavaa osaamista tähän, he näkevät tehtävän häiriötekijänä, tai olettavat sen olevan jonkun muun vastuulla. (Ellinger et al. 1999) Myös Ellinger (2013) toteaa, että ajanpuute, työpaineet, puutteelliset palkkiot, tiedon puute kehittäjän roolin hyödyistä, koulutuksen puute valmentavaan rooliin sekä käsitys, että valmentava ote ja sen aktiviteetit ovat enemmänkin vapaavalintaisia, kuin välttämättömiä johtavat esimiesten puutteelliseen valmentajan rooliin. Kuitenkin oppivan organisaation kirjallisuus on spekuloinut, että esimiesten rooli jatkaa muutosta organisaatioissa, jotka haluavat edistää oppimistaan. Tällöin esimiesten rooli tulee sisältämään opettamista, valmentamista, kouluttamista ja vastuun kehittämistä. (Ellinger et al. 1999)

3.2.1 Kehittymisen mahdollistaminen

Ladyshewskyn (2010) mukaan esimiesten tulisi luoda yksilöille mahdollisuuksia, joiden kautta he oivaltavat omaa työsuoritustaan. Lisäksi näiden mahdollisuuksien tulisi motivoida heitä kehittämään omaa työntekoaan. Näkökulma, jonka mukaan esimies nähdään oppimisen kehittäjänä, eroaa yleisesti organisaatioissa vallinneesta aikaisemmasta johtamistyylistä, joka pohjautuu kontrolliin. Tämä uudenlainen johtamistyyli vaihtaa kontrollin ja käskemisen käsitteet voimaannuttamiseen ja oppimisessa edesauttavaan näkökulmaan, jossa esimiehet keskittyvät kehittämään työntekijöitään ja edesauttamaan heidän oppimistaan. Jotta saavutetaan osaavia työntekijöitä, esimiesten tulee motivoida heitä palkitsemalla, kouluttamalla, opettamalla ja kehittämällä heitä. Suurin ero aikaisempaan on se, että esimiehen rooli on enemmänkin avustaa ja palvella työntekijää. Oppivassa organisaatiossa esimiehet hoitavat, kehittävät ja mittaavat organisaation osaamispääomaa. (Ladyshewsky 2010)

Slater and Narver (1994) kuvailevat esimiehen roolia valmentajaksi. Valmentajat ovat taitavia rohkaisemaan ja motivoimaan toisia oppimaan, sekä tehokkaita ja toistuvia kommunikoijia. (Ellinger et al. 1999) Valmentajan rooli esimiestyössä viittaa Ellingerin (2013) mukaan esimiestyöhön, joka edesauttaa oppimista työpaikalla, soveltaen tiettyjä käytösmalleja, jotka mahdollistavat tiimiläisten oppimisen ja kehittymisen. Aryn (2008) mukaan valmentajan ja mentorin rooli on tärkeä yksilön oppimisen mahdollistaja. Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia yksilöiden mahdollisuuksista osaamisen päivittämiseen ja monipuolistamiseen (Ranki 1999, 87). Suurin osa oppimisesta tapahtuukin työtilanteissa, joissa oppiminen ja

työntekeminen tapahtuvat samanaikaisesti. Esimiehen täytyy tällöin luoda työtilanteita, joissa on mahdollista tehdä työtä ja samalla oppia niistä. Heidän on annettava oppijalle mahdollisuus kokeilla ja oppia virheistä. (Ruohotie 1999, 286) Esimiehet voivat kannustaa oppimaan antamalla palautetta ja luomalla erilaisia oppimismahdollisuuksia. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa itsenäisemmät ja vaativammat tehtävät, työkierto ja projekteihin osallistuminen. (Ranki 1999, 46)

3.2.2 Oppimisen tukeminen

Viitalan (2005, 135) mukaan ainoa keino luoda sekä tukea osaamisen kehittymistä on tukea oppimiseen johtavia oppimisprosesseja. Osaaminen on oppimisen lopputulosta ja sen ymmärtäminen onkin tärkeä avain osaamisen johtamiseen (Grönfors 2010, 48). Kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa tuleekin ottaa huomioon oppimisen vaatimus, ilman oppimista ei synny osaamista. Oppiminen edellyttää arviointia, jossa analysoidaan ja vertaillaan uutta tietoa aiempaan. Tietoa myös liitetään laajempiin kokonaisuuksiin ja luodaan tulevaisuudessa sovellettava uusi toimintamalli. Oppimistapahtumassa asenteet, tunteet sekä arvot ovat yhtä tärkeitä, kuin uuden tiedon hankintakin. (Österberg 2015, 147-148) Esimiesten tuleekin rohkaista yksilöllistä oppimista osallistuttamalla henkilö, niin kognitiivisella kuin tunnetasolla (Amy 2008). Ongelmana ei yleensä olekaan sopivan kehittämistavan löytäminen, vaan työntekijän kehittymismotivaatio. Ammattitaidon ylläpitämiseen voidaan luoda erilaisia mahdollisuuksia sekä kannustaa, muttei pakottaa. (Ranki 1999, 87)

Viitalan (2004) mukaan esimiehellä tulee olla aktiivinen rooli yksilön sekä ryhmän oppimisen tukemisessa. Esimiesten tulisi tämän näkökulman mukaan ensinnäkin analysoida, suunnitella, tunnistaa ja rakentaa portfolio yksikössä tarvittavista kompetensseista. Toiseksi tulisi varmistaa, että kaikki yksikössä kehittyvät tehokkaasti ja esimiesten tulisikin yhdessä suunnitella työntekijöidensä kanssa, miten kehittää heidän asiantuntemustaan. Tähän esimiehet pystyvät vain, jos he kykenevät tunnistamaan tarpeeksi hyvin työntekijöidensä kyvykkyydet. Tärkeää tämän näkökulman mukaan on, että esimiehet juurruttavat jatkuvan oppimisen tärkeyden, seuraavat edistymistä ja antavat positiivista palautetta. Tällä on vaikutusta tiimiläisten motivaatioon oppia. Useimmat oppijat tarvitsevat opastusta, tukea ja palautetta ohjaamaan oppimista. (Viitala 2004) Oppimisen tapahtuessa suurilta osin työssä päivittäisten ongelmien ratkaisussa, on esimiehen tehtävänä tällöin tukea ratkaisukeskeistä toimintamallia sekä antaa työntekijöille palautetta (Ranki 1999, 46-47). Loppujen lopuksi jokainen on

kuitenkin itse vastuussa omasta osaamisen kehittämisestä sekä uuden oppimisesta. Näin ollen organisaation tehtävänä onkin tarjota mahdollisuuksia oppimiseen ja tukea oppimisessa. (Kauhanen 2010, 153, 155)

3.2.3 Oppimista edistävän ilmapiirin luominen

Ellström (2001, 2006) tuo esille oppimiseen mahdollistavan ympäristön merkityksen organisaation oppimisen kannalta. Oppimiseen mahdollistava ympäristö tarjoaa oppimiseen monipuolisia sekä haastavia työtehtäviä, jotka mahdollistavat myös uuden oppimisen. Lisäksi työntekijöille tulisi mahdollistaa palautteen saanti, arviointi sekä tilaisuuksia pohtia työtuloksia. Myös yhteistyötä vaativia työtehtäviä tulisi organisoida. Työntekijän osallistuttaminen ongelmanratkaisuun ja kehittämiseen on myös yksi oppimisen mahdollistamisen muoto. Esimiesten tulisikin osallistuttaa mahdollisuuksien mukaan työntekijöitä osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja implementointiin. Lisäksi esimiesten tulisi tarjota oppimiseen mahdollistavien resurssien tarjoaminen, kuten aika ja tuki osaamisen kehittämiseen. (Kock & Ellström 2011)

Myös Fuller ja Unwin (2004, 2006) tekevät samantyyllisen jaon oppimisympäristöille, he jakavat oppimisympäristöt oppimista edistävään ja rajoittavaan ympäristöön. Oppimista rajoittavassa ympäristössä työtehtävät ovat suhteellisen yksinkertaisia, uusille työtehtäville on rajoitteita ja organisaatio ei tue oppimista. Kun taas oppimista edistävä ympäristö tukee yksilöitä sekä organisaatiota oppimaan. Tällöin työympäristö tarjoaa enemmän haastavia työtehtäviä, mahdollisuuksia oppia uusia työtehtäviä ja esimiehen huomioon oppimisesta. Organisaation oppimisympäristö vaikuttaakin työntekijöiden oppimisen tasoon sekä oppimisen laatuun. (Kock & Ellström 2011) Avoin ja luottamuksellinen ympäristö muodostaa perustan organisaation oppimiselle. Tämä ei ole varsinaisesti esimiehen vastuulla, mutta esimiehet voivat edesauttaa organisaation oppimista, kun he ovat mukana luomassa oppimiselle edistävää ilmapiiriä ja kulttuuria. Epävirallinen, helposti lähestyttävä kommunikaatiotyöluo avoimen ja luottamuksellisen ympäristön, jossa esimiehet edesauttavat oppimista kysymällä kysymyksiä, täsmentämällä odotuksia, delegoimalla oppimiseen liittyviä projekteja sekä ylläpitämällä standardeja, jotka edistävät vastuullisuutta. (Amy 2008) Myös Viitala (2004) tuo esille esimiesten roolin oppimista edesauttavan ilmapiirin luomisessa. Ihmiset nimittäin voivat oppia epäonnistumisistaan yhdessä vain, jos he tuntevat olonsa turvalliseksi. Myös taipumus avun ja neuvojen kysymiseen sekä tarjoamiseen lisääntyy ilmapiirin ollessa turvallinen ja

luottamuksellinen. Tällöin esimiesten tulisi proaktiivisesti sekä positiivisella otteella käsitellä virheitä. Lisäksi esimiehen tulisi itse olla valmis vastaanottamaan palautetta, jotta hän pystyy edistämään luottamuksellisen ilmapiirin kehittymistä. (Viitala 2004)

3.2.4 Esimerkillä johtaminen

Esimiesten ja kollegojen tuki sekä osallistuminen oppimisprosessin aikana lisäävät ratkaisevasti oppimiseen sijoitetun investoinnin tuottavuutta (Grönfors 2010, 125). Myös Popper & Lipshitz (2000) painottavat, että esimiesten aktiivinen ja näkyvä osallistuminen on tärkeää organisaation oppimisen kannalta. Heidän tuleekin näyttää, että he ovat myös aktiivisia osallistujia oppimisprosessissa. (Popper & Lipshitz 2000) Esimiehet edesauttavat oppimista opettamalla heidän omien kokemusten ja esimerkkien avulla (Amy 2008). Esimerkillä johtaminen koostuu Viitalan (2004) mukaan kolmesta eri elementistä, jotka ilmaisevat esimiesten omat asenteet heidän työtänsä kohtaan. Heidän tulee ensinäkin johtaa oppimista ja tietämystä oman esimerkin kautta. Toiseksi ollakseen uskottavia esimiesten tulee myös itse jatkuvasti kehittää osaamistaan sekä pyrkiä oppimaan lisää. Lisäksi esimiesten kiinnostuksella omaa työtänsä kohtaan näyttää olevan vaikutusta tiimiläisiin. Lopuksi on tärkeää, että esimiehet sitoutuvat itse muutoksiin ja kehittämisen toimenpiteisiin, joista on sovittu tiimiläisten kanssa. Esimies toimii roolimallina tiimiläisilleen käyttämällä omaa toimintaansa ja käyttäytymistään rohkaisemaan osaamisen ja oppimisen kehittämiseen. (Viitala 2004) Esimiehet voivatkin luoda sosiaalisen kontekstin, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation oppimisprosessiin. Tämä konteksti mahdollistaa organisaation jäsenten osallistumisen. (Nonaka & Von Grogh 2009)

4 ESIMIEHEN TYÖVÄLINEET OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Esimehillä on valtavasti erilaisia kehittämisentyökaluja käytössään. Kupias et al. (2014, 79) ovat koonneet kuvaan 4. erilaisia kehittämisen keinoja. Esimies voi hyödyntää yksikkönsä kehittämisessä ulkopuolista apua tai ohjata itse työntekijöitään osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen voidaan jakaa esimiesnäkökulmassa yksilölliseen ja koko tiimiä koskeviin kehittämisen toimenpiteisiin. Lisäksi oppimisilmapiiri, dialogisuus, reflektointi, palaute ja oppimista tukevat rakenteet ovat sekä yksilön, että ryhmän kehittämisen toimenpiteitä. (Kupias et al. 2014, 79)

Esimiehen ohjauksella		Ulkopuolisten tuella
YKSILÖT perehdyttäminen työnohjaus tutorointi laajennetut työtehtävät ohjaustehtävät vuorotteluvapaa työkierto kehityskeskustelut	KOKO TIIMI kehittämispäivät kehittämispalaverit tietoiskut ideavartit osaamiskartoitukset kehittämissuunnitelmat	benchmarking mentorointi koulutus valmennus coaching työnohjaus fasilitointi konsultointi verkostot osaamiskartoitukset tiimin rajat ylittävä yhteistyö

Kuva 5. Eri kehittämismahdollisuudet (mukaiillen Kupias et al. 2014, 79)

Osaamisen kehittäminen lähtee osaamisen tunnistamisesta (Ranki 1999, 39). Nykyisen osaamisen hahmottamiseksi voidaan tehdä erilaisia kartoituksia. Kartoituksen tuloksena syntyy tietynlainen kuva ydinosaamisalueista ja millä tasolla ne ovat sekä millä tasolla niiden tulisi olla tulevaisuudessa. Näiden kahden tiedon väliset kuilut kertovat ydinosaamisalueiden kehittämistarpeet. Kartoittamisen jälkeen voidaan siirtyä yksilöiden sekä ryhmien koulutustarpeiden tarkasteluun. Lähtökohtana kehittämisessä tulee olla, että niiden seurauksena sekä yksilö, että organisaatio hyötyvät. (Juuti & Vuorela 2015, 71-72) Kokonaisvaltaisen osaamisen arvioinnin päämääränä on varmistaa, että yrityksellä on tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa paras osaaja kuhunkin tehtävään (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 110).

Yksilöiden oppimisen edistämiseksi voidaan käyttää erilaisia mahdollisuuksia ja tapoja, sekä niiden yhdistelmiä. Yksilön kehittämisen työkaluja voidaan käyttää työtehtävien muotoilussa. Tällöin työvälineinä esimiehellä on käyttää työkiertoa, laajentaa työtehtäviä, nimetä sijaisuuksiin ja osallistuttaa projekteihin. Toiseksi tapoja voidaan luokitella toimintatapojen muuttamiseen, joita ovat: tiimien muodostaminen, työryhmien käyttäminen, työparien muodostaminen, toisten tehtäviin perehdyttäminen sekä vastuun lisääminen. Kehitystä voidaan myös tukea esimiestyöskentelyä muuttamalla, jolloin työvälineinä ovat kehityskeskustelujen käyttö, henkilöiden osallistuttaminen, sekä henkilöiden nimeäminen sisäisiksi kouluttajiksi. Lisäksi yksilön omaa aktiivisuutta voidaan tukea, jolloin työvälineinä voidaan käyttää opintokäyntien tukemista, koulutusmahdollisuuksista tiedottamista ja ammattikirjallisuuden hankkimista henkilöstön käyttöön. (Ranki 1999, 87-88) Tehokkaimmiksi yksilön kehittämisen kannalta ovat osoittautuneet ohjelmat, joissa pureudutaan organisaatioon tai työhön liittyvien ongelmien ratkaisuun tai jonkin asian kehittämiseen (Grönfors 2010, 48). Erilaiset työstä ja

kokemuksista saadut oppimisen muodot nousivat tärkeimmiksi yli kahdenkymmenen eri kehittämismenetelmän joukosta esimiestehtävissä toimivien henkilöiden arvioinnissa. Tärkeimmiksi nousivat palaute ja esimieheltä saatu ohjaus, kuten alaisilta ja työtovereilta saatu palaute sekä välittömältä esimieheltä saatu palaute. Yksittäisenä menetelmänä tärkeimmäksi nousi kehityskeskustelu, jota tarkastellaan yhtenä esimiehen työvälineenä osaamisen kehittämiseen luvussa 4.1.2. Seuraaville sijoille nousivat muun muassa sisäiset kehitystehtävät, kokemuksen vaihto muiden yritysten kanssa sekä työyhteisön sisäinen kokemuksen vaihto ja ohjattu omista kokemuksista oppiminen. (Ranki 1999, 99) Osaamiskartoitukset valittiin toiseksi tarkasteltavaksi työvälineeksi, sillä osaamisen kartoittaminen nähdään lähtökohtana kehittämisen toimenpiteille (Ranki 1999, 35).

4.1 Osaamiskartoitukset

Osaamisen nykytaso voidaan selvittää osaamiskartoituksen kautta. Se perustuu olemassa olevan tai nykyisen osaamisen vertaamiseen tarvittavaan ja tavoitteena olevan osaamiseen. Tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja puutteet osaamisessa. Työntekijät arvioivat omaa osaamistaan itse ja yhdessä esimiehen kanssa kunkin organisaation strategisen osaamisen osalta. (Ojala 2008, 123) Kompetenssien yksilötason kartoittaminen aloitetaan yrityksen visiosta ja strategian edellyttämistä osaamisista. Esimiehet tutkivat yhdessä alaistensa kanssa yksikön tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Osaamisen määrittelyyn tarvitaan mukaan esimiehet, sillä he tuntevat alaistensa tehtävät, vastuut ja työn vaatimukset. (Österberg 2015, 151)

Seuraavassa vaiheessa arvioidaan työntekijöiden nykyinen osaamisen taso suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin (Viitala 2005, 154). Tulevaisuuden osaamisvaatimusten pohjana ovat yrityksen johdon määrittelemät tulevaisuuden liiketoiminnalliset tavoitteet. Näitä pohdittaessa vastataan kysymyksiin, ketkä ovat asiakkaita tulevaisuudessa, mitä tuotteita tai palveluita he odottavat ja tarvitsevat, mihin yritys pystyy, mitä tietoja ja taitoja organisaatiosta löytyy tulevaisuuden vaatimusten tueksi tai minkälaista uutta osaamista ja henkilöstön kehittämistä tullaan tarvitsemaan. (Österberg 2015, 151) Henkilötasolla tapahtuva osaamisen arviointi ja sen perusteella tehdyt johtopäätökset ovat turhia, jos ei ole selvitetty ensin yrityksen menestymisen kannalta tärkeää osaamista ja sen tarvetta (Ranki 1999, 70).

Osaamisen nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeita voidaan arvioida henkilökohtaisen osaamiskartoituksen lisäksi myös työryhmä-, tiimi- ja osastotasolla (Österberg 2015, 152).

Työryhmän tai koko yrityksen osaaminen voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla, näitä ovat osaamisen nelikenttä, ryhmien kehityskeskustelut, osaamismatriisit, koulutustarvekartoitukset, kokemusvuodet sekä tuoteosaamisen kehittyminen (Ranki 1999, 54). Organisaation osaamistaso saadaan selville laskemalla keskiarvo henkilöstön arvioista. Osaamispuutteet näkyvät vertaamalla keskimääräistä osaamistasoa asetettuun tavoitetasoon. (Ojala 2008, 123)

Osaamiskartoituksen tulisi listata työkannalta olennaiset asiat, kuten työtehtävät ja osaamisalueet. Tämän jälkeen tulee määritellä arviointikriteerit osaamistasoille. Pelkkä numeraalinen tai kirjaimilla osoitettu tasoluokitus on kuitenkin vaarallisin työntekijän motivaation kannalta ja käytettäessä numeroasteikkoa sitä tulee selventää kuvaamalla sen sisältöä sekä antaa konkreettisia esimerkkejä. Osaamisen tasoja voidaan arvioida myös verbaalisilla luokitteluilla. (Viitala 2005, 157) Kuhunkin mitattavaan kompetenssiin on laadittava tavoitetasot ja mietittävä keinot, joilla kurotaan umpeen nykytason ja tavoitetason erot. Parhaana käsittelytapana osaamisen nykytilan ja tavoitetason vertaamisessa on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Työntekijän osaamiskartoitukseen liittyy olennaisena osana henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma on se väline, jolla kurotaan tätä kuilua umpeen. Esimiehen ja työntekijän välillä käytävä kehityskeskustelu on oiva mahdollisuus kehityssuunnitelman tekemiseen sekä seuraamiseen. (Österberg 2015, 151-154) On tärkeää, että osaamisen mittauksien henkilökohtaisia tuloksia hyödynnetään jollakin tapaa apuvälineenä operatiivisen esimiestyöskentelyssä (Kujansivu et al. 2007,122-123).

Osaamiskartoituksissa rajaudutaan useimmiten yksilön työssä tarvitsemiin osaamisiin eli yksilön osaamisen tarkastelu rajautuu kapealle alalle. Osaamisen arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota laajempaan näkökulmaan, jossa eriteltäisiin muitakin osaamisia, jotka auttavat yksilöosaamisen hyödyntämisen lisäarvoksi. Lisäksi yritykselle tarpeellisen osaamisen mittaaminen on mahdotonta hiljaisen tiedon luonteen vuoksi. Osaamista kannattaa kuitenkin mitata, tietoisena sen ongelmista sen sijaan, että osaamista ei mitata ollenkaan sen haasteiden takia. (Viitala 2005, 155- 156) Osaamisen kartoittamisesta ei ole vielä kuitenkaan hyötyä yritykselle. Lisäarvo syntyy vasta kun hyödynnetään saatua informaatiota. (Kujansivu et al. 2007, 122-123)

4.2 Tavoite -ja kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista, suunnitellaan yksilön kehittämistä, asetetaan kehitystavoitteita sekä määritellään keinoja, joilla nämä tavoitteet saavutetaan (Hätönen 2004, 43). Sen avulla voidaan asettaa tavoitetiloja sekä laatia koulutukseen liittyviä suunnitelmia. Kehityskeskustelun pohjana toimivat osaamiskyselyt ja kartoitukset. Ne tukevat henkilökohtaisten kehitystavoitteiden asettamista ja näiden tavoitteiden toteutumista. Kehityskeskustelussa havaittuja kehitystarpeita on mahdollista hyödyntää laadittaessa laajempiakin toimintasuunnitelmia, kuten osastokohtaisia toimintasuunnitelmia ja koko henkilöstöstrategiaa. (Kujansivu et al. 2007, 122-123) Kehityskeskustelu voidaan nähdä yksilöllisenä osaamiskartoituksena. Tehtävänä sillä on pyrkiä yhdistämään arjen havainnot osaamisesta ja työntekijän kehittymisestä tulevaisuuden haasteista keskustelemiseen. Kehityskeskustelu on myös molemminpuolinen kehittymisen arviointitilaisuus, sillä siinä rakennetaan luottamusta esimiehen ja tiimiläisen välillä sekä sovitaan tulevista toimenpiteistä. (Kupias et al. 2014, 87) Kehityskeskustelut voidaankin nähdä molemminpuolisena palautekanavana (Hätönen 2004, 43). Onnistuvassa sekä hyödyllisessä kehityskeskustelussa keskitytään puhumaan tavoitteista, tuloksista ja kehittymisestä (Kupias et al. 2014, 88).

Toimiva kehityskeskusteluprosessi mahdollistaa esimiestyöskentelyssä oman osaston strategialähtöisen johtamisen (Lindholm & Salminen 2014, 83). Kehityskeskusteluja pidetään hyvänä lähtökohtana osaamisen systemaattiselle arvioinnille, niitä tulisikin järjestää ainakin kaksi kertaa vuodessa. Tämän lisäksi tulisi kuitenkin kehittymisen ja osaamisen teemaa tulisi pitää yllä säännöllisesti ja Kupias et al. (2014, 67) lisäävätkin, että kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelukierros on osaamisen kannalta hyvin hidasta ja jäykkää. Kehittämistä aktiivisesti edistävälle esimiehelle tämä ei riitä. Esimiesten tulisi keskustella kaikkien yksikön jäsenten kanssa viikoittain tai kuukausittain. Tämä mahdollistaa säännöllisen henkilökohtaisen kannustuksen, pienten edistysaskeleiden huomioinnin ja valmentavan johtamistyylin. (Kupias et al. 2014, 67)

5 ESIMIES NÄKÖKULMA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Tutkielman empiirinen osuus perustuu tapaustutkimukseen valitussa kohdeyrityksessä ja aineisto tähän kerättiin haastattelujen avulla. Yritys on päivittäistavaratukkukauppa, tutkimus tarkentuu konsernin tytäryhtiöön. Haastatteluihin osallistui kaksi esimiestason henkilöä, molemmat haastateltavista olivat miehiä ja haastattelut tapahtuivat puhelinhaastattelulla marraskuun loppupuolella 2017. Ne kestivät yhteensä noin kaksi tuntia. Toinen haastateltavista, haastateltava A edustaa hankinnan ja logistiikkaosaston näkökulmaa ja toinen, haastateltava B, asiakastietopalvelualueen näkökulmaa. Haastattelulomakkeet lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua. Näin haastateltavat saivat miettiä etukäteen heille esitettyjä kysymyksiä ja mahdollisia vastauksia haastattelun sujuvoittamiseksi. Haastattelut nauhoitettiin, jotta vastauksiin pystyttiin palaamaan myös haastattelujen jälkeen. Tällä varmistettiin oleellisten asioiden huomiointi ja aineiston analyysin tarkkuus, ettei mikään oleellinen seikka jää huomiotta. Haastateltavat vastasivat avoimesti etukäteen määriteltyihin kysymyksiin ja haastattelutilanteessa esiintyneisiin tarkentaviin kysymyksiin. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin aineiston analyysin tueksi. Litteroitu aineisto jaettiin ensin vastausten perusteella teemoihin, jonka jälkeen nämä muodostetut teemat analysoitiin etsien yhdistäviä sekä erottavia tekijöitä tutkielman teoriaan verraten.

5.1 Osaaminen

Osaaminen yksilötasolla nähtiin pelkistetysti, että ihmisellä on riittävät tietotaidot suoriutua itsenäisesti jostain tehtävästä. Osaaminen nähdään yksilötasolla useiden tekijöiden kombinaationa. Siihen lukeutuu tietämys, tahto ja muut ominaisuudet suorittaa tietty työtehtävä. Ydinosaaminen johonkin tehtävään ei ole yksittäinen osaamisalue, joka osataan hyvin. Tämä tunnistettiin ammattiosaamiseksi. Ammattiosaaminen on hankinnan puolella toimitusketjun kokonaisuuden hallintaa, valikoiman muodostamista, markkinatuntemusta, toimittajasuhteiden hallintaa, osto- ja neuvottelutaitoja, sekä hinnoittelua. Nämä luovat edellytykset työnteolle ja ne voidaan oppia työnteossa, perehdytyksessä sekä koulutuksen kautta. Lisäksi yleisosaamiseksi mainittiin esimiestaidot, taloustaidot, kielitaidot, projektiosaaminen ja tietojärjestelmäosaaminen. Haastateltava B:n mukaan esimiehen

näkökulmasta yksilön osaamisessa keskeistä on, että työtehtävät tulee tehdyksi ja esimiehen ei tarvitse valvoa, että jokin asia tulee hoidetuksi. Eli esimies voi luottaa, että omassa tiimissä osaaminen on hallussa työtehtäviin nähden. Ydinosaamista on puolestaan haastateltava A:n mukaan ihmisestä lähtevä luontainen innostus ja ahkeruus. Se, että pääsee kiitettävälle tasolle työssään, lähtee hänen mukaan innokkuudesta ja oppimiskyvystä sekä aikaansaavuudesta ja yhteistyöstä. Lisäksi ydinosaaminen nähdään asiakaslähtöisyytenä, aikaansaavuutena, vuorovaikutuksena, johtamisena, uudistumis- ja ongelmanratkaisukykyinä.

”... ydinosaaminen se on ihmisestä lähtevä sellanen luontainen innostus ja ahkeruus ja sit ammattiosaamiset ja yleisosaamiset on semmosia mitä sä voit koulussa oppia ja siinä työnteossa, perehdytyksessä ja jatkokoulutuksessa...”

Yhteisöllinen osaaminen nähdään yksilöiden osaamisen summana, sekä ongelmanratkaisukyvykkyytenä. Se nähdään siis lähtevän yksilöistä, yksilöillä pitää olla asiakaslähtöisyyttä, ongelmanratkaisukykyä ja uudistumiskykyä. Näistä syntyy vuorovaikutuksen ja hyvän johtamisen kautta yhteisöllistä osaamista. Tietyissä sektoreissa strategian mukaan tulee myös rakentaa huippuosamaistakin organisaatioon, jotta saataisiin kilpailuetua. Tiimin osaaminen nähdään peilautuvan enemmän yrityksen visioon ja strategiaan. Tämä tarkoittaa pohdintaa, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja millaisilla keinoilla visiokuvaan päästään.

Kohdeyrityksen visio on olla Suomen luotettavin kumppani päivittäistavaratukkukaupassa. Luottamus saavutetaan haastateltava B:n mukaan johdonmukaisuuden avulla. Tällöin organisaatiossa tehdään asioita, niin kun on sovittu asiakkaan kanssa sekä yhteisesti. Myös osaamisen tulee olla hallussa yhteisesti sovittuihin asioihin, jotta tämä luottamuksen rakentuminen mahdollistuisi. Strategiana on myös kasvaa ravintolakaupassa merkittävästi ja olla kilpailukykyinen toimija myös vähittäiskaupan puolella. Tämä merkitsee osaamisen kannalta uusia osaamisalueita tapausorganisaatiossa, sillä ennen hankinta ja logistiikka järjestettiin toisen yrityksen toimesta.

5.2 Osaamistarpeet

Osaaminen on strategian ja vision kannalta kriittistä yritykselle. Nämä luovat perustan kaikelle tekemiselle sekä yrityksen tulevalle osaamistarpeelle. Kohdeorganisaatio on vahvassa muutosvaiheessa. Vision ja strategian pohjalta on tehty isoja päätöksiä tulevaisuudelle. Tämä

muutos on luonut valtavan kysynnän osaamisen laajentamiselle kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa ollaan luopumassa ulkoistetun hankinnan ja logistiikan palveluista ja rakentamassa omaa logistiikkaa ja varastointia. Kohdeorganisaatio ottaa ulkoistetusti tehdyn hankinnan ja logistisen tuotannon nyt omiin käsiin. Osaamisvaateet sekä osaamistarpeet ovat kasvaneet tämän päätöksen seurauksena, kertoo haastateltava A. Tiimien osaamista on ensinnäkin laajennettava ja osaamisalueet levenevät. Tämä muutostilanne luo entistä enemmän uutta osaamistarvetta ja kohdeorganisaatioon palkataankin liukuvasti uusia alan ammattilaisia tämän uuden osaamisen tarpeen kannalta. Myös määräaikainen työ on lisääntynyt tilanteen myötä, on palkattu myös paljon konsultteja. Aikaisempia toimintatapoja vanhassa toimitusputkessa joudutaan muuttamaan sekä työmäärän mitoitus muuttuu osaamisalueilla, haastateltava A:n mukaan. Osaamisen johtaminen koetaan näin ollen ajankohtaiseksi, sillä tämä aiheuttaa osaamisen, sekä sen johtamisen kannalta haasteita.

Hankintatiimin kannalta kyseinen muutostilanne tarkoittaa haastateltava A:n mukaan uusien järjestelmien opettelua sekä ammattiosaamisen kehittämistä. Kehitettäviä osa-alueita ovat toimitusketjun hallinta, logistiikan, sekä tuontikaupan osaaminen. Myös erilaisten sopimusten hallintaan on panostettava. Järjestelmäosaamisen vaateet kasvavat, sillä uusia järjestelmiä tulee lyhyessä ajassa. Elintarvikkeiden ja käyttötavaroiden tuonti tulee organisaatiolle uutena osa-alueena. Näistä yksittäisillä työntekijöillä on jo kokemusta, jolloin osaamista on laajennettava muillekin. Lisäksi tällä hetkellä tehdään valtavasti uusia sopimuksia tavarantoimittajien kanssa ja sopimuskantaa on uudistettu. Perusosaamista sopimustekniikan ja kauppajuridiikan tuntemisesta tullaan tarvitsemaan. Muutokset vaativat myös logistiikan perustuntemuksen kehittämistä, kuljetus ja jakelupuolen osaamista on jo jouduttukin vahvistamaan.

Asiakasrekisteri -ja asiakastietopalvelualueen osaamisen vaatimukset tulevat haastateltava B:n mukaan lähinnä tiedontarpeesta. Enenevässä määrin prosessit ja kohdeyrityksen liiketoiminta tarvitsevat uutta ja ajantasaista tietoa, jota voidaan tuottaa esimerkiksi analytiikan avulla. Tulevaisuuden osaamisen kannalta osaamisen kehittämisessä tämä tulee ottaa huomioon. Tiimeillä ja asiakastiedon ylläpitäjillä on uutta opiskeltavaa, uusia tapoja toimia ja uusia ylläpidettäviä asioita. Kehityskohteeksi mainittiin asiakaspalvelualueella asiakkuuden ymmärryksen laajentaminen, tulisi ymmärtää laajemmassa kuvassa, mitä asiakkuus on ja sen merkitys. Haastateltava B:n mukaan tulisi lisäksi kiinnittää huomio ymmärrykseen, että organisaatiolla on sama asiakas osastosta huolimatta. Asiakastiedon osalta EU:n tietosuoja asetus GDPR, tulee haastamaan henkilötietoja. Tämän seurauksena tulee osaamistarvetta, jotta

ymmärretään entistä enemmän missä ja milloin voidaan kerätä esimerkiksi henkilötietoja. Opittavaa on myös sisäisessä tietotaidossa, eli missä kaikessa asiakastietotiimin tuottamaa ja ylläpitämää asiakastietoa hyödynnetään ja miten sitä tullaan hyödyntämään uusilla tavoilla sekä minkälaisia sisäisiä riippuvuuksia asiakastiedolla on.

Tulevaisuuden kannalta löytyy myös vaalittavaa osaamista. Vaalittavaksi osaamiseksi nähdään lähinnä ammattiosaaminen. Haastateltava A:n mukaan, kun tietyillä osa-alueilla on tunnistettu työntekijän vahvuudet, ne ovat myös kriittisiä osaamisalueita myös tulevaisuudessakin ja niitä tuleekin vaalia. Asiakastiedon kannalta haastateltava B toteaa, että vaalittavaa osaamista on asiakkuuksiin liittyvä jo olemassa oleva tietous ja osaaminen. Yrityksellä on kerättyä historiaa asiakkaiden kanssa ja pitkäaikaisten asiakkaitten menettelytapoja sekä näiden tietojen käsittelytapojen osaamista tulisikin vaalia, jotta se pysyisi yrityksessä. Hankintaosaston puolella pitempiaikaiset työntekijät ovat olleet jo pitkään alalla, haastateltava A kertoo. Heillä on toimialan tuntemus sekä osaaminen ja tätä tulisikin hyödyntää, jotta osaamista saataisiin laajennettua pikkuhiljaa myös eri henkilöille. Lisäksi kohdeyritykseen on palkattu enemmän tuontikaupan osaajia, heidän vahvuuksia tulisi ylläpitää, vahvistaa ja levittää.

5.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtaminen nähdään säännöllisenä asioiden läpikäyntinä, tietojen ja taitojen ajan tasalla pitämisenä ohjeistuksen avulla ja ohjeiden pitämisenä ajan tasalla. Esimiesten tulee keskustella ja kuunnella henkilöitä, sekä reagoida epäkohtiin tai epäolennaisuuksiin. Lisäksi esimiehen roolina on mahdollistaa ennen kaikkea yksilölle oppia lisää, kannustaa oppimaan uutta, toisaalta myös haastamaan itseään. Osaamisen johtaminen lähtee firman perustehtävästä, visiosta sekä strategiasta. Visiosta ja strategiasta lähtevien tavoitteiden kannalta määritellään, miten tavoitteisiin päästään ja minkälaisilla resursseilla niihin päästään. Osaamisen resurssin kannalta tarkastellaan, onko riittävästi resursseja. Osaamisen johtamisessa tunnistetaan, mitä osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä kartoitetaan, onko vision ja strategian kannalta oikeanlaista osaamista. Lisäksi tehdään analyysi, onko kyseessä pysyvämpi vai tilapäinen osaamisvajae. Osaaminen on heti suunnitteluvaiheessa jo aikaisessa vaiheessa esillä. Näistä lähtökohdista kohdeorganisaatiossa pohditaan, haetaanko markkinoilta osaaminen pysyvästi vai palkataanko tilapäistä konsultaatiota. Osaamisen kehittäminen riippuu osaamisresursseista ja niiden pohjalta mietitään sopivia keinoja. Kehittämisen kannalta yrityksillä on tietyt resurssit käytössä, osaamisresurssien ylläpito ja kehitys voidaan nähdä

esimerkiksi sisäisenä ristiin perehdytyksenä, ulkoisena kouluttamisena, opiskeluna, ja uuden osaamisen hankintana rekrytoinnin kautta.

Esimiehen näkökulmasta toiminnan laatua mitataan pääsääntöisesti joka päivässä tekemisessä asiakastietopalvelualueen kannalta, haastateltava B kertoo.

”...meillä osaaminen mitataan joka päivä tässä meidän tekemisissä, meillä on haastava yksikkö, paljon tärkeää tietoa pitää ylläpitää...”

Yksikkö koetaankin haastavaksi, työntekijöillä on paljon tärkeää tietoa ylläpidettävänä, eikä varaa epäonnistumisiin ole. Lisäksi oman palvelualueen osalta myyntikentältä kysytään aktiivisesti, miten palveluntuottamisessa on onnistuttu. Tähän on säännölliset mittaamiset ja onnistumisesta kerätään tuloksia ja ne käydään läpi. Tulosten pohjalta tehdään parannuksia ja kehityssuunnitelmia sekä seurataan kehittymisen suuntaa. Lisäksi yksilötasolla osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen käytetään kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelujärjestelmää, joka käydään vuosittain läpi.

5.4 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Esimiestyön kannalta yksilöiden sekä tiimin tunteminen koetaan erittäin tärkeäksi. Esimiehet oppivat tiimin osaamista arjessa melkein päivittäin. Kun tiedetään, kenellä on vahva kokemus tietystä osa-alueesta, tätä hyödynnetään, kun tulee kysymyksiä sisäisesti ja kun pitää saada tietty asia selville. Toisena vaihtoehtona on yhteistyön hyödyntäminen, tiimi voidaan koota yhteen ja tarkastella löytyykö tiimistä tarvittavaa tietoa. Oman tiiminsä tunteminen nähdään lähtökohdaksi, kuten haastateltava A mainitsi.

”...kaikki lähtee siitä, et tuntee tiiminsä ja sen osaamisen.”

Osaamisen kehittämisen kannalta ensin havainnoidaan osaamispuutteet. Osaamisen puutteen tunnistamisen jälkeen voidaan määritellä kehittämistoimenpiteet. Sisäisesti osaamista voidaan kehittää muilta työntekijöiltä oppimisen muodossa, jolloin työnjaon ja ristiin perehdytyksen kautta voidaan laajentaa tarvittaessa henkilökohtaista osaamis pohjaa. Esimies voi tällöin näiden avulla mahdollistaa toisilta oppimisen, haastateltava A kertoo. Kohdeyritykseen onkin hankinnan haltuunoton myötä hankittu uusia osaajia, joilla on kokemusta osaamisalueista, joissa on ollut ennen puutteita. Sisäisen koulutuksen kautta tätä pystytään laajentamaan myös

koko tiimille. Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää lisäksi myös ulkoista apua kurssien kautta, esimerkiksi logistiikkayhdistyksiltä ja konsulttifirmoilta, haastateltava A mainitsee.

Kohdeyrityksen visio on olla Suomen luotettavin kumppani tukkukaupassa ja yhtenä peruspilarina on vastuullisuus. Tämä vastuullisuuden osaaminen on huomioitu ja viety eteenpäin konsernitasolla osaamisen kehittämisessä. Vastuullisuuden osaamisen kehittämistä varten tehtiin verkkoon opiskelumateriaalit vastuullisuudesta ja eettisyydestä. Tavoitteena verkkokurssilla on kehittää eettistä osaamista kaupankäyntiin. Tämän tyyppisille materiaaleille löytyy systemaattisempaa kouluttamista. Lisäksi koulutuksia ostetaan kohdennetusti talon ulkopuolelta.

Toisaalta haastateltavat kokivat, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulisi olla osa esimiestyön arkea. Esimiehen tulisi pyrkiä olla koko ajan tietoinen osaamisesta ja kehittää toimintaa. Osaamisen johtaminen tulisikin nähdä haastateltavien mukaan jatkuvana osana arjen johtamista, kuten haastateltava A mainitsi.

”Se pitäis olla osa sitä johtamista, arjen johtamista...”

Kouluttamisen kannalta esimiehet ensinnäkin varmistavat, että he ensin itse opiskelevat asian, jotta alaisten kanssa voidaan käydä dialogia aiheesta, haastateltava B toteaa. Esimies voi myös kuulua erilaisiin johtoryhmiin. Hankintaosaston puolella on hankinnan ja logistiikan johtoryhmä, jossa käydään säännöllisesti erilaisia aihioita teemoitettuna läpi. Lisäksi osaamisen johtaminen näkyy esimiesten kannalta päivittäisen vuorovaikutuksen kautta, esimerkiksi asioista muistuttamisena. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että osaamisen kehittäminen on vähissä esimiestyön kannalta. Osaamisen kehittäminen ei varsinaisesti näy esimiestyössä ja yhtenä huomiona oli, että esimiehen toimesta tapahtuvaan osaamiseen johtamiseen ei ole systemaattista koulutussysteemiä.

5.4.1 Oppimisen tukeminen

Avoin ilmapiiri on haastateltava A:n mukaan yksi tärkein elementti oppimisen tukemisessa. Tällöin työntekijä voi tulla itse kertomaan, jos hän huomaa kehityskohteen osaamisessaan. Tämä mahdollistaa kehityssuunnitelmien kirjaamisen ja määrittämisen niin kehityskeskusteluissa, kuin niiden ulkopuolellakin. Toisaalta esimiehen näkökulmasta tulee ottaa huomioon, että joskus pystytään heti tekemään ratkaisuja havaittuihin kehityskohteisiin ja joskus voi viedä vuosia, että aihioita saadaan kuntoon. Varsinkin tapausorganisaation kohdalla,

kun ollaan käymässä isoa muutosta läpi, ei voida välttämättä heti vastata työntekijän kehitystoiveisiin.

Jatkuvan dialogin käyminen organisaatiossa nähdäänkin erittäin tärkeänä ja osaamista ylläpidetään esimiehen näkökulmasta myös avoimuuden kulttuurilla. Haastattelussa haastateltava A totesikin, että organisaatiot, jotka eivät keskustele toistensa kanssa juuri ollenkaan ovat ennemmin tai myöhemmin ongelmissa.

”Puhumattomuus ja dialogin olemattomuus on kyllä tie tuhoon jollain aikavälillä.”

Ihmisten tulisikin uskaltaa sanoa, mikäli he eivät osaa jotain tehtävää. Mitä aikaisemmin osaamisen puutteet tulevat esille, sen parempi. Näin mahdollisia vaurioita pystytään ennaltaehkäisemään.

Haastateltava B:n mukaan myös käytännön näyttäminen ja omalla esimerkillä johtaminen on yksi keino osaamisen kehittämiseen.

”No sitten on tietysti käytännön näyttäminen, eli itse esimiehenä oon asiantuntija taustanen eli hankkinu jonkinnäköset kannukset ensin asiantuntijana ja sitten siitä edennyt esimieheksi ni käyttämällä käytännön kokemusta, eli pystytään näyttämällä vaikkapa järjestelmissä miten jokin asia toimii ihan kädestäpitäen ni se on yks tehokas keino lisätä osaamista yksilölle.”

Kun esimiehellä on asiantuntijatausta, eli hankittu osaaminen ensin asiantuntijana ja käytännön kokemus tällöin esimies pystyy itse näyttämään, miten jokin asia toimii. Tämä koettiin tehokkaaksi tavaksi lisätä osaamista yksilöille.

5.4.2 Osaamisen ylläpitäminen

Osaamista ylläpidetään asioiden säännöllisen läpikäynnin avulla, haastateltava B:n mukaan. Kun asiakastietopalvelualueen tiimin prosessiin tulee uusia asioita, ne käydään läpi palavereissa ja viikkopalavereitten välissä pidetään tietoiskuja tarvittaessa. Eli kun tulee uusi toimintatavan muutos, pidetään siitä tietoisku oman tiimin kesken. Asia käydään läpi ja se keskustellaan auki sekä siihen liittyen ohjeet käydään läpi. Lisäksi varmistetaan, että ohjeet on tehty ja että kaikki ovat saaneet siitä tiedon sekä osaavat toimia tiedon kanssa. Jos uusi asia ei ole varsinaisesti tiimin palvelualueeseen liittyvä, niin tiimi tai osa tiimiläisistä käy kuuntelemassa esittelyn uudesta asiasta ja voi näin esitellä sen lopulle tiimille. Yksi tyypillinen tilanne on se, että joku

tiimiläisistä on jossain kehitysprojektissa mukana edustamassa tiimiä. Kehitysprojektissa uudet, testinalaiset -tai suunnitellut asiat käydään läpi myös tiimin kesken.

Myös tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen ja sen perusteella osaamisen hankkiminen nähdään osaamisen ylläpitona, haastateltava A:n mukaan. Esimerkkinä mainittiin markkinatoimialan muutoksien tunnistaminen ja muutosten huomiointi tulevaisuudessa vaadittavien osaamisten kannalta. Hankintatiimin osalta pidetään viikoittainen tiimipalaveri, joissa käydään ajankohtaisia asioita läpi. Näissä pyritään tuomaan esille kehittämiskohteita ja haasteita. Näiden tunnistamisen jälkeen pyritään määrittämään keinot, joilla haaste ratkaistaan. Jos tiimistä löytyy jo osaamista kyseisestä kehittämisenkohteesta, pyritään tätä ammattiosaamista jakamaan ja näin myös hyödyntämään.

5.5 Esimiehen työkalut osaamisen kehittämisessä

Operatiivisen osaamisen johtamisen apuvälineenä viikoittaiset palaverit koetaan hyödyllisiksi, niitä tarvitaan ajankohtaisten ja tulevien asioiden käsittelyyn ja keskustelun käymiseen. Palavereissa keskustellaan tiimin kyvystä hoitaa asioita ja mahdollisesti tunnistaa kehittämisenkohteita. Tämä mahdollistaa kehityskohteen tunnistamisen lisäksi keskustelun, miten osaamisen kehityskohteita mahdollisesti lähdetään ratkomaan, haastateltava A selventää. Osaamistarpeen kannalta pohditaan, siirretäänkö osaaja auttamaan vai kehitetäänkö yksittäisten henkilöiden osaamista. Tämän kannalta dialogi koetaan merkitykselliseksi. Palaverit mahdollistavatkin dialogin käymisen, ilman palavereita dialogi ja työntekijöiden kanssa keskustelu vaikeutuisivat huomattavasti. Viikkopalaverit ovat osa johtamisjärjestelmää ja koetaan, että organisaatiossa tulisikin olla selkeä johtamisjärjestelmä, jotta kehittämiskohteita pystytään viemään eteenpäin. Haastateltava B nimeää tietoiskut yhdeksi keinoksi jakaa tietoa ja opettaa uutta. Tällöin kokoonnutaan neuvotteluhuoneeseen ja uudesta opittavasta ajankohtaisesta aiheesta on tehty esitys joko esimiehen toimesta tai jonkun muun tekemänä. Myös ohjeistus koetaan tärkeäksi, jolloin tehdään ohje ja se läpikäydään yhdessä vaiheittain. Lisäksi varmistetaan, että kaikki tietävät mistä ohje löytyy ja kun siihen tulee päivitystarvetta, niin se käydään läpi tai nimetään henkilö, joka käy päivittämässä ohjeen.

Kehityskeskusteluprosessi nähdään myös hyödyllisenä osaamisen ja oppimisen kehittämisessä. Tällöin kartoitetaan laajemmalti osaaminen ja lisäksi työntekijän tahtotiloja. Näitä tekijöitä pystytään summaamaan ja keskusteluja voidaan viedä organisaatiossa kehityssuunnitelman muodossa. Organisaatio voi tehdä kehityskeskustelujen perusteella suunnitelman ja toteuttaa

sen parantaakseen osaamista. Lisäksi tiimikohtaiset ammattiosaamiset tulevat kehityskeskusteluissa esille. Jos ammattiosaamiselle on tarvetta muuallakin organisaation funktioissa, niitä voidaan hyödyntää tunnistamisen seurauksena. Kehityskeskustelumateriaalit nähdään hyödyllisiksi osaamisen kehittämisen kannalta. Lisäksi kun kaikilla on tiedossa ne prosessit ja mallit ja mitä kautta saadaan vietyä omaa osaamistaan tietoisuuteen, osaamisen kehittäminen ei jää vain esimiehen nojaan.

Seurannan avulla esimies voi ohjata oppimista strategian ja tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Seurannan pitäisi aina olla jollain tavalla mitattavissa, jolloin esimiehen on helpompi ohjata toimintaa, toteaa haastateltava A. Tällöin esimerkiksi numeroiden avulla voidaan seurata ja tunnistaa osaamisessa kehittämiskohteita. Toimitusketjun hallinnassa toiminta onkin hyvin numeraalista. Jos jollakin osa-alueella tuloksissa on parannettavaa verrattuna tavoitteisiin numerojen mukaan, voidaan työntekijän kanssa käydä läpi millaista kehittämistä osaaminen kaipaa.

Kohdeyrityksessä on käytössä Confluence, jonka avulla voidaan luoda työtiloja tiimille ja näin tukea työntekijöiden osaamista ja oppimista, haastateltava B kertoo. Esimerkiksi asiakastietopalvelualueen tiimillä on oma palvelutila (space), jonne tuotetaan tietoa ja sen avulla voidaan kommunikoida. Asiakastietotiimillä on lisäksi oma työtila, jonka avulla pidetään ohjeistusta yllä ja se toimii yhtenä kanavana, jossa ihmiset voivat käydä sekä tekemässä itse uusista asioista ohjeita, päivittämässä ohjeita sekä käydä kertaamassa tai oppimassa uutta. Sähköinen oppimisympäristökin on tuloillaan, se tulee esimiesnäkökulmasta auttamaan entisestään yleisten asioiden ja toimintaohjeiden sekä asioiden läpikäynnissä ja opiskelemisessä, haastateltava B kertoo.

Perehdytysohjelmatkin tuotiin esille yhtenä työkaluna osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Lisäksi asioiden konkreettiseksi tekeminen ja näyttäminen ovat työkaluja osaamisen kehittämisessä. Organisaatio ja tiimitasolla osaamisen johtamisen työkaluna ovat prosessikuvaukset. Näin kuvataan mitä tehdään ja miten, sekä ketkä ovat asianomaisia missäkin asioissa. Yhtenä työkaluna osaamisen kehittämisessä on näyttää työntekijälle, miten prosessi toimii ja miten työntekijän työnkuva liittyy prosessiin, sekä kenen kanssa voi asioista kommunikoida. Lisäksi henkilöstöhallinnon hyödyntäminen on yksi keino, sen nähdään tarjoavan organisaatiossa tukea osaamisen johtamiseen linjausten, periaatteiden ja järjestelmätuen kautta, sekä rekrytoimisen apuna.

Kohdeyrityksen kannalta tärkeiksi työvälineiksi nähtiin kehityskeskustelut ja sähköinen oppimisympäristö. Haastattelujen aikana huomattiin perehdytysohjelmalle ja sen rakenteelle tarvetta, siihen kaivattaisiin käytäntöjä ja työkaluja. Varsinkin kun organisaatio käy läpi muutosta, koetaan, etteivät ulkopuoliset pysty perehdyttämään ja jatkuvasti luodaan uutta, jolloin osaamista pitäisi saada tehokkaasti perehdytettyä muillekin. Yhtenä huomionarvoisena työkaluna mainittiin verkko-oppimisympäristö, jossa olisi omaan työnkuvaan liittyen mahdollisuus opiskella ja lisätä osaamista ja erilaisiin teemoihin. Yhtenä ehdotuksena perehdytykseen nousi verkkokurssin hyödyntäminen, jolloin työntekijä pystyisi suorittamaan perehdytyspaketin verkossa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on pohjimmiltaan selvittää, miten osaamisen kehittäminen ilmenee esimiestyössä. Tätä lähdettiin tarkastelemaan kolmen alakysymyksen avulla. Aikaisempien tutkimusten avulla muodostettu teoriaosuus antaa yleiskuvan siitä, mitä ensinnäkin osaamisella tarkoitetaan ja mistä se koostuu, minkälainen esimiehen rooli on osaamisen kehittämisessä sekä minkälaisia työvälineitä esimiehillä on käytössään osaamisen kehittämiseen. Tutkielman empiirisessä osiossa syvennytään päivittäistavara-alan tukkukaupan kohdeyritykseen tehtyjen haastattelujen avulla. Tällä saadaan käytännön näkökulmaa, miten osaamista kehitetään esimiehen toimesta ja minkälaisia kehittämisen tarpeita osaamisen kehittämiseen kohdistuu tulevaisuudessa. Osaamiseen liittyvä johtamisen ja kehittämisen aihe ovat ajankohtaista yrityksessä, sillä se on vahvassa kehitysvaiheessa, vision ja strategian pohjalta on tehty isoja päätöksiä, sillä organisaatiossa investoidaan omaan varastoon ja jakeluun. Osaamisvaateet kasvavat tällöin niin yksilö, kuin tiimitasolla.

Tutkielman aluksi huomio on osaamisen käsitteessä ja sitä tarkastellaan alakysymyksen ”Mitä osaaminen on?” kannalta. Osaaminen voidaan jakaa karkeasti yksilölliseen ja yhteisölliseen osaamiseen. Yksilön osaamiseen ilmenee monia luokitteluja. Yksilön osaaminen nähdään aikaisempien tutkimusten valossa koostuvan erilaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä ja persoonallisista tekijöistä. Motivaatio ja taidot nähdään tärkeinä yrityksen tavoitteiden toteuttamisen kannalta ja menestyvät työntekijät erottelevat enemmänkin persoonalliset tekijät kuten, valmius nähdä vaivaa ja motivaatio, kuin ammatilliset osaamiset. Työntekijän tulee olla

sitoutunut sekä motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan. (Bergenehenegouwen 1996, Ulrich 1998) Myös empiria vahvistaa näkökulmaa tästä. Ensinnäkin esimiehet määrittelevät osaamisen yksilön riittävinä tietotaitoina ja tahtotilana suoriutua itsenäisesti tehtävistä. Myös motivaation vaikutus osaamiseen tunnustetaan. Esimiehet tarkastelivat osaamisen luokittelua ammattiosaamiseen ja ydinosaamiseen. Ammattiosaamiset ovat yksittäisiä osaamisalueita, jotka osataan hyvin ja tarvitaan tietyn työtehtävän suorittamiseen. Ydinosaaminen nähdään puolestaan ihmisestä lähtevänä luontaisena ahkeruutena ja innostuksena.

Yhteisötasolla henkilöstön kompetenssit nähdään organisaation voimavarana. Yritystasolla puhutaankin usein ydinosaamisesta, se on yritykselle ainutlaatuista ja strategisesti tärkeää kumuloitunutta osaamista. Kyvykkyudet nähdään teorian kannalta kiinnittyvän yrityksen valitsemaan visioon. (Hamel & Prahalad 1994) Empiriaosuuden löydökset mukailevat teoriaa. Esimiehet näkevät yhteisöllisen osaamisen lähtevän yksilöistä ja heidän ominaisuuksista, vuorovaikutuksen ja hyvän johtamisen kautta nähdään syntyvän yhteisöllistä osaamista. Yhteisöllinen osaaminen nähdäänkin yksilöiden osaamisen summana sekä ongelmanratkaisukyvykkyytinä. Tiimin osaaminen nähdään peilautuvan yrityksen visioon ja strategiaan.

Osaamisen kehittämistä tarkastellaan kompetenssipohjaisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen prosessi lähtee organisaation valitsemasta strategiasta. Yrityksen vision kannalta edellytyksenä on henkilöstön tietynlaisten taitojen ja osaamisen kehittäminen. (Viitala 2005, 155; Sydänmaanlakka 2002, 122) Kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen kannalta visio ja strategia luovat perustan kaikelle tekemiselle sekä yrityksen tulevalle osaamistarpeelle. Kohdeyrityksessä tunnustetaan tämänhetkinen osaamisen tarve verraten tulevaisuuden tavoitteisiin kartoittamalla, onko vision ja strategian kannalta oikeanlaista osaamista. Osaamisen kehittäminen riippuu osaamisresursseista ja niiden pohjalta mietitään sopivia keinoja kehittää osaamista. Käytännössä osaamisen johtaminen nähdään kohdeorganisaatiossa säännöllisenä dialogin käymisenä, tietojen ja taitojen pitämisenä ajan tasalla sekä mahdollistamalla yksilölle oppia lisää. Esimiestyössä oman tiiminsä tunteminen nähdään lähtökohdaksi, jolloin tietoa voidaan hyödyntää.

Toisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena on tutkia, minkälainen on esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä ja kuvailla millaisena se nähdään aikaisempien tutkimusten kannalta ja vertailla millaisena se koetaan kohdeorganisaatiossa. Aiempien tutkimuksien mukaan osaamisen kehittämisen apuvälineenä esimiestyö on merkittävässä roolissa. Esimiesten roolit

vaihtelevat ja tulevaisuudessa suuntaudutaan valmentavaan otteeseen, jossa toimitaan oppimisen mahdollistajan ja edistäjän roolissa. (Ellinger et al. 1999, Ladyshevsky 2010) Työntekijöiden kehittäminen on pitkään nähty esimiesten vastuuksi, mutta aikaisempien tutkimusten myötä huomattiin, että harvat esimiehet pitävät itseään osaamisen kehittäjänä. Usein heillä ei ole tarvittavaa osaamista tähän, tai he olettavat osaamisen kehittämisen vastuun kuuluvan jollekin muulle. (Honey 1995, Ellinger et al. 1999) Kohdeyrityksessä haastateltavat kokivatkin, että osaamisen kehittäminen ei varsinaisesti näy arjessa. Toisaalta he kokivat, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulisi olla osa arkea ja se tulisikin nähdä osana arjen johtamista.

Esimiehen rooleiksi tunnustetaan teorian pohjalta kehittymisen mahdollistaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen tukeminen ja esimerkiksi johtaminen. Aiempien tutkimusten mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työtilanteissa, jolloin esimiehen tehtävänä on huolehtia yksilöiden mahdollisuuksista osaamisen päivittämiseen ja monipuolistamiseen (Viitala 2004, Ellinger 2013). Myös empiria vahvistaa esimiehen roolin kehittymisen mahdollistamisessa ja kohdeorganisaatiossa osaamisen johtamiseen nähdään kuuluvan esimiehen rooli uuden oppimisen mahdollistamisessa yksilölle. Esimiehet voivat mahdollistaa muilta oppimisen, jolloin esimerkiksi työnjaon ja ristiin perehdytyksen kautta voidaan laajentaa henkilökohtaista osaamis pohjaa.

Toiseksi, aikaisemmat tutkimukset tuovat esille esimiesten roolin oppimista edesauttavan ilmapiirin luomisessa. Esimiehet voivat tutkimusten mukaan edesauttaa organisaation oppimista olemalla mukana luomassa oppimiselle edistävää ilmapiiriä ja kulttuuria. Avoimen ja luottamuksellisen ympäristön nähdään muodostavan perustan organisaation oppimiselle. (Viitala 2004; Kock & Ellström 2011) Myös esimiehen rooli oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta vahvistuu empirian osalta. Kohdeyrityksessä avoin ilmapiiri nähdään myös yhtenä tärkeimpänä näkökulmana oppimisen tukemisessa. Tällöin työntekijä uskaltaa kertoa esimiehelleen huomattessaan kehityskohteen osaamisessaan. Jatkuvan dialogin käyminen organisaatiossa ja avoimuuden kulttuurin vaaliminen koetaan tärkeäksi.

Teoriaosuus tuo esille myös esimiehen aktiivisen roolin yksilön sekä ryhmän oppimisen tukemisessa. Tällöin esimiesten on pystyttävä tunnistamaan työntekijöidensä kyvykkyydet. (Viitala 2004) Myös empirian osalta tiimin johtamisessa lähtökohtana nähdään esimiehen tietämys tiimiläisten osaamisista. Osaamisen puutteen tunnistamisen jälkeen voidaan määrittellä kehittämistoimenpiteet. Aikaisempien tutkimusten mukaan tulee ottaa huomioon työntekijän

kehittymismotivaatio. Useimmat oppijat tarvitsevat palautetta sekä tukea ohjaamaan oppimista. Esimiesten tulisikin oppimisen tukemisen näkökulman mukaan seurata edistymistä ja antaa positiivista palautetta, ja näin ollen pyrkiä motivoimaan tiimiläisiään. (Ranki 1999, 46-47; Viitala 2004) Myös kohdeorganisaatiossa ilmenee oppimisen tukemisen näkökulma osaamisen ylläpidon kautta. Osaamista ylläpidetään asioiden säännöllisen läpikäynnin avulla. Uusien asioiden ilmetessä, ne käydään läpi palavereissa ja tarvittaessa pidetään tietoiskuja. Asia sekä siihen liittyen ohjeistus käydään läpi ja keskustellaan auki. Lisäksi varmistetaan, että kaikki saavat ohjeistuksen ja osaavat toimia tiedon kanssa.

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että esimiesten aktiivinen ja näkyvä osallistuminen on tärkeää organisaation oppimisen kannalta. Heidän tuleekin näyttää, että he ovat myös aktiivisia osallistujia oppimisprosessissa toimimalla roolimallina. (Popper & Lipshitz 2000; Viitala 2004) Empiria vahvistaa näkökulman esimerkillä johtamisesta, sillä esimiehet kokivat esimerkillä toimimisen ja näyttämisen yhtenä tehokkaana tapana lisätä yksilölle osaamista. Kohdeorganisaatiossa esimiehet varmistavat, että he ensin opiskelevat itse uuden asian, jotta alaisten kanssa voidaan käydä dialogia aiheesta.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen tavoitteena on tutkia, millaisia työvälineitä esimiehillä on osaamisen kehittämiseen. Teoriaosassa esimiehen työvälineet osaamisen kehittämiseen jaotellaan esimiehen toimesta tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen ja ulkopuoliseen apuun, joka ilmenee myös kohdeorganisaatiossa. (Kupias et al. 2014, 79)

Osaamisen nykytaso voidaan selvittää osaamiskartoituksen avulla. Tällöin voidaan tarkastella kehittämistarpeita ja määritellä tilanteeseen sopivat kehittämistoimenpiteet. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana toimiikin sen kartoittaminen. (Ranki 1999, 35; Ojala 2008, 123) Haastateltavien esimiesten näkökulmasta osaamista mitataan jokapäiväisessä työnteossa. Kohdeorganisaatiossa on aloitettu johtoryhmän toimesta systemaattinen osaamisen johtaminen, johon yhdeksi työvälineeksi kuuluvat osaamiskartoitukset. Lisäksi kohdeorganisaatiossa kerätään myyntikentältä palautetta ja tehdään sen perusteella kehityssuunnitelmia. Osaamisen arvioinnit voidaan yhdistää säännöllisesti käytäviin kehitys -ja tavoitekeskusteluihin. Näin pystytään asettamaan kehittämiseen liittyviä tavoitetiljoja sekä laatia koulutukseen liittyviä suunnitelmia. (Österberg 2015, 151-154) Yksilötasolla osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen käytetään kohdeorganisaatiossa myös kehityskeskustelujärjestelmää, joka käydään vuosittain läpi. Kehityskeskusteluprosessi koetaan esimiestyössä kohdeorganisaatiossa hyödyllisenä

osaamisen ja oppimisen kehittämisessä. Kohdeorganisaatiossa ilmenee näiden lisäksi muitakin esimiehen työvälineitä osaamisen kehittämiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaaminen on strategisesti tärkeä resurssi ja tutkimustulosten valossa kompetensseja tulisi jatkuvasti kehittää. Osaamisen kannalta esimiestyössä osaamisen kehittämisen kannalta tulee ottaa huomioon osaamisen luonne ja sen moninaisuus. Osaamisen käsitteen tarkastelu tuo esille persoonallisten -ja motivaatiotekijöiden tärkeyden. Ammattiosaaminen on merkittävää työstä selviämisen kannalta ja sitä voi kartuttaa työtä tekemällä. Persoonalliset tekijät, kuten motivaatio on kuitenkin merkittävä osa-alue uuden oppimisessa, sekä työssä kehittymisen kannalta. Nämä tulisikin ottaa huomioon esimiestyössä osaamisen kehittämisen kannalta, jotta saataisiin motivoituneita ja sitoutuneita yksilöitä ja mahdollistettaisiin heidän osaamisesta muodostuvan myös organisaation osaamista.

Esimiehellä nähdään olevan ensiarvoisen tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, vaikka yleisesti osa esimiehistä ei koekaan olevansa osaamisen kehittäjän roolissa. Esimiehen kehittäjän rooli ilmenee kuitenkin eri tavoin. Kohdeyrityksen esimiehet mainitsivat lähinnä ammattiosaamia kehitettäväksi, joiden kehittämisen esimiehet voivat mahdollistaa. Kohdeyrityksen muutostilanteen vuoksi uutta osaamista on hankittu paljon, jolloin esimiestyössä keskeistä osaamisen kehittämisessä on oppimisen mahdollistaminen. Tällöin oppimismahdollisuuksien luominen auttaa osaamisen levittämisessä. Esimiehen rooli ilmenee oppimisen mahdollistamisena ja luomalla avoimuuden kulttuuria esimies voi edistää oppimista organisaatiossa. Esimiesten tuleekin vaalia avoimuuden kulttuuria ja tämä ilmenee dialogin käymisenä eli työntekijöiden kuuntelemisena ja keskustelua käymällä. Tämä mahdollistaa osaamisen seuraamisen ja oppimisen suuntaamisen. Jatkuvan sekä säännöllisen ohjeistuksen kautta pystytään suuntaamaan ja seuraamaan oppimista ja samalla motivoimaan työntekijöitä. Ohjeistuksen säännöllisyys ja käytännön näyttäminen ilmentävät esimerkillä johtamista. Tämä tuo esille myös kommunikoinnin tärkeyden, joka ilmenee jatkuvana dialogin käymisenä. Edellä esitetyt näkökulmat luovat vastauksen tutkielman pääongelmaan ”Miten osaamisen kehittäminen ilmenee esimiehen näkökulmasta?”.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen aiheet

Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomio, että kyseessä on tapaustutkimus. Tutkielma antaa kuvan yksittäisen yrityksen näkökulmasta ja haastatteluaineisto rajautuu vain kahteen haastateltavaan, joista toinen on ollut kohdeorganisaatiossa lyhyemmän aikaa. Aineiston rajallisuuden johdosta tulokset eivät ole yleistettävissä laajemmin. Tutkimusta voisikin laajentaa jatkotutkimustarpeet huomioon laajentamalla otoskokoja. Haastatteluissa kävi ilmi kohdeorganisaation voimakas kehitysvaihe, jonka seurauksena on palkattu uutta osaamista. Tällöin yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi tarkastella syvemmin osaamisen kehittämisen keinoja, joiden kautta on mahdollista siirtää tietoa sekä säilyttää sitä. Haastatteluissa kävi ilmi myös, että osalla työntekijöistä on paljon kokemusta alasta, jolloin olisi mielenkiintoista tutkia, miten hiljaista tietoa saadaan hyödynnettyä sekä siirrettyä myös muille. Tämän tutkielman keskittyessä esimiesten näkökulmaan, voisi tutkimusta laajentaa myös organisaatiotasoiseen osaamisen kehittämiseen, eli HR-funktion toimesta tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen.

LÄHDELUETTELO

Amy H. (2008) Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal* 29, 3, 212-234.

Bergenhengouwen, G. (1996) Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training* 20, 9, 29-35.

Ellinger, A., Watkins, K. & Bostrom, R (1999) Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10, 2, 105-125.

Ellinger, A. (2013) Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86, 3, 310-316.

Garavan, T. (2007) A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 9, 1, 11-30.

Garavan & Mc Guire (2001) Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning* 13, 3/4, 144-163.

Grönfors, T. (2010) Työssä oppiminen- avain tuottavuuteen. Helsinki, Kauppakamari.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2006) Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki, Talentum Media Oy.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1994) Competing for the future. *Harvard Business Review* 72, 4, 122.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hätönen, H. (2004) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki, Euroopan yhteisö, rakennerahastot

Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2007) Management Research. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 5, 2, 83-100.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) Organisaatiomuutos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.uud.painos. Jyväskylä, PS-kustannus.

Kauhanen, J. (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki, WSOYpro Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000) Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki, Oy Edita Ab.

Kock, H & Ellström, P-E. (2011) Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. *Journal of European Industrial Training* 35, 1, 71-88.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014) *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007) *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Ladyshevsky, R. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* 3, 4, 292-306.

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. (2014) *Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista*. Helsinki, Suomen liikekirjat 2014.

Lindholm, T. & Salminen, J. (2014) *Keskustele ja kehity 2-0*. Helsinki, J-Impact.

Metsämuuronen, J. (2005) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. (2011) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki, International Methelp.

Niitamo, P. (2003) *Henkilöarviomenetelmät työelämässä*. 1.painos. Helsinki, Työterveyslaitos.

Nonaka, I. & Von Krogh, G. (2009) Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* 20, 3, 635-652.

Otala, L. (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki, WSOYpro.

Otala, L. (2000) Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo, WSOY.

Popper, M. & Lipshitz, R. (2000) Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning* 31, 2, 181-196.

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

Ruohotie, P. (1999) Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo-Helsinki-Juva, WSOY.

Sanchez, R. (2004) Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57, 5, 518- 532.

Schiuma, G. (2012) Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management* 16, 4, 515-522.

Strömmer, R. (1999) Henkilöstöjohtaminen. 1. painos. Helsinki, Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. (2002) Älykäs organisaatio. Helsinki, Talentum Media Oy.

Teece, D. (1998) Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40, 3, 55-79.

Ulrich, D. (2014) The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International* 17, 1, 1-9.

Ulrich, D. (1998) Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review* 39, 2, 15-26.

Viitala, R. (2004) Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 25, 5/6, 528-544.

Viitala, R. (2005) *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 2. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Österberg, M. (2015) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki, Kauppakamari Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1. Osaamisen määrittely

- Mitä osaaminen mielestäsi on yksilötasolla?
- Mitä osaaminen on mielestäsi yhteisötasolla?
- Mikä on osaamisen merkitys yritykselle, mainitse vision ja strategian kannalta tärkeää osaamista?

Teema 2. Osaamistarpeet tulevaisuudessa

- Minkälaista osaamista tiimissäsi tulevaisuudessa tarvitaan?
- Minkälaista osaamista on vaalittava ja säilytettävä?
- Mitä tämänhetkistä osaamista on kehitettävä?
- Toiminnan edellyttämä uusi osaaminen?
- Osaaminen, josta tulisi luopua?

Teema 3: Osaamisen johtaminen & kehittäminen

- Mitä osaamisen johtaminen pitää mielestäsi sisällään?
- Onko osaamista kartoitettu yksikössäsi?

- Tiedätkö kuka tiimissäsi osaa mitäkin ja jos tiedät, niin miten hyödynnät tietoa?
- Miten osaamista ylläpidetään? Mainitse konkreettisia esimerkkejä.
- Miten hankitaan toiminnan edellyttämää uutta osaamista?

Teema 4: esimiehen työkalut osaamisen kehittämisessä

- Miten tuet työntekijän osaamista ja oppimista?
- Miten osaamista kehitetään yrityksessä tällä hetkellä ja tämä osaamisen kehittäminen näkyy käytännössä esimiehen työssä? Mainitse esimerkkejä.
- Mitä keinoja esimiehellä on työntekijän osaamisen kehittämiseksi? Mainitse esimerkkejä mitä työkaluja käytät arjessasi.
- Olisiko mielestäsi hyvä olla käytössä nykyisten kehittämistoimenpiteiden lisäksi joitain muita osaamisen kehittämiseen liittyviä käytäntöjä tai työkaluja? Jos on, niin minkälaisia?