

LAPPEENRANNAN- LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Kauppätiede

Heikki Keskinen

**OSAAMISEN JA KYVYKKYYKSIEN JOHTAMISEN NYKYTILA SEKÄ
TULEVAISUUS SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPASSA**

Työn tarkastajat:

Timo Pihkala

Elena Ruskovaara

Työn ohjaaja:

Timo Pihkala

TIIVISTELMÄ

Tutkielman tekijä: Heikki Keskinen

Tutkielman nimi: Osaamisen ja kyvykkyyksien johtamisen nykytila ja tulevaisuus Suur-Seudun Osuuskaupassa

Osasto: Kauppatieteiden osasto

Vuosi: 2019

Pro Gradu- tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

71 sivua, 3 kuvaa, 1 taulukko, 2 liitettä

Tarkastajat: professori Timo Pihkala
tutkijaopettaja Elena Ruskovaara

Hakusanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, kyvykkyys, kyvykkyyksien johtaminen, hiljainen tieto, henkilöstön kehittäminen

Keywords: competence, competence management, talent, talent management, tacit knowledge, human resource development

Pro Gradu- tutkielman tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksessä tapahtuvan osaamisen johtamisen ja kyvykkyyksien johtamisen nykytilaa sekä selvittää organisaation näkemyksiä näiden kokonaisuuksien tulevaisuuden tarpeista. Tutkimuksessa kartoitettiin myös osaamisen kehittämisen keinoja organisaatiossa sekä näkemyksiä tulevaisuuden johtajuudesta. Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisen teemahaastattelun avulla ja haastattelun osia liitettiin tutkielman empiriseen osaan. Tutkimuksen perusteella osaamisen johtamisen tunnistetaan kuuluvan

yrittäjien arkipäivään. Osaamisen johtaminen on kuitenkin luonteeltaan tiedostamatonta, vaistonvaraista toimintaa. Kyvykkyyksien johtaminen organisaatiossa liittyy selkeästi ylemmän johdon toimintaan. Keskustelua organisaatioon liittyvistä kyvykkyyksistä tulisi kehittää, jotta kyettäisiin kehittämään omaa kilpailukykyä. Osaamisen kehittämisen puitteissa esimiehen rooli muodostuu äärimmäisen tärkeäksi, jotta organisaatiossa piilevä potentiaali saadaan kaivettua esiin. Organisaation toiminta on ollut paljolti asioiden johtamiseen suuntautunutta ja selkeä tietoisuus ihmisten johtamisen tärkeydestä tulevaisuudessa muodostui yhteiseksi näkemykseksi.

ABSTRACT

Author: Heikki Keskinen

Title:

Department: Business Administration

Year: 2019

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

71 pages, 3 figures, 1 table and 2 attachments.

Examiners: Professor Timo Pihkala

Assistant Professor Elena Ruskovaara

Keywords: competence, competence management, talent, talent management, tacit knowledge, human resource development

The main objective of this Master's Thesis was research current situation and future needs of competence management and talent management of case organization. The study also identified ways to develop individual skills, and views on future leadership were explored.

The empirical material was collected through qualitative interviews.

Applicable results of these interviews were attached to the thesis.

According to the research, competence management is part of the daily operations of the organization. However, competence management is like unconscious, instinctive action. Talent management is clearly linked to senior management responsibilities. Discussion about talent within the organization should be increased in order to develop their own competitiveness. The role of the superior in developing skills is important to get all the know-how in the daylight. The organization's operations

have been largely business-oriented and clear awareness of the importance of leading people (leadership) became a shared vision.

ALKUSANAT

Viimeiset puoli vuotta on ollut kieltämättä hektistä aikaa. Työn ohessa tämän tutkielman päätökseen saattaminen on ollut aika ajoin jopa raastavan haastavaa. Sanotaan, että lopussa kiitos seisoo, ja omalla kohdallani voin vielä lisätä, että ilman viime tippaa ei mikään tunnu valmistuvan. Eli kiirettä on pitänyt, mutta täytyy myöntää kuitenkin, että matkan varrella on syntynyt paljon oivalluksia ja oppimista.

Kiitos tutkielmani ohjaajalle professori Timo Pihkalalle pitkäjänteisyydestä ja ehdottomasti pitkämielisyydestä. Keskustelut tämän työn puitteissa ovat olleet valaisevia ja johdonmukainen eteneminen on mahdollistunut.

Kiitos tutkittavalle organisaatiolle, että olitte aktiivisesti mukana tähän tutkielmaan liittyvän tiedon keräämisessä. Käymämme keskustelut olivat todella mielenkiintoisia ja toivottavasti niistä saatava hyöty on molemminpuolista.

Viimeinen kiitos kuuluu rakkaalle vaimolleni Anulle. Kiitos kaikesta tuesta ja kannustuksesta sekä sopivan kovista eteenpäin sysäävistä potkuista, jotta tähän tilanteeseen olen päätenyt.

Salossa 14.11.2019

Heikki Keskinen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA	1
1.2. TUTKIMUSAIHE	4
1.2.1. Tutkimusasetelma.....	4
1.2.2. Avainkäsitteet	6
1.2.3. Tutkimuksen rakenne	7
2. KATSAUS KIRJALLISUUTEEN	8
2.1. OSAAMISEN JOHTAMINEN	8
2.1.1. Yksilön osaaminen	14
2.1.2. Organisaation osaaminen.....	15
2.2. KYVYKKYYKSIEN JOHTAMINEN	16
2.2.1. Hiljainen tieto	17
2.2.2. Moniosaaminen	24
2.3. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	25
2.3.1. Henkilöstön kehittäminen	26
2.3.2. Johtajuus ja sen kehittäminen	28
2.4. YHTEENVETO	30
3. EMPIIRINEN OSA	33
3.1. KOHDEYRITYS JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
3.1.1. Kohdeyritys	33
3.1.2. Tutkimuksen kohderyhmä	34
3.1.3. Tutkimuksen suorittaminen.....	34
3.2. AINEISTON HAVAINNOT	35
3.2.1. Osaamisen johtaminen	35
3.2.2. Kyvykkyyksien johtaminen.....	44
3.2.3. Osaamisen kehittäminen	51
3.2.4. Yhteenveto.....	61
4. TOIMENPIDESUOSITUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
4.1. TOIMENPIDESUOSITUKSET	65
4.2. JOHTOPÄÄTÖKSET	66
4.2.1. Tutkimuksen arviointi.....	69
4.2.2. Jatkotutkimusideoita	71

KUVALUETTELO

Kuva 1	Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit.....	9
Kuva 2	Osaamisen johtamisen tasot.....	14
Kuva 3	Organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali.....	19
Kuva 4	Osaamisen johtamisen kokonaisuuden rakentuminen organisaatiossa.....	24

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Hiljaisen tiedon ominaisuudet vaikuttaviin toimintoihin liittyen.....	21
------------	---	----

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö luo haasteita kilpailutilanteeseen. Tuotantoa siirretään kiihtyvällä tahdilla halvemman työvoiman maihin, joissa se muuttuu erilaisiksi palveluiksi, tietotuotteiksi ja aineettomiksi asioiksi. Muutokset suomalaisessa työelämässä ovat nostaneet osaamisen johtamisen keskiöön. Osaavista ihmisistä alkaa olla pula kaikkialla. (Ojala 2008,11.) Muutos on jatkuvaa ja se edellyttää organisaatioilta kykyä ennustaa ja analysoida tulevaa ja sitä myötä kehittää toimintaansa. Osaamisen johtamisen tarve organisaatioissa on tunnistettu ja tutkimus- ja kehitystyö kasvaa aino harppauksin. Kirjallisuudessa osaaminen on usein mainittu yhdeksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. (Pralhad & Hamel 1990; Grant 1996) Osaamisen johtamisen kehittämiseksi on runsaasti erilaisia lähestymiskeinoja, tutkimustietoa ja menetelmiä. Osaamisen johtaminen käsitteenä onkin hyvin abstrakti ja monimutkainen.

Osaamisen johtaminen on kuulunut organisaatioiden toimintatapoihin jo pitkään. Henkilöstön osaamista on pyritty kehittämään erilaisten koulutusten avulla, tosin useat koulutuksista on koettu jopa tarpeettomiksi. Tämä johtuu siitä, että kehittämistyötä on tehty sillä ajatuksella, että jotain vain pitää kehittää, eli toiminta on ollut suunnittelematonta, vailla selkeää tavoitetta. Suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys ja tehokkuus on loistanut poissaolollaan.

Osaamisen vaikutus yrityksen arvoon on suuri. Yritysten investoinnit ovat olleet jo pitkään laskussa, joten panostusta aineettomiin resursseihin, erityisesti osaamiseen, tulisi lisätä. Tällaisen investoinnin tulee tuottaa yritykselle lisäarvoa, joten kehitystoiminnan tulee olla hyvin tavoitteellista. (Ojala 2008, 16.)

Kyvykkyyksien johtaminen on toinen tärkeistä osatekijöistä yrityksen strategisessa henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön johtamisessa.

Kyvykkyyksien johtaminen on alkanut vakiintua käsitteenä aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja sitä käsittelevissä tutkimuksissa vasta 1990-luvulla. Tätä aiemmin kyvykkyyksien johtaminen on saattanut olla osa yritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, eli yritykset eivät välttämättä ole tiedostaneet kyvykkyyksien johtamisen asiayhteyttä toiminnassaan. (Kauhanen 2010, 18; Nissinen 2014,2)

Yrityksen kilpailukyvyyn ylläpito edellyttää kyvykkyyksien johtamista. Kyvykkyydet itsessään eivät ole tae kestävälle kilpailukyvyille. Pahimmillaan niistä voi muodostua jopa toimintaa haittaavia esteitä. Kyky johtaa kyvykkyyksiä on kilpailukyvyyn kannalta oleellista. Kyvykkyyksien johtamisen kivijalkana ovat ihmisten johtamisprosessit ja -käytännöt, erityisesti resurssointi, suorituksen ja osaamisen johtaminen sekä kommunikaatio- ja koordinaatiotoiminta. (Oiva 2007,74)

Lahjakkaan, kyvykkyyttä omaavan henkilön löytämisestä oikeaan työtehtävään oikea-aikaisesti, muodostuu suuri haaste nykypäivän yrityksille. Henkilöstön osaamisvaje näkyy toiminnan laadussa. Nykyään sitoutuminen työpaikkaan on muuttunut, ihmiset vaihtavat työnantajaa herkemmin kuin aiemmin. Tällainen aiheuttaa häiriöitä organisaation toiminnassa. (Viitala 2003, 8)

Yritysten on pyrittävä jatkuvasti edistämään toimintansa tuottavuutta ja parantamaan imagoaan. Kilpailu potentiaalisista osajista on kiristynyt. Yritykset pyrkivät kehittämään yrityskuvaansa houkuttelevammaksi ja kiinnostavammaksi, jotta he pystyvät antamaan itsestään positiivisemmän kuvan potentiaalisten työntekijöiden silmissä. (Viitala 2003, 8)

Joidenkin mielestä kyvykkyyksien johtaminen on organisaatioissa olevaa normaalia toimintaa ja joidenkin mielestä se on hyvinkin suunnitelmallista strategiseen henkilöstösuunnitteluun liittyvää toimintaa. Yrityksen suorituskyvyn ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteys on kuitenkin ollut selvästi näkyvässä aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa jo kymmenien vuosien ajan, ja vaikka näiden kahden tekijän yhteyttä onkin pidetty lähes

itsestään selvyytenä, on aiheesta edelleen hyvin rajallisesti laskennallista tutkimusaineistoa. (Viitala 2013, 10; Nissinen 2014,2)

Osaamisen kehittäminen on laaja järjestelmä ja se on olennainen osa osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on hyvin monitahoista. Tavallisesti siihen sisältyy henkilöstön kehittämistä, osaamisstrategioiden määrittelyitä, osaamisten erittelyitä ja arviointia, kehittämistarpeiden määrittelyitä ja kehityskeskusteluita. Osaamisen kehittämisen järjestelmän luomisen pitää lähteä yrityksen omista tarpeista. Järjestelmän soveltuminen organisaation kulttuuriin on tärkeää, koska kulttuurin vaikutus kehitystarpeiden eteenpäinviemiseksi on suuri. Järjestelmän on oltava ymmärrettävä läpi organisaatorakenteen ja sitä on kehitettävä jatkuvasti. Järjestelmässä tulee hyödyntää monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja ja siinä pitää kertoa millaisista osaamisen kehittämisen kokonaisuuksista eri organisaatiotasot vastaavat. Järjestelmän tulee olla riittävän yksinkertainen ja konkreettinen. Siinä tulee huomioida myös osaamiset organisaatiotasosta yksilötasoon asti. (Viitala 2008, 254-255)

Henkilökohtaisesti olen työskennellyt tutkittavan organisaation palveluksessa esimiestehtävissä kohta 19 vuotta. Huolimatta siitä, että toiminta on ollut tuloksellista ja kannattavaa, silmiinpistävää on ollut asioiden ja prosessien tärkeys toiminnassa. Osaamisen johtamisen ajatus on varmasti vahvasti taustalla mutta hyvin voimakkaasti prosesseihin painottuva konseptin mukainen toiminta ohjaa väkisin asioiden johtamisen polulle. Osaaminen yksin ei riitä organisaation kilpailukyvyn varmistamiseksi. Kun osaamiseen liitetään organisaatiossa olevien resurssien hyödyntämistä muodostuu kyvykkyyksiä. Organisaatiossa olevien kyvykkyyksien tunnistaminen, niiden kehittäminen sekä niiden johtaminen muodostuu ensiarvoisen tärkeäksi, jotta esimerkiksi tulevaisuuden kilpailukykyyn voitaisiin vaikuttaa.

Organisaatiossamme on tällä hetkellä noin 1200 työntekijää ja monialaista osaamista ja kyvykkyyttä löytyy valtavasti. Miten näitä kehitetään, johdetaan

ja miten saadaan ammennettua kilpailukykyä tulevaisuuden haasteisiin on mielenkiintoinen tutkimusaihe.

1.2. Tutkimusaihe

1.2.1. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella organisaation osaamisen- ja kyvykkyyksien johtamisen nykytilaa sekä kartoittaa näiden osa- alueiden tulevaisuuden haasteita ja tarpeita. Tutkimuksen aikana perehdytään ajatuksiin osaamisen johtamisen kokonaisuudesta organisaatiossa. Tutkimuksessa tutkitaan millaista osaamisen johtaminen organisaatiossa on sekä millaisia tulevaisuuden haasteita ja näkymiä osaamisen johtamisen kokonaisuudessa koetaan olevan.

Kyvykkyyksien johtamisen puitteissa perehdytään yrityksessä tunnistettuihin ydinkyvykkyyksiin, niiden johtamiseen, nykytilaan sekä tulevaisuuden tarpeisiin että haasteisiin.

Lisäksi tutkitaan osaamisen kehittämistä perehtymällä osaamishaasteisiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tutkimuksessa etsitään vastausta keinoihin, joilla organisaatio kykenisi varmistamaan tarvittavan osaamispääoman hankkimisen tulevaisuuden haasteita ajatellen. Viimeisessä tutkimuskysymyksessä paneudutaan johtamisen problematiikkaan. Tarkoituksena on selvittää millaista johtajuutta ja johtamistyyliä organisaatio tarvitsee jatkuvan muutoksen ja teknologian kehityksen keskellä.

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiä ovat:

Millaista on organisaatiossa esiintyvä osaamisen johtaminen?

Miten organisaatio varmistaa tarvittavan osaamispääoman?

Millaista johtajuutta organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymykset perustuvat meneillään olevaan toimialojen valtavaan muutokseen, joka on nopeaa ja jatkuvaa. Digitaalisuus tulee alalle eri muodoissaan ja kivijalkakauppojen rakenteellinen muutos tulevaisuudessa on väistämätöntä. Tällaisessa massiivisessa muutoksessa oikeanlainen osaaminen ja sitä myötä kyvykkyys tulee olemaan yrityksille mittava kilpailuetu. Osaamisen ja kyvykkyysien systemaattinen johtaminen tulee olemaan tärkeää näiden kilpailuetujen saavuttamiseksi.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään millaista osaamisen johtaminen organisaatiossa on, jotta saadaan tietoisuutta aiheesta.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään millaisia keinoja organisaatiolla on osaamispääoman kehittämiseksi. Millaisilla toimenpiteillä koko organisaation tasolla olevaa osaamista pystyttäisiin kehittämään ja hyödyntämään.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitetään johtajuuteen liittyviä haasteita ja tarpeita tulevaisuudessa. Maailma ja ihmiset muuttuvat ajan mennessä eteenpäin ja myös johtamisen prosessi tulee muuttumaan. Jokainen johtaja ja esimies on yksilö, jonka toimintaa ohjaa henkilökohtainen arvomaailma. Johtamistyyliä on paljon ja tässä selvitetään tutkittavien henkilökohtaisia mielipiteitä johtajuudesta ja millaista sen tulisi tutkittavan organisaation tulevaisuudessa olla.

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineistoa kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 164)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeimmäksi tiedon keruun välineeksi muodostuu ihminen. Tutkijan luottamus havaitsemiinsa keskusteluissa ilmenneisiin aiheisiin, muodostuu vaikutukseltaan suureksi, johtuen ihmisen

luonteesta sopeutumiskyvystä vaihteleviin tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa materiaali kerättiin teemahaastattelun keinoin. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuskysymyksiin peilaten ja haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti tutkimusaiheeseen liittyvän työnkuvan ja asiantuntemuksen perusteella. (Hirsjärvi et al. 2010,164)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu osaamisen johtamista, kyvykkyyksien johtamista ja osaamisen kehittämistä käsittelevään ammattikirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen viitekehukseen kuuluu myös aihealueisiin oleellisesti liittyvien käsitteiden avaaminen.

Tutkimuksessa osaamisen johtamista, kyvykkyyksien johtamista ja osaamisen kehittämistä tarkastellaan organisaation konsernijohton ja toimialojen keskijohton näkökulmasta.

1.2.2. Avainkäsitteet

Osaaminen (Competence)

Osaaminen on erityinen tieto tai taito, jota osataan soveltaa erilaisissa tilanteissa. Työelämässä osaaminen on vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytäntöön. (Virtainlahti 2009, 23)

Osaamisen johtaminen (Competence Management)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen nykytilaan liittyvää prosessia, jossa toimintaa ohjataan tavoiteltuun suuntaan. Osaamisen johtamisen tavoitteena on kehittää ihmisten osaamista ja saada sitä hyödynnetyksi organisaation toiminnassa. (Viitala 2008, 15-16)

Kyvykkyys (Talent)

Kyvykkyys viittaa organisaation kykyyn suorittaa tehtäviä resurssejaan hyväksi käyttäen, jotta tietyt lopputulokset voidaan saavuttaa. (Helfat 2003,1)

Kyvykkyyksien johtaminen (Talent management)

Kyvykkyyksien johtaminen liittyy vahvasti ihmisen toimintaan ja prosesseihin, jotka ovat vakiintuneita organisaation toiminnassa. Kun organisaation prosesseja ja ihmisten osaamista kehitetään, kehittyvät samalla myös kyvykkyydet. (Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja 2017,8)

Hiljainen tieto (Tacit Knowledge)

Hiljainen tieto on ammattitaitoa ja osaamista, jonka yksilöt omaavat. Välttämättä yksilö ei edes tiedä omaavansa hiljaista tietoa. Se koostuu mielikuvista, uskomuksista ja ajatusrakennelmista, joita kätkeytyy työyhteisöihin. (Hakala 2006,104)

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD)

Erilaisia toimenpiteitä hyväksikäyttäen kehitetään henkilöstön valmiuksia ja suoritustasoa, jotta saavutettaisiin entistäkin parempi suoriutumiskyky nykyisissä ja tulevissa tehtävissä. (Ruohotie 1993,237)

1.2.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdanto-osiolla, joka tutustuttaa tutkimusaiheeseen. Johdanto-osassa esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, tutkimusmetodologia ja rajaukset. Lisäksi esitetään tutkimuksessa esiintyvien keskeisimpien käsitteiden määritelmät. Johdanto-osion tarkoituksena on selventää tutkimuksen taustaa, kontekstia ja etenemistä. Tutkimuksen toisessa kappaleessa käsitellään osaamisen johtamiseen, kyvykkyyksien johtamiseen sekä osaamisen kehittämiseen liittyvää teoreettista taustaa. Tarkoituksena on osoittaa tutkittavien aiheiden paikka tiedekentässä sekä auttaa havainnollistamaan näiden riippuvuussuhteita toisistaan.

Kolmannessa kappaleessa käydään läpi tutkielman empiiristä osiota. Ensin esitellään kohdeyritys sekä tutkimusprosessi. Sen jälkeen käsitellään haastatteluista tehtyjä analyyskejä sekä havaintoja.

Neljännessä kappaleessa käsitellään johtopäätöksiä, toimenpideehdotuksia, arvioidaan tutkimusta sekä esitetään jatkotutkimuskohteita.

2. Katsaus kirjallisuuteen

2.1. Osaamisen johtaminen

Henkilöstön osaaminen tuottaa yrityksille tärkeää kilpailuetua ja menestyäkseen markkinoilla osaamiseen pitää panostaa. Osaamisen tärkeys organisaatioiden kilpailutekijänä on jo melko hyvin tiedostettu mutta se, miten osaamista pitäisi johtaa, aiheuttaa haasteita. Osaamisen johtaminen käsitteenä on hyvin kompleksinen ja aiheuttaa ristiriitaisia ajatuksia. Koska kyseessä on hyvin abstrakti ja vaikeasti määriteltävä asia, saatetaan kokea, että sitä ei voida johtaa.

Osaamisen johtaminen mahdollistaa yrityksen kilpailu- ja toimintakyvyn kehittämisen sekä vahvistamisen laaja-alaisesti. Käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä kovinkaan vahvasti juurtunut yritysmaailmaan. Käsitteeseen sisältyvät asiat ovat kuitenkin normaaleja päivittäiseen toimintaan liittyviä kokonaisuuksia. Usein osaamisen johtamiseen liitetäänkin erilaiset osaamiskartoitukset, osaamisen arviointi ja koulutustoiminta. (Viitala 2005, 14)

Osaamisen johtamisen käsite voidaan tulkita monella tavalla. Se voi olla esimerkiksi osaamisen hallintaa, kehitystä, tiedon hallintaa tai johtamista. Englanninkielinen termi "knowledge management" on suomennettu tietopääoman hallintana, tietämyksen hallintana, tiedon tai tietämyksen tai osaamisen johtamisena. Osaamisen hallintaa käsiteltäessä pitää huomioida osaamisen nykytila, tulevaisuus sekä osaamisen hankkiminen ja kehittäminen. Osaamisen johtamisessa on olennaista oikeanlaisen osaamisen hankkiminen, jotta organisaation tavoitteet ovat toteutettavissa. Organisaation tarjoamat puitteet työnteolle pitää olla oppimista tukevat. Ilmapiiiri, vuorovaikutus ja organisaatiokulttuuri sekä arvot että normit pitää olla kunnossa, jotta osaamisen johtamista voidaan toteuttaa. Osaamisen johtamista ei voi tehdä kerran vuodessa yrityksen strategiapäivillä, vaan sen on oltava osa organisaation päivittäisiä rutiineja. Osaamisen johtamisen

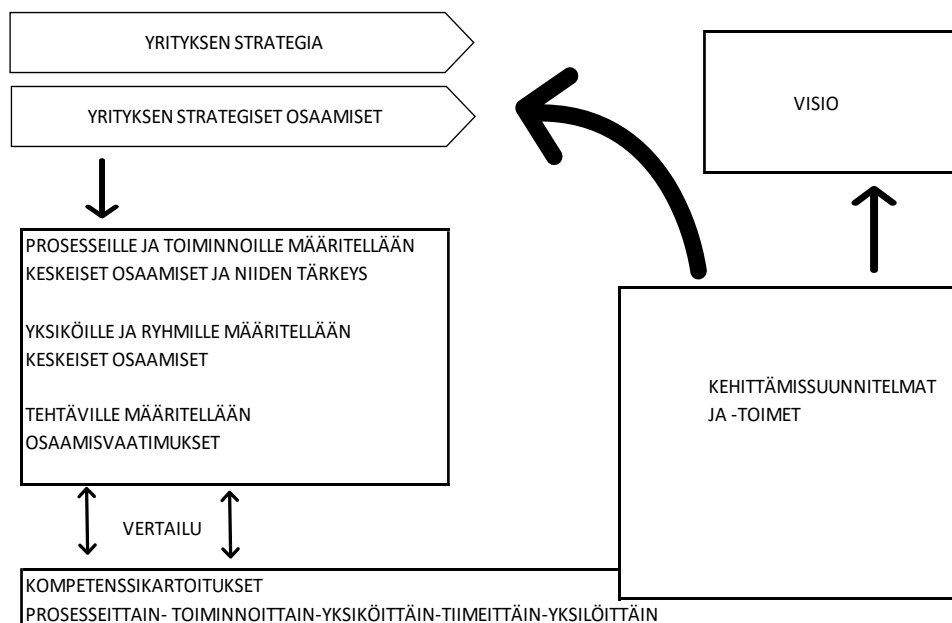
ydinajatuksena on innostaa ja kehittää henkilöstöä toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen johtaminen on näkyvän ja hiljaisen tiedon vahvistamista, jakamista ja luomista, jota voidaan hyödyntää niin yksilö- kuin ryhmätasolla. (Kukko, Yliniemi, Okkonen, Hannula 2004, 6-9; Koskinen 2006, 8,10; Virtainlahti, 2010a; Hoppo- Tuominen 2012,13)

Osaamisen johtamisen ydinajatuksena organisaatiolla on tulevaisuuden tahtotilan määrittely. Organisaatiolla tulee olla selkeä näkemys tulevaisuuden tavoitteistaan ja miten toimintaa pitää kehittää, jotta tavoitteisiin voidaan päästä. Tämä luo tarpeen nykytilan tarkasteluun sekä nykyisen toiminnan arviointiin. Jos ei ole selkeitä suunnitelmia tulevasta on vaikeaa ymmärtää millaista osaamista silloin tarvitaan. (Viitala 2005, 15)

Prusakin (1997) mukaan yrityksen kilpailukyky on riippuvainen siitä mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.

Osaamisen johtaminen on dynaaminen, monitahoinen ilmiö, jota on vaikeaa kuvata konkreettisesti. Ilmiön kuvaukseen pitäisi sijoittaa yrityksen erilaiset strategian tason elementit, organisaation rakenteen mukainen työnjako osaamisen johtamisessa, yksilötason osaamisten yhteys tuohon kaikkeen sekä osaamisen arviointi- ja kehittämisprosessi (Viitala 2005,14; Uotila 2010,9).

KUVIO 1. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit. (Viitala 2005,15)



Työtehtävien monimuotoisuus on johtanut siihen, että suuri osa työtehtävistä tehdään nykyään ryhmissä. Toimiva työyhteisö yhdistää osaajiansa työpanoksen. Suuri osuus tuottavuudesta linkittyy työntekijöiden osaamiseen, toimintamalleihin ja verkostosuhteisiin. Jo yksittäinen työsuoritus saattaa olla niin haastava, että osaamiselta vaaditaan monipuolisia valmiuksia. Työtehtäviä kuvaa vaihtelevuus, ainutlaatuisuus, tehtävien keskinäinen riippuvuus, epävarmuustekijät, jatkuva muutos ja uudelleen muotoutuminen. Rutiinimaisuus työssä on vähentynyt ja suurta tietotaitoa omaavat tehtävät ovat lisääntyneet. Esimiehen tehtävänä näiden kaikkien haasteiden parissa on varmistaa alustensa osaaminen ja sen kehittäminen, jotta he pystyvät suoriutumaan työelämän mukanaan tuomista haasteista. Jatkuva oppiminen ja osaamisen johtaminen ovat organisaatioiden keskeisimpiä haasteita. Organisaatio ja sen työyhteisöt koostuvat ihmisistä ja organisaation toiminta on siellä toimivien ihmisten toimintaa, joka perustuu toimijoiden ymmärrykselle, tulkinnoille ja tahdolle. Koneet ovat ylivoimaisia prosessoimaan tietoa, mutta niitä ohjaa kuitenkin ihmisen ajattelutyö. Työt ovat yhä enenevässä määrin sellaisia, jotka

vaativat tietoaineistoon syventymistä, tulkintaa ja jatkojalostamista, erilaisten vaihtoehtojen pohtimista, ihmisten kohtaamista ja tilanteessa elämistä. Muutos ja oppiminen ovat yksittäisen ihmisen kehityksen peruselementtejä. Työelämän muutoksissa haasteellista on niiden nopeutuva ja kasautuva rytmi. Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat sekä yksilöiden että organisaatioiden menestyksen ehto ja tulevaisuuden turva (Osaamme hanke. Osaamisen johtamisen käsikirja 2015, 13-14)

Virtainlahden (2009, 68) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa johtamisen kokonaisuutta ja menetelmää, jonka perusteella osaamisen johtaminen tapahtuu. Kerätyn tiedon tallentaminen, analysointi ja siirto käytännön toiminnaksi edellyttää oikeanlaisia työkaluja. Uuden työkalun löytäminen ja hyödyntäminen edellyttää uusien toimintatapojen käyttöönottoa, muutosta johtamisessa ja esimiestyössä. Organisaatioiden hajaantuessa ja verkostoituessa yhteisöllisten työvälineiden tärkeys organisaation toiminnassa ja oppimisessa kasvaa. Henkilöstöhallinto olisi luonteva taho tuomaan organisaatioihin uudet toimintatavat ja uudet työvälineet. Ongelmana on, että henkilöstöhallinto ei itse omassa työssään käytä näitä välineitä ja käytännön ymmärrys tarvittaviin osaamisiin työntekijöille muodostuu haastavaksi hahmottaa sekä ymmärrys siitä, miten työntekijöitä pitäisi johtaa. Uudenlaiset tavat toimia edellyttävät sitä tukevaa yrityskulttuuria ja johtamista. (Ojala 2011, 2) Esimiehet ovat ensisijaisen tärkeässä roolissa, kun puhutaan osaamisen johtamisesta ja sen hyödyntämisestä (Ojala 2011, 18). Toiminnot ja tuloksellisuus realisoituvat organisaation eri osa-alueilla. Tästä johtuen esimiehen roolista muodostuu tärkeä osa organisaation toimintaa. Esimiehen toimintaan liittyy oleellisesti vastuu työntekijöiden osaamisen kehittymisestä ja olosuhteiden luomisesta oppimista edistäväksi. (Viitala 2008, 298)

Jotta osaamisen johtamisesta muodostuisi luonnollinen osa organisaation johtamistoimintaa, sen pitäisi päästä samankaltaiseen huomion asemaan kuin muutkin yrityksen menestyksen ehdot. Yhdenkin vaikutusvaltaisen henkilön kiinnostus ja oivallus saattaa sysätä tämän käsitteen siihen

asemaan, että jatkossa siitä muodostuu osa organisaation normaalia toimintaa. Tällaista prosessia kutsutaan eksternalisoitumiseksi, jossa vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan myötä jokin asia muuttuu yhteiseksi käytännöksi, kulttuuriksi. Pitkälle vietyinä kukaan ei enää kyseenalaista sitä, vaan sitä pidetään totuutena ja itsestäänselvytenä. Suurin osa yrityksen toiminnan osa-alueista kuten markkinointi tai taloussuunnittelu, ovat saavuttaneet tällaisen aseman. Kun asiaa pidetään tärkeänä, se saa johtamisessa huomiota. (Viitala 2005,18- 19)

Viitalan (2002,21-22) mukaan vain harvat henkilöt yrityksessä ymmärtävät osaamisen johtamisen ilmiötä ja sen merkitystä. Näiden henkilöiden haasteeksi muodostuu ymmärryksen kasvattaminen ja ilmiön saattaminen osaksi organisaation normaalia toimintaa. Kun tällainen tila on saavutettu, yritykseen liittyy esimerkiksi seuraavia tunnusmerkkejä:

- osaamisen johtamisesta on muodostunut tapa toimia
- osaaminen huomioidaan samanarvoisesti kuin muutkin liiketoimintaan liittyvät tärkeiksi koetut asiat.
- Organisaation kulttuuri on muovautunut osaamisen kehittymistä tukevaksi
- osaaminen kehittymistä ja siihen liittyviä kehitystoimenpiteitä arvioidaan aktiivisesti
- osaaminen on osa palkitsemisjärjestelmää
- Osaamisasioiden hoitamisesta on muodostunut organisaatiolle kyvykkyys.
- Esimiesten koulutukseen osaamisen johtamisen puitteissa panostetaan ja se on normaali osa heidän jokapäiväistä työtään.
- Osaamisen johtamisen huippuosajat on tunnistettu ja heidät on valtuutettu tukemaan ja opastamaan muuta organisaatiota
- Osaamisen johtaminen on esillä organisaation viestinnässä

Jos edellä luetellut asiat toteutuvat, voidaan organisaatiokulttuurin tukevan osaamisen johtamisen kokonaisuutta.

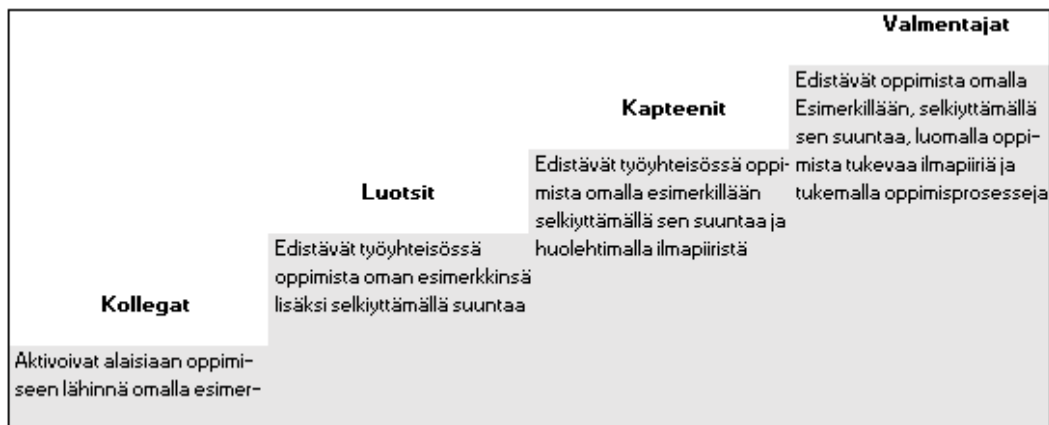
Osaamisen johtamista voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista ja se voidaankin nähdä varsin monitieteellisenä kokonaisuutena. Osaamisen johtamisen viitekehys ja käsitteet saattavat vaihdella teoreettisen näkökulman ja käytännön johtamistarpeiden mukaan. (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000,11)

Ylimmän johdon tuen ja yhteistyön vaikutus osaamisen johtamisen toteutumiseen on tärkeää. Osaamisen johtaminen liitetään entistä selvemmin strategian toteuttamiseen ja siitä muodostuu myös entistäkin käytännönläheisempää. (Viitala 2008,13)

Esimiehen asema osaamisen johtamisen prosessissa muodostuu tärkeäksi. Se millaiseksi esimiehen rooli muovautuu vaikuttaa oleellisesti johtamisen sisältöön. Esimiehen roolin myötä voidaan myös määritellä millainen hänen tehtävänsä organisaatiossa on. Esimieheen kohdistuu erilaisia odotuksia alaisten, oman esimiehen, kollegojen ja ulkopuolisten tahojen toimesta. Odotukset luonnollisesti vaikuttavat esimiehen toimintaan ja käyttäytymiseen. Esimiehen rooli muovautuu aina hänen omien ja organisaation odotusten yhteisvaikutuksesta. Esimies ei siis vastaa yksin osaamisen kehittämisen edistämisestä vaan organisaation tuki esimiehen toiminnan takana mahdollistaa tämän. (Viitala 2008,325)

Viitalan (2008) mukaan esimiehistä on löydetty neljä erilaista ryhmää joiden toiminta painottui eri tavalla. Ensimmäinen ryhmä on "valmentaja", joka ottaa kokonaisvaltaisen otteen tukiessaan joukkuetta pääsemään huippusuoritukseen. Toista ryhmää kutsutaan "kapteeniksi", joka varmistaa, että päämäärä saavutetaan ja ilmapiiri edistää mukavaa ja tehokasta työskentelyä. Kolmas ryhmä on nimeltään "luotsi", joka pitää huolta reitillä pysymisestä ja mahdollisten karikoiden välttämisestä. Neljättä ryhmää nimitetään "kollegaksi", joka on tasa-arvoinen ja hyvä työtoveri, yksi muiden joukossa.

Kuvio 2. Osaamisen johtamisen tasot. (Viitala 2008,333)



2.1.1. Yksilön osaaminen

Viitalan mukaan (2005,16–17) yksilöiden osaamisen tason kehittäminen ja sen tehokas hyödyntäminen muodostuu tärkeimmäksi asiaksi yrityksen osaamisen johtamisessa. Jokaisen yrityksen työntekijän osaamisen kehittämisen tulee olla yhteydessä yrityksen tavoitteisiin ja menestymisen ehtoihin. Työntekijöiden osaaminen on ratkaisevassa roolissa kun puhutaan yrityksen menestystekijöistä. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta. Työntekijän kompetenssien ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ydinasia. Se miten ihminen oppii ja millaista hänen osaamisensa on, muodostuu osaamisen johtamisen kannalta haastavammaksi hahmottaa kuin organisaatiotason osaamiset, joita on helpompaa arvioida ja määrittää. Ihmisten osaaminen rakentuu heidän omista lähtökohdistaan ja tämä aiheuttaa haasteita osaamisen johtamiseen. Loppujen lopuksi osaamisen johtaminen taistelee organisaatiokulttuurin, johtajuuden ja henkilöstön henkisen ja fyysisen olotilan kanssa. Ihmisellä on mahdollisuus oppia ja hyödyntää oppimiaan asioita käytännössä, kunhan hänen motivaatiotasonsa ja nöyryys asioiden tekemiseen on terveellä pohjalla.

Jotta suoriudutaan annetuista tehtävistä ja voidaan saavuttaa tavoitteet tarvitaan tietoja, taitoja sekä oikeanlaista asennetta. Osaamiseen liittyy teoriasta opittujen asioiden lisäksi käytännön kokemuksen mukanaan tuomia taitoja, kykyä löytää tietoa sekä taitoa sopia kumppanuuksia. Osaaminen on selviytymistä, onnistumista ja kehittymistä päivittäisistä toiminnoistaan. Tämän päivän jatkuvan muutoksen keskellä osaamisessa korostuu uudistuminen ja valmius kohdata entistäkin haastavampia tilanteita työelämässä. (Osaamme hanke. Osaamisen johtamisen käsikirja 2015,14)

Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu voimavara, joka mahdollistaa tietämyksen kehittymisen ja jonka ansiosta erilaiset toimintamallit muovautuvat. Kaikkien organisaation jäsenten osaamista tulisi käyttää hyväksi perustehtävien ja strategioiden toteuttamisessa. Työntekijöiden osaamisen tulee olla tarvittavan laatuista ja sitä pitää olla tarpeeksi. Heillä pitää olla halua laittaa itseään likoon ja heillä tulee olla voimavaroja hyödyntääkseen osaamistaan tehtävien suorittamiseksi. Osaamisen johtajana lähiesimiehen tulee osata edistää alaiensa valmiutta suoriutua hyvin työn kussakin vaiheessa. (Bailey & Clarke 2000: 235; Viitala 2005:109–111)

2.1.2. Organisaation osaaminen

Käytännönläheisessä lähestymistavassa osaamisen johtaminen käsittää organisaation ydinosaamisen tai muun vastaavan tärkeän osaamisalueen määrittämisen, ja sen suhteuttamisen organisaation strategiaan ja visioon. Lisäksi organisaation osaamisen nykytilan arviointi, sen vertaaminen tavoitteisiin, tarvittavien kehitystoimien määrittely tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämistoimien siirtäminen yksilötason suunnitelmiksi, sisältyvät osaamisen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2002, 197; Savolainen 2004,10)

Organisaation osaaminen on tärkeä resurssi, jonka avulla organisaatio voi menestyä, saavuttaa tavoitteet ja kehittyä pidemmälläkin aikavälillä. Organisaation osaamisilla pitää olla selkeä yhteys yrityksen

menestystekijöihin. Organisaation tärkeimpiä menestystekijöitä tulee olla vain rajallinen määrä, jotta niitä pystytään huomioimaan ja vaalimaan. Esimiesten tehtävänä on valvoa organisaation tärkeimpien osaamisten tilaa ja kehittymistä sekä arvioida niiden vaikutusta toiminnan tuloksellisuuteen. (Ojala 2008,38)

Osaamisen johtamisen kokonaisuutta määrittää organisaation tulevaisuuden tavoitteet. Organisaatiossa on selvennettävä tulevaisuuden kuvaa ja kirkastettava tavoitteita. Toiminnan kehittämisen suuntaa on tärkeää myös määritellä. Tämän vuoksi toiminnan nykytilan arviointi muodostuu tärkeäksi, jotta saadaan selvitettyä tavoiteltavaa tasoa tulevaisuudessa. Nämä ovat merkittävät kiintopisteet, jotka mahdollistavat organisaatiossa laadukkaan osaamisen johtamisen. (Viitala 2005, 15)

Organisaation osaamistarpeiden selvittäminen on hyvä toteuttaa muutaman vuoden välein. Osaamistarpeiden tarkistus on oivallista liittää samaan prosessiin strategian tarkistuksen kanssa. Osaamistarpeiden kartoittaminen on hyvä aloittaa selvittämällä asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sekä selvittämällä mahdollisia toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Organisaation strategiset tavoitteet pitää huomioida analysoida millaisia kehitystarpeita sisältyy työn ja toimintatapojen puitteissa. Jotta kaikki osaamisen kehittämiseen liittyvät tarpeet tulisi huomioiduksi niiden tarkastelu useasta eri näkökulmasta on tärkeää. (Ojala 2008,108)

2.2. Kyvykkyyksien johtaminen

Kyvykkyyksien määrittely organisaatioissa on haastavaa. Jotta organisaation strategisia tavoitteita ja kehittämisen painopistealueita kyettäisiin helpommin määrittämään tulisi organisaation kyvykkyyksille luoda selkeä käsitteistö ja kehykset. Kyvykkyyksien määrittelyn myötä perusta yksilöiden osaamisen määrittelylle, kehittämiselle ja hyödyntämiselle helpottuu. Yksilöiden osaamisen johtamisella on pitkät perinteet henkilöstön kehittämisen kentässä. Monesti organisaation strategiset tavoitteet unohdetaan ja keskitytään kehittämiseen yksilön

tehtävän näkökulmasta. Yleensä organisaation strategisia kyvykkyksiä ja yksilötason osaamisia käsitellään omina kokonaisuuksinaan ja niitä yhdistäviä tekijöitä ei huomioida. (Uotila 2010,95)

Yleensä yritysten strateginen tavoite on löytää tasapaino resurssien, liiketoimintaolosuhteiden ja markkinoiden välillä. Kyvykkyksiä toiminnassaan hyödyntävät organisaatiot määrittelevät resurssinsa asiakkailleen ja sidosryhmilleen lisäarvoa tuottavien kyvykkyksiensä perusteella. Nämä yritykset pohtivat kyvykkyksiensä laatua sekä miten heidän tulee kehittää ja vahvistaa niitä, jotta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti tulevaisuuden jatkuvassa muutoksessa. Tällaiset organisaatiot ovat ymmärtäneet osaamisen ja kyvykkyyden tärkeyden. (Long & Vickers-Koch 1995,11)

Organisaation osaaminen tarkoittaa yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvää osaamista. Sen luokittelussa ja nimeämisessä heijastuvat vakiintuneet tavat määrittellä kilpailustrategian ulottuvuuksia tai elementtejä sekä tavat jaotella organisaation toimintoja, prosesseja ja resursseja. (Uotila 2010,96.)

Kyvykkyydet ovat makrotason toiminnan osaamista, joka näkyy toistuvissa omaisuuden käytön käytännöissä. Taidot ovat mikrotason toimintaosaamista. Taitoa voidaan kutsua erikoislaatuiseksi kyvykkyudeksi, joka liittyy johonkin tiettyyn tilanteeseen tai resurssin käyttöön ja on käyttökelpoinen. Yritykseen liittyvä kyvykkyys voi koostua joukosta toisiinsa liittyviä taitoja, joita käytetään erilaisissa työvaiheissa. Kyvykkyydet viittaavat organisaation taitoihin hyödyntää voimavarojaan. (Lehtonen 2002, 77)

2.2.1. Hiljainen tieto

Hiljaista tietoa esiintyy ihmisessä jatkuvasti, vaikka sitä ei ole tietoisesti ilmaistu eikä muotoiltu. Näkyvä tieto viittaa taas kaikkeen siihen tietoon,

mikä on havaittavissa, siirrettävissä ja arvioitavissa, kuten matemaattiset kaavat, kirjoitus, kuvat ja kartat. Hiljaisen tiedon avulla ihminen tietää milloin näkyvä tieto on totta. Jos hiljaista tietoa ei olisi, ei näkyvällä tiedolla olisi mitään merkitystä. (Viitala 2008,131)

Nonakan (1994) mukaan innovaatiot, luovat ratkaisut ja laadukas toiminta kehittyvät yrityksissä usein jonkin sellaisen avulla, joka on osittain näkymätöntä. Taitavassa työsuorituksessa hiljaisen tiedon merkitys näyttäytyy voimakkaasti, siihen kiinni pääseminen on kovin vaikeaa. Hiljainen tieto yrityksissä tulisi saada näkyväksi ja sitä pitäisi pystyä tehokkaasti hyödyntämään.

Ihmisiä eläköityy ja ikääntyy jonka seurauksena hiljaista tietoa katoaa ja siitä syntyy ongelma osaamisen kehittämisessä. Hiljaisen tiedon dokumentointi on vaikeaa. Kokenut ammattilainen tietää miten pitää toimia tietyn lopputuloksen saavuttamiseksi. Kokenut asiakaspalvelija tunnistaa heti asiakkaan tarpeet ja osaa esittää asiat oikealla tavalla. Kokenut opettaja tietää, että vaikeasti opittavat asiat vaativat tietynlaista toistoa, jotta ne pystytään omaksumaan. Monet organisaatiot ovat alkaneet kartoittamaan keinoja, joilla hiljaista tietoa pystyttäisiin hyödyntämään ja miten tätä arvokasta ominaisuutta saataisiin siirrettyä nuorempien ikäpolvien tietoisuuteen. Jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä, tarvitaan uudenlaisia työtapoja ja menetelmiä. Ymmärrys hiljaisen tiedon tärkeydestä on vaikuttanut koko osaamisen johtamisen kenttään ja nostanut sen tärkeyttä monilla toimialoilla. (Ojala 2008,26)

Hiljainen tieto muodostuu kokemuksen myötä. Hiljaisen tiedon ja kokemuksen kombinaatiota pitäisi käyttää vahvemmin hyödyksi, koska tällä tavalla pystyttäisiin mahdollistamaan uusien ideoiden ja innovaatioiden synty organisaation toiminnan kehittämiseksi. Laadukas johtaminen mahdollistaa henkilöstön hiljaisen tiedon muodostumisen organisaation kyvykkyydeksi ja sen myötä yhdeksi menestystekijäksi. (Kesti 2007, 60.)

Alla on kuvattu hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali. Ympyrä kuvaa tietotaidon kehittymisen jatkuvuutta. Kehittyminen on spiraalimaista, ja se kohdistuu inhimillisiin menestystekijöihin ja organisaation kyvykkyyksiin. Tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakaminen on avain inhimillisten menestystekijöiden kehittämiseen ja käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin. (Kesti 2007, 99; Meroma 2014,10)



KUVIO 3. Nonaka & Takeuchi 1995, organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali (Kesti 2007, 99, Meroma 2014,10)

Pohjalaisen (2012) mukaan liiketaloustieteessä käydään keskustelua hiljaisesta tiedosta ja sen hyödyntämisestä. Tiedon hallinnan alueella työntekijöiden osaaminen ja tieto nähdään organisaation tärkeimpänä resurssina. Johtamismalleissa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen muodostuu tärkeäksi, jotta mahdollistetaan uusien käytäntöjen luominen. Näin tekemällä olemassa olevaa tietoa ja osaamista voidaan hyödyntää ja kehittää uusia innovaatiota.

Hiljaista tietoa hyödyntämällä voidaan saavuttaa mahdollisuus organisaation menestymiseen. Hiljaiseen tietoon sisältyy valtavasti potentiaalia, jota hyväksi käyttämällä organisaation osaamista ja liiketoimintaa pystytään kehittämään. Hiljaisen tiedon koetaan olevan normaalista toiminnasta poikkeava käsite, jolla on kyky vastata erilaisiin

ongelmiin. Ilman hyvän tietämyksen omaavia ja osaavia ihmisiä organisaatioilla ei ole toimintaedellytyksiä. (Virtainlahti 2009,9)

Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi ja sitä on myös vaikeaa jakaa. Organisaatiossa voi esiintyä hiljaista tietoa erilaisista syistä johtuen. Hiljaista tietoa omaavat henkilöt eivät välttämättä tunnista omaavansa sitä. Organisaatiokulttuurin myötä on usein muodostunut kirjoittamattomia sääntöjä ja ne eivät aina ole kaikkien tiedossa. Organisaation tieto voi olla hiljaista myös siitä syystä, että yrityksen johto ei pysty tietämään mitä organisaatiossa tapahtuu kun sen tekemiä päätöksiä laitetaan käytäntöön. Hiljainen tieto voi olla opittavissa. Se ei kuitenkaan välttämättä ole ilmaistussa muodossa, koska tiedon haltijat eivät välttämättä ole enää käytettävissä. Osaamista ei aina välttämättä pysty havainnoimaan kun sitä käytetään. Osaamisen monimutkaisuus ja yksinkertaisuus -ulottuvuus kuvaa tiedon määrää, joka tarvitaan kyseisen osaamisen kuvaamiseen. Lisäksi tarkasteltavan osaamisen tunnistamiseen vaikuttaa sen itsenäisyys ja luonne systeemin osana. (Uotila 2010, 97)

Pohjalaisen (2012) mukaan hiljaista tietoa on sen abstraktin luonteensa vuoksi usein vaikea havainnoida. Hiljainen tieto koostuu ajatuksista, mielikuvista, uskomuksista ja näkemyksistä, jotka ovat ihmisen toiminnan taustalla. Hiljainen tieto on myös osaamista ja ammattitaitoa. Työelämässä hiljaista tietoa kerätään vuosien varrella työtä tekemällä. Työntekijät eivät välttämättä itse tunnista taitojaan ja hiljaista tietoaan, koska kokemus ilmenee kokonaisvaltaisena, monipuolisena ja ammatillista osaamista laajempina tietona.

TAULUKKO 1. Hiljaisen tiedon ominaisuudet vaikuttaviin toimintoihin liittyen. (Haldin- Herrgård 2004,12; Pohjalainen 2012,5)

Mentaalit	Aistilliset	Sosiaaliset	Käytännölliset
Kyvykkyys	Tunteminen	Yhteiset käsitykset	Tietotaito
Kognitiiviset taidot	Tunteet	Normit	Asiantuntemus
Intuitio	Taiteellinen näkemys	Arvot	Nyrkkisääntö
Ajattelumallit	Maku	Vuorovaikutustaidot	Niksit
Ymmärrys	Asenteet	Sosiaaliset taidot	Käytännöllinen äly
Oivallus	Vaistomainen tunne	Kulttuuri	Kädetaidot
Inspiraatio	Saada tuntuma jostakin	Terve järki	Rutiinit
Uskomukset	Kehon tuntemus	Elämäkokemus	Toimintavarmuus
Luovuus			Keholliset taidot
Harkinta			Toiminnalliset taidot
Mielipide			Elämäkokemus
Ennakointikyky			
Arvostelukyky	Holistisuus: sisäinen ja henkilökohtainen pätevyys, toinen luonto, kokemus, taipumus, yhteinen kokemus		

Haldin-Herrgård luokittelee hiljaisen tiedon ulottuvuudet sen mukaan, millaisiin toimintoihin ne liittyvät (Taulukko 1). Toiminnot hän jakaa neljään ryhmään:

- mentaaliin
- aistillisiin
- sosiaaliin ja
- käytännöllisiin toimintoihin.

Mentaalisia prosesseja kuvaavat käsitteet todentuvat esimerkiksi ongelmanratkaisussa, jolloin ihminen hyödyntää esimerkiksi oivallustaan ja ennakointikykyään. (Haldin-Herrgård 2004, 12; Haldin-Herrgård & Salo 2008, 290; Pohjalainen 2012, 5)

Hiljaisen tiedon käsitteistä aistillisiin toimintoihin luokitellaan tunteminen, tunteet, taiteellinen näkemys, maku, asenteet, vaistonvarainen tunne, saada tuntuma jostakin ja kehon tuntemus. (Haldin-Herrgård 2004, 12; Haldin-Herrgård & Salo 2008, 290; Pohjalainen 2012, 5)

Hiljainen tieto liittyy myös sosiaalisiin toimintoihin ja suhteisiin. Yhteiset käsitykset, normit, arvot ja vuorovaikutustaidot ovat sosiaalisiin toimintoihin liitetyn hiljaisen tiedon muotoja. Kulttuurin vaikutus hiljaiseen tietoon muodostuu laajaksi kokonaisuudeksi. Se vaikuttaa arvoihimme, asenteisiimme ja käyttäytymiseemme. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 292; Pohjalainen 2012, 5)

Hiljainen tieto koetaan usein käytännöllisyydeksi. Tätä hiljaisen tiedon ulottuvuutta kuvaavat hyvin käsitteet tietotaito, asiantuntemus ja nyrkkisääntö. Käytännöllisiin käsitteisiin on luokiteltu myös niksit, käytännöllinen äly, kädentaidot, rutiinit, keholliset ja toiminnalliset taidot, kokemukseen perustuvat taidot, toimintavarmuus ja elämäkokemus. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 292; Pohjalainen 2012,5)

Viitalan (2008) mukaan hiljaisen tiedon esiin saaminen edellyttää monien asioiden toteutumista:

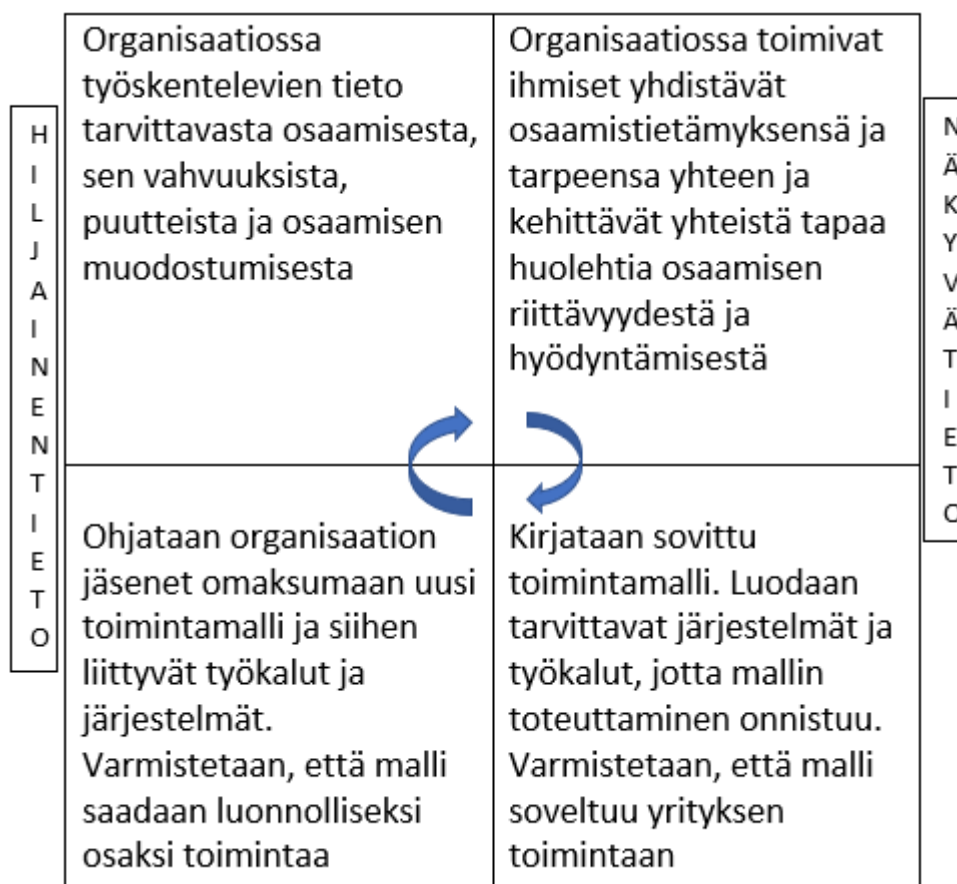
- Hiljainen tieto täytyy pystyä tunnistamaan. Tähän rooliin esimies on paras ratkaisu
- hiljaisen tiedon haltijan pitää omata kyky tunnistaa omat erikoisosaamisensa ja halu jakaa tieto muiden kanssa.
- hiljaisen tiedon haltijan pitää kyetä artikuloimaan hiljainen tietonsa.

Jotta yritys kehittyisi halutulla tavalla, niin kaikki mahdollinen potentiaali olisi löydettävä ja sitä pitää pystyä hyödyntämään erilaisissa innovaatioissa ja toiminnan laadun parantamisessa. Yritysten henkilöstökysymykset voivat olla esteenä hiljaisen tiedon esiin marssille. Tämän päivän muoti-ilmiöksi organisaatioissa on muodostunut YT- neuvottelut, jonka johdosta useita ihmisiä on joutunut luopumaan työpaikastaan. Tällaiset organisaation henkilöstömääriin vaikuttavat asiat edesauttavat hiljaisen tiedon suojaamista, koska ihmiset pyrkivät luonnollisesti säilyttämään oman

arvonsa yrityksen silmissä. Motivaatiota tiedon jakamiseen tällaisissa tapauksissa ei ole, koska se voisi vahvistaa jonkun toisen asemaa. Oman osaamisen ainutlaatuisuus on yksi keino turvata omaa selustaa. Myös huono ilmapiiri työyhteisössä voi estää hiljaisen tiedon esiin nostamista. (Viitala 2008,132)

Pohjalaisen (2012) mukaan hiljaista tietoa voidaan tunnistaa työn tekemistä seuraamalla ja analysoimalla havaintoja jälkikäteen. Perinteiset kysely- ja haastattelumenetelmät eivät tavoita hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa tavoiteltaessa on varauduttava tutkittavan henkilön tukemiseen, koska hiljaisen tiedon havainnoiminen on vaikeaa ja ilmiöt, joihin hiljainen tieto liittyy, ovat usein abstrakteja ja vaikeasti käsitteellistettäviä.

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä organisaatioissa noudattaa Nonakan uuden tiedon luomisen syklistä prosessia. Organisaatioihin sisältyy yleensä paljon hiljaista tietoa jonka avulla pystyttäisiin kartoittamaan osaamistarpeita ja selvittämään tapoja miten sitä voitaisiin kehittää. Haasteena on saada tämä tieto näkyväksi. Yksi tapa on, että organisaation jäsenet esittävät näkemyksiään osaamiseen liittyvistä asioista ja sen pohjalta sovitaan millaisia osaamisia jatkossa vaalitaan, hyödynnetään ja kehitetään. Sovittujen asioiden soveltuminen organisaation muiden rakenteiden ja järjestelmien kanssa pitää varmistaa. Näitä asioita pitää dokumentoida jotta pystyttäisiin soveltamaan uutta tietoa tai toimintamallia työnteon tueksi. Vähitellen uudesta asiasta muodostuu osa organisaation normaalia toimintatapaa ja kulttuuria (KUVIO 4.). (Viitala 2008,194)



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen kokonaisuuden rakentuminen organisaatiossa (Viitala 2008,195)

2.2.2. Moniosaaminen

Osaamislähtöisen työn sisällön määrittelyssä tulee huomioida, että työntekijöiden osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla ja niiden kehittymisestä huolehditaan. Hyvä työkalu tähän on työtehtävien rikastaminen ja laajentaminen. Työkuvan laajentaminen on yksinkertaisesti uusien toimintojen lisäämistä työtehtäviin ja työn rikastaminen merkitsee, että työntekijälle annetaan lisävastuuta työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. (Viitala 2005,223)

Luodon (2014) mukaan moniosaajuutta kasvattamalla pyritään yritysten toimintaan hakemaan lisää tehokkuutta. Moniosaamisen kehittämisen

edellytyksenä on, että suunnitellaan osaamislajennuksia, huomioidaan yksilöllisiä tarpeita ja opitaan tekemällä monipuolisesti erilaisia asioita. Osaamislajennuksien suunnittelun avulla pystytään tunnistamaan millaisia tehtäviä kannattaa jakaa, jotta henkilöstön välinen yhteistyö sekä palveluiden tuottaminen kehittyy. Yksilöllisiä tarpeita huomioimalla on mahdollista määritellä, haluaako ihminen työskennellä muuttumattomassa työympäristössä vai kaipaako hän vaihtelua ja muuttuvia tilanteita. Tekemällä oppiminen eli itsenäinen työskentely on perinteisesti paras tapa oppia, kunhan riittävästä perehdytyksestä on huolehdittu.

Vahvassa organisaatiossa yksilöillä on kyky jakaa osaamistaan ryhmässä. Osaaminen on näkyvää tai näkymätöntä. Parhaimmillaan organisaatio osaa hyödyntää moniosaamistaan, joka tarkoittaa, että työntekijöillä on kyky tunnistaa erilaisia toimintamalleja ja niihin liittyviä osaamisvaateita. Jotta osaamista on mahdollista ansiokkaasti jakaa organisaation sisällä, edellytetään esimiestoiminnalta hyvää tasoa. (Kesti 2007, 175)

2.3. Osaamisen kehittäminen

Muutoksesta on muodostunut jatkuvaa ja se vaatii organisaatioilta ja yksilöiltä uusiutumista ja sopeutumiskykyä. Jotta työmarkkinakelpoisuus säilyy, on kyettävä oppimaan uutta sekä omaksumaan uusien tehtävien edellyttämiä tietoja ja taitoja. Organisaatioiden on pystyttävä uusiutumaan jatkuvasti, jotta kilpailukyky säilyy ja kehittyy. Uusiutuminen edellyttää jatkuvaa uuden opiskelua ja kekseliäisyyttä. Osaamisen kehittämisestä on muodostunut tärkeä osa organisaatioiden strategisessa ajattelussa.

Työelämän jatkuvassa muutoksessa myös yksittäisen ihmisen asema on muuttunut merkittävästi. Työpaikka ei ole enää itsestäänselvyys vaan sen säilymiseksi on pystyttävä tuottamaan organisaatioiden toiminnalle lisäarvoa. Elinikäistä ammattia tai työsuhdetta ei oikeastaan enää ole. Työsuhteet lyhenevät entisestään ja työnkuva muuttuu nopeasti. Koko työn

olemus muuttuu ja henkilö voi olla samanaikaisesti useassa työsuhteessa. Työelämä pirstaloituu, mutta yhteistä on kuitenkin osaamisen merkityksen korostuminen. (Kauhanen 2007,140-142)

2.3.1. Henkilöstön kehittäminen

Osaamisen johtamisen organisaatioissa pitää liittyä henkilöstön kehittämiseen ja sen tulee olla keskeinen osa osaamisen kehittämistä, vaalimista ja uudistamista. Se ei kuitenkaan riitä kattamaan kuin osan osaamisen johtamisen alueesta. Henkilöstön kehittämisestä on perinteisesti vastannut organisaation henkilöstötoiminnot ja perinteisiä painopistealueita ovat olleet

- työsuorituksen tehostuminen
- muutosten mahdollistaminen ja tukeminen
- laadun parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen
- yksilön työmarkkinakelpoisuuden kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen kokonaisuuteen kuuluvat oleellisesti myös osaamisstrategioiden määrittelyt, tarvittavien osaamisten erittelyt ja arviointi, kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut. (Viitala 2005, 254)

Kehityskeskustelut kuuluvat oleellisesti osaamisen johtamisen kokonaisuuteen. Niiden tarkoitus on tukea ja luoda mahdollisuuksia työntekijöiden ammatilliselle kehittymiselle. Kehityskeskustelujen käyminen kuuluu oleellisesti esimiestyöhön. Niiden avulla saadaan arvokasta tietoa alaisten osaamistasosta ja kehittymistarpeista. Kehityskeskustelujen avulla esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin ja saa arvokasta tietoa työyhteisön toiminnasta. Kehityskeskustelut ovat myös hyvä väylä jakaa tietoa yrityksen tavoitteista ja tulevaisuudesta. Kehityskeskustelu toimii myös hyvänä palautekanavana niin alaisen kuin esimiehenkin suuntaan.

Kehityskeskustelut lisäävät yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, yhteistyötä ja tiedonkulkua. (Viitala 2008,361)

Olemassa olevan tiedon voi sanoa olevan osaamista sen jälkeen kun se on ymmärretty, sisäistetty ja sitä osataan hyödyntää. Tiedon muokkaamisessa osaamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia tapoja:

Työssäoppiminen

Työssäoppiminen liittyy esimerkiksi opintoihin liittyvään käytännön harjoitteluun. Tällaisissa työharjoitteluissa suunnitelmallisuus on tärkeää, harjoittelulle pitää asettaa tavoitteet ja sitä pitää systemaattisesti ohjata, jotta opiskelijalla on mahdollisuus oppia uusia ammatillisia valmiuksia. Työssä jo oleville henkilöille työssäoppimisella tarkoitetaan uusien, tekemisen kautta opittavien, toimintamallien omaksumista. (Ojala 2008,223-224)

Henkilökohtainen valmennus

Henkilökohtaisessa valmennuksessa on tukihenkilöllä merkittävä rooli. Hänen tehtävänä on luoda turvallinen ympäristö, jossa valmennettavalla hyvät edellytykset oppia ja mennä jopa omien mukavuusalueidensa ulkopuolelle. Henkilökohtaisen valmennuksen menetelmiin kuuluvat esimerkiksi perehdytys, mentorointi ja työnohjaus. (Ojala 2008,230)

Perehdytys on hyvä aloittaa jo rekrytointivaiheessa, eli hakijoille annetaan tietoa organisaatiosta ja tehtävästä. Kun uusi työntekijä saapuu uuteen työpaikkaan on perehdytyksellä tärkeä rooli. Työntekijä saa silloin ensivaikutelman yrityksestä ja hyvällä toteutuksella uuden henkilön vastaanottamisessa luodaan hyvää yrityskuvaa. (Viitala 2008,356-357)

Mentoroinnin tarkoituksena on käydä vuorovaikutusta kokeneen ja osaavan ammattilaisen ja nuoremman kehityskelpoisen työntekijän välillä, ohjaten

häntä selviytymään uudessa työssään. Mentorin ei pidä antaa valmiita vastauksia vaan auttaa mentoroitavaa itse oivaltamaan ratkaisuja. (Viitala 2008,366)

Työnohjauksessa työnohjaajan tehtävä on omaa osaamistaan hyödyntäen edesauttaa yksilön tai ryhmän oppimista. Työnohjauksella pyritään työn arvioinnin tukemiseen ja erilaisten työssä olevien ongelmien erittelemiseen. Ratkaisukeskeisyys ja toimenpiteiden suunnittelu on myös oleellinen osa työnohjausta. Työnohjauksella pyritään vahvistamaan ammattitaidon kehittymistä ja vähentämään henkistä kuormitusta. (Viitala 2008,369)

2.3.2. Johtajuus ja sen kehittäminen

Northousen (1997) mukaan johtajuus on prosessi, jossa yksilön vaikutus ryhmän muihin jäseniin on sellainen, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa.

Kotterin (2001) mukaan esimieheltä edellytetään osaamista niin ihmisten kuin asioiden johtamisessa. Ihmisten johtamisessa on kyse muutoksen hallinnasta ja asioiden johtaminen on monitahoisessa yritysympäristössä selviytymistä. Muutoksen hallinnassa muodostuu tärkeäksi ihmisten koordinointi, suunnan näyttäminen, motivointi ja innostaminen. Monitahoisen työympäristön johtamisessa suunnitelmallisuus on ensiarvoisen tärkeää. Budjetoinnin avulla voidaan määritellä tulevan ajan tavoitteita valvonnalla ja henkilöstön organisoinnilla pyritään varmistamaan, että tavoitteet saavutetaan.

Erään arvion mukaan johtajuuden tarve saattaa jopa vähentyä sitä mukaa kuin työntekijöiden osaaminen kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään tapahtumien ytimeen. Nykyään käynnissä oleva jatkuva muutos on kuitenkin tuonut uuden tarpeen johtajuudelle. Johtajia tarvitaan muutoksesta selviytymiseen. Johtajuudella varmistetaan, että toiminta sujuu

myös muutoksen keskellä, jolle on ominaista yhä hankalampi ennakoitavuus. Alaiset odottavat johtajalta johdonmukaisuutta ja taitoa pitää järjestys yllä kaiken kaaoksen keskellä. Johtajalla tulee olla kyky näyttää suuntaa ja päämääriä sekä määritellä tärkeysjärjestyksiä asioille. Johtaja toimii myös katalysaattorina ihmisten merkityksen muodostukselle, joka on tärkeä toimintaa ohjaava tekijä. (Viitala 2008,295)

Johtajan tehtävä on asettaa organisaatiolle tavoitteita ja auttaa sitä saavuttamaan ne. Johtajan tehtävä on myös varmistaa organisaation jatkuvuus ja auttaa sitä uudistumaan. Johtajuuden haasteeksi muodostuu kyvykkyys konkreettisiin toimiin jatkuvan muutoksen keskellä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008,15)

Kun tarkastellaan henkilöstön kehittämistä kokonaisuutena, oman aivan erityisen osansa muodostaa ylimmän johdon kehittäminen. Ylimmän johdon kehittäminen poikkeaa muun henkilöstön kouluttamisesta siltä osin, että se on itse asiassa keskeinen osa organisaation johtamisprosessin kehittämistä. Kun organisaatio panostaa ylimmän johdon kehittämiseen, se itse asiassa kehittää omaa johtamisjärjestelmäänsä. (Kauhanen 2007,151)

Kirjallisuudessa mainitaan, että johtajaksi tai esimieheksi ei pysty valmistumaan mistään oppilaitoksesta. Erilaisia johtamiseen liittyviä opintokokonaisuuksia on tarjolla tänä päivänä runsaasti ja niillä on tavoitteena yhdistää käytäntö ja teoria samaa kieltä puhuvaksi kokonaisuudeksi, ajatuksella ”mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”. Käsite valmentaminen (coaching) liitetään nykyään usein työyhteisöjen kehittämisen yhteyteen. Termillä ”koulutus” tuntuu olevan hyvin vanhakantainen kaiku ja sen käyttö aiheuttaa lähinnä kielteisiä reaktioita. Koulutuksien lähtökohtana on perinteisesti ollut se, että kouluttaja kertoo koulutettaville millä tavalla missäkin tilanteessa kuuluu toimia. Valmentamisen ajatuksena on auttaa valmennettavaa hyödyntämään osaamistaan laajemmin.

Työelämän muutos ja paineet saattavat vaikuttaa esimieskoulutuksessa olevalle etsimään keinoja pikavoittoihin hyvää esimiestyötä ajatellen. Esimieskoulutuksissa ei kuitenkaan ole tarjolla mitään tempuluetteloja arjen ongelmatilanteista selviytymiseen. Ihmisten käyttäytymiseen liittyvien teorioiden mallintaminen erilaisia malleja hyväksikäyttäen saattaa antaa oivalluksia haastavista tilanteista selviämiseen. Erilaisista esimiesvalmennuksista saatujen palautteiden perusteella eniten hyötyä ovat tuottaneet erilaiset käytännön esimerkit, 360- profiili, jolla analysoidaan omaa käyttäytymistä, case-tapausten käsittely ja kollegoiden välinen keskustelu. (Kiuru 2009, 82-83)

2.4. Yhteenveto

Henkilöstön osaaminen yrityksen kilpailukykytekijänä on kauttaaltaan tiedostettu asia. Se miten osaamista tulisi johtaa, aiheuttaa yrityksille haasteita. Usein osaamisen johtaminen mielletään osaamiskartoitusten luomiseksi, eli kerätään tietoa osaamisista vailla sen selkeämpää päämäärää. Osaamisen johtamista ei voi korvata puhumalla siitä kerran vuodessa yrityksen yhteisessä tilaisuudessa, vaan sen on saatava vankka osa yrityksen päivittäisissä rutiineissa.

Osaamisen johtaminen on dynaaminen ilmiö, joka abstraktin luonteensa vuoksi on haastavaa kuvailla. Osaamisen johtamista esiintyy läpi koko organisaatorakenteen, aina strategiatyöskentelystä suorittavaa työtä tekevään yksilöön asti. Organisaatio muodostuu ihmisistä ja organisaation toiminta on siellä toimivien ihmisten toimintaa. Osaaminen ja sen kehittäminen on organisaation ja siellä toimivien ihmisten menestyksen ehto. Tänä päivänä muutos on jatkuvaa ja se aiheuttaa työelämään omat haasteensa. Muuttuvat tilanteet edellyttävät muutosta myös johtamisessa. Esimiesten pitää omaksua uudenlaisia toimintatapoja ja oppia käyttämään uusia työvälineitä. Uudenlaisten toimintatapojen jalkauttaminen edellyttää

muutosta organisaatiokulttuurissa ja johtamisessa. Esimiehet ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa näiden asioiden todeksi saattamisessa.

Jotta osaamisen johtamisesta tulisi yrityksen normaalia toimintaa, edellyttää se ylimmän johdon kiinnostumista ja innostusta asiasta. Kiinnostumisen ja innostuksen myötä asiasta kehittyy rakentavaa keskustelua sekä oivalluksia, jotka lopulta edesauttavat ilmiön muuttumista rutiiniksi arkipäiväisissä toiminnoissa. Osaamisen johtaminen ilmiönä on varsin huonosti tunnistettu ja sen saaminen osaksi yrityksen normaalia toimintaa mahdollistaisi organisaation kehittymisen edelleen. Jotta näin tapahtuisi pitäisi organisaatiokulttuurissa tapahtua muutos osaamisen tukemisen suuntaan.

Jotta organisaation osaaminen pystyy kehittymään on yksilöiden osaamisen kehittämiseen panostettava. Organisaatiolla itsellään ei ole kykyä kehittyä, vaan se mahdollistuu organisaatiossa olevien yksilöiden kehittymisen kautta. Kaikkien työyhteisössä olevien osaamista tulisi hyödyntää, jotta perustehtävä ja strategia toteutuvat. Organisaation osaaminen on resurssi, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Organisaation osaamistarpeita pitää selvittää aika ajoin, jotta pysytään muutoksen vauhdissa mukana. Niitä pitää myös tarkastella monitahoisesti, jotta kaikki tärkeät tarpeet tunnistettaisiin.

Kyvykkyyksien johtaminen käsitteenä on vähintään yhtä hankala tunnistaa kuin osaamisen johtaminenkin. Käsitteet liittyvät sulavasti toisiinsa ja peruseriaate on, että organisaatioilla ei ole kyvykkyyttä ilman organisaatiossa olevien yksilöiden osaamista. Kyvykkyydet tuottavat organisaation asiakkaille ja sidosryhmille lisäarvoa. Organisaation kyvykkyys voi koostua esimerkiksi joukosta toisiinsa liittyviä taitoja, eli kyvykkyys on organisaation taito hyödyntää voimavarojaan.

Hiljainen tieto on yksi organisaatioiden sisällä piilevä kyvykkyys. Hiljaista tietoa on eri organisaatiotasoilla valtavia määriä ja sen hyödyntäminen on suhteellisen hyödyntämätön voimavara yritysten menestymisen viemiseksi

eteenpäin. Tällä hetkellä työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne rekrytoidaan ja vaarana on valtava osaamispääoman kadottaminen. Jotta tämä arvokas kyvykkyys saataisiin hyödynnettyä, olisi kehitettävä uudenlaisia työtapoja ja menetelmiä. Johtamismallien tulisi muuttua hiljaista tietoa ja osaamista tukeviksi, jotta pystytään kehittämään uusia innovaatioita ja toimintatapoja. Monesti yksilöllä oleva hiljainen tieto elää niin sanotusti ”selkäytimessä”, eli se on ikään kuin automaattinen toimintamalli ja henkilö itse ei välttämättä edes tiedä osaavansa jotain erityistä. Esimies on asemansa vuoksi yksi parhaimmista työkaluista tunnistamaan näitä heikkoja signaaleita.

Moniosaaminen on tämän päivän työyhteisöissä muodostunut muotisanaksi. Moniosaajuudella pystytään tehostamaan yritysten toimintaa ja luomaan työntekijöille monipuolisempia työnkuvia. Jotta moniosaamista pystytään tehokkaasti kehittämään, pitää yksilölliset tarpeet huomioida tarkasti.

Osaamisen kehittäminen organisaatioissa on muodostunut elintärkeäksi toimintamalliksi. Muutos on nopeaa sekä jatkuvaa ja organisaatioiden pitää pystyä soputumaan siihen. Myös yksilön pitää huolehtia osaamisensa kehittämisestä, jotta hän säilyttää niin sanotun markkina-arvonsa ja pystyy tuottamaan lisäarvoa edustamalleen organisaatiolle. Henkilöstön kehittämiseksi on olemassa lukuisia erilaisia keinoja. Yksi oleellisimmista on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiden laatuun ja tavoitteellisuuteen panostamalla pystytään saamaan arvokasta tietoa henkilöstön osaamisesta, kehitystarpeista ja työyhteisön sekä yrityksen tilasta.

Jossain kysyttiin, että pitääkö johtajia ja johtamista kehittää? Johtajuus muuttuu kaiken muun muutoksen tuoksissa ja organisaatiossa johtaja on henkilö, jonka kuuluu mahdollistaa ryhmän pääseminen tavoitteisiinsa. Vaikka johtamisen tarve tulevaisuudessa ihmisten osaamisen kehittymisen myötä voi jopa vähentyä, niin organisaatiot tarvitsevat johtajia suunnan näyttäjiksi, järjestyksen ylläpitäjiksi ja toiminnan turvaajiksi muutoksen keskellä. Vastaus kysymykseen pitääkö johtajuutta kehittää- pitää. Johtajien

kehittämiseen panostamalla organisaatiolla on mahdollisuus kehittää koko johtamisjärjestelmäänsä.

3. Empiirinen osa

3.1. Kohdeyritys ja tutkimuksen toteuttaminen

3.1.1. Kohdeyritys

Tutkittava organisaatio yksi Suomen 19:stä alueosuuskaupasta Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. Suur-Seudun Osuuskauppa perustettiin vuonna 2004, jolloin kaksi silloista pienempää alueosuuskauppaa, Salon Seudun Osuuskauppa sekä Osuuskauppa Seutu fuusioituivat. Kyseessä oli kombinaatiofuusio, jossa kaksi suhteellisen vakavaraista organisaatiota yhdistyivät. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO toimii kahdeksassa kunnassa läntisen Uudenmaan ja Salon seutukunnan alueilla. SSO:n toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja yli 70 000 asiakasomistajalleen. Suur-Seudun Osuuskauppa on alueensa merkittävin vähittäiskaupan yritys. SSO:n tavoitteena on pysyä kehityksen kärjessä kaikilla toimialoillaan: market- ja tavaratalokaupassa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa, rauta- ja maatalouskaupassa sekä autokaupassa. Henkilöstömäärä on noin 1200 ja asiakasomistajia on noin 72000.

SSO:lla on lähes 100 toimipaikkaa: 3 Prismaa, 2 Prisma parturi-kampaamo, 11 S-marketia, 18 Salea, 2 Sokos-tavarataloa, 2 Emotionia, 4 ABC-liikennemyymälää, 3 Lähi-ABC:ta, 8 ABC-automaattia, 3 ABC CarWashia, 1 Sokos Hotel, 11 ravintolaa ja kahvilaa. Lisäksi SSO:lla on kolme tytäryhtiötä, SSO Rauta-Maatalous Oy, PP-auto Oy sekä Lohjan Autokeskus Oy.

3.1.2. Tutkimuksen kohderyhmä

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu koko kohderyhmää koskevien yksittäisten haastatteluiden perusteella tehtävät yleistykset. Tutkimus keskittyy yleensä varsin pieneen määrään joka pyritään analysoimaan varsin seikkaperäisesti. Tutkimuksen kohderyhmäksi muodostuu normaalisti varsin harkinnanvarainen näyte. Laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus olla empiirisesti yleistettävä tutkimus. Yleistettävyyden kriteeriksi voidaan kuitenkin nostaa järkevä aineiston kokoaminen. Haastateltavien kokemukset käsiteltävistä aiheista muodostuvat samankaltaisiksi ja heillä on tietoa ja kiinnostusta tutkimuksen kohteeseen. (Eskola & Suoranta 2003, 18,66)

Tutkimuksen perusjoukoksi valikoitui organisaation ylemmän johdon edustajia, jotka kuuluvat konsernijohtoryhmään ja toimialajohtoon sekä toimialojen keskijohdon edustajia. Otokseen valikoitui 11 henkilöä joiden taustaan sisältyy operatiivista johtamista ja asiantuntija johtamista. Haastateltavien joukkoon sisältyi monipuolinen osaaminen eri toimialoita ja heidän valintaansa vaikutti monipuolinen näkemys koko organisaation tasolta. Tutkijalla itsellään on pitkä tausta tutkittavan organisaation esimiestehtävistä, mutta tästä huolimatta rooli tutkimuksessa muodostui ulkopuoliseksi tarkkailijaksi.

3.1.3. Tutkimuksen suorittaminen

Tutkittavien aihealueiden ajateltiin olevan vaikeita ja haastavia kohderyhmälle, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus. Haastattelun etuna on joustavuus koska haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksiä ja oikaista väärinkäsityksiä. Kysymyksien järjestyksellä ei myöskään ole merkitystä vaan haastattelija voi luovia keskustelun mukaan eri aihealueilla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75)

Ennen varsinaisia haastatteluita käytiin yksi koehaastattelu, jonka perusteella haastattelija sai näkemystä haastattelun kulusta ja sisällöstä.

Tämän perusteella haastattelija pystyi tekemään lisäsuunnitelmaa haastattelun johdattamiseksi syvemmälle tasolle. Kaikki haastatteluun valitut henkilöt suostuivat haastatteluun ja ne käytiin kuluvan vuoden elokuun aikana. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien nauhuri-aplikaation avulla ja haastattelut kestivät keskiarvoisesti noin yhden tunnin.

Nauhoitetut aineistot litteroitiin sanatarkasti ja vastaukset ryhmiteltiin teemoittain vastaamaan haastattelun runkoa. Aineiston analysointivaiheessa etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja verrattiin niitä teoria-aineistoon esittäen myös omia näkemyksiä aiheista.

3.2. Aineiston havainnot

3.2.1. Osaamisen johtaminen

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin ensimmäiseksi ajatuksia osaamisen johtamisesta. Mitä osaamisen johtaminen heidän mielestään on? Koska haastateltavana oli keskijohdon ja ylemmän johdon henkilöitä, niin vastauksien näkökulmissa esiintyi eroavaisuuksia. Keskijohdon vastauksissa korostui operatiiviseen toimintaan liittyviä näkemyksiä, kuten henkilöiden osaamisen tunnistamista ja heidän sijoittumistaan oikeanlaisiin tehtäviin.

”pyrin sillä osaamisen johtamisella saamaan henkilön osaamisen ja tietotaidon potentiaalin ohjattuu oikeisiin asioihin”

”löytyy osaavimmat ihmiset paikkoihin, missä tarvitaan tiettyä osaamista”

”varmistaa et henkilökunnal on riittävät tiedot ja taidot työtehtävien hoitamiseksi”

”pitää tavallaan itse omassa työssään tunnistaa että mimmosta osaamista sitä tarvitaan, mitä siellä on ja miten sitä pitää vahvistaa”

”kokonaisvaltasta osaamisresurssien hallintaa. Mikä tarkoittaa ehkä pilkkottuna sitä, että keskiössä on ihmiset ja ihmisten johtaminen ja sitä kautta myöskin prosessien ja tekemisen johtaminen”

Teoriaosiossa (Osaamisen johtamisen käsikirja 2015,13-14) mainittiin, että osaamisen johtajana esimiehen tehtävänä on edistää alaistensa valmiutta muuttuvassa työelämässä selviytymiseen ja esimiehen rooli on ratkaisevassa asemassa, jotta asiat saadaan muuttumaan toiminnaksi ja sitä myötä tuloksiksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu oleellisesti myös henkilöstön kehittymisen tukeminen ja oppimista tukevien toimintakäytänteiden kehittäminen. Keskijohdon ajatuksissa nämä teoreettiset näkökulmat esiintyivät kattavasti.

Ylemmän johdon edustajien näkemyksissä korostui katsantokanta isompaan kuvaan, eli osaamisen johtamisella pyritään varmistamaan koko liiketoiminnan kilpailukykyä. Keskusteluissa käytiin läpi perinteistä asioiden johtamista (*management*), johon liittyy kaikenlaiset rationaaliset seikat kuten tiedot ja taidot, sekä ihmisten johtamista (*leadership*), jolloin johtamisella näytetään suuntaa, annetaan vastuuta ja mahdollistetaan onnistumisia. Lisäksi korostettiin ihmisten yksilöllisyyttä ja sen huomioimista johtamisessa, jotta heitä kyettäisiin motivoimaan ja saamaan parhaat ominaisuudet esiin. Osaamisen johtaminen koettiin myös erittäin tärkeäksi yksilön kehittymisen ja motivoituneisuuden ylläpitämiseksi.

” kaikkee sitä mikä varmistaa sen organisaation toiminnan, mikä se päämäärä milläkin yrityksellä on”

”siinä on kyse tulevaisuudennäkymästä, siitä mitä me näemme että tulevaisuudessa tarvitaan, niinku iso kuva. Et pitää olla semmonen jatkuva prosessi”

Eli pitää tietää mihin suuntaan ollaan menossa, jotta voidaan suunnitella reitti sinne. Yrityksessä on siis selkiytettävä yhteistä näkemystä siitä, missä aiotaan olla markkinoilla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. (Viitala 2005, 15)

”osaamisen johtaminen on tämmöstä kilpailukyvyyn tietyllä tavalla varmistamista siinä omassa liiketoiminnassa”

”Jos me halutaan kehittyä ja mennä eteenpäin, ylipäättään varmistaa se et me saavutetaan meille asetetut tavoitteet, ni kyllähän se liittyy olennaisesti siihen.”

Osaamisen johtamisella pyritään siis yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn kehittämiseen ja vahvistamiseen organisaation kaikilla tasoilla, osaamis pohjaa hyväksi käyttäen. (Viitala 2005,14)

Keskijohdon vastaukset kysymykseen ”Millaisina konkreettisina tekemisinä osaamisen johtaminen näkyy omassa työssäsi?”, pelkistyivät paljolti prosessikeskeisiin asioihin, tuloksien ja mittareiden analysointiin palaverissa, uusien tekniikoiden käyttöönoton ohjaamiseen ja hankkeiden eteenpäin viemiseen.

”sieltähän ne tulee pitkälti prosessiohjattujen lukujen kautta tavallaan, ne osaamisvaateet, mut sitten puhtaasti osaamiseen liittyviä keskusteluja meillä kovin vähän on.”

”palaverissa ja myymäläkierroksilla tulee varmistettua sitä, että kun meille tulee näitä uusia tekniikoita niin, et ne asiat viedään mahdollisimman nopeesti myymälään”

”jos nyt esimerkkinä käytetään sitä jotain tämmöstä, hanketta tai projektia niin pitää tietysti varmistaa se, et on se aika opetella ja sitten resurssit toteuttaa”

Huolimatta hyvistä teoriasta mukailevista ajatuksista osaamisen johtamisesta, päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ajatukset näyttävät keskittyvän paljolti tuloksien ja mittarien läpikäyntiin, eli menneen ajan tarkasteluun. Vastauksista saa vaikutelman, että osaaminen ei ole samalla tavoin johtamisen selkeänä kohteena kuin esimerkiksi taloudellinen tulos – siihen ei ole asetettu konkreettisia tavoitteita, eikä selkeitä työkaluja osaamisen johtamiseen juuri ole. Teorian (Bailey & Clarke 2000; Viitala 2005) mukaan kaikkien työntekijöiden osaamista tulisi hyödyntää, jotta perustehtävää ja strategiaa pystytään toteuttamaan. Heidän osaamisensa tulee olla oikeanlaista ja heillä pitää olla voimavaroja käyttää osaamistaan työn suorittamiseen. Esimiehen tehtävänä on edistää alaistensa valmiutta

suorutua hyvin työn kussakin vaiheessa. Tuloksien ja mittareiden läpikäynti on tärkeää ja kuuluu olennaisesti seurantaan ja kehitystarpeiden tunnistamiseen. Jotta osaamisen johtamisen näkökulma saataisiin siihen mukaan, niin tuloksia läpikäydessä voisi pysähtyä miettimään ”miten ja millaisella toiminnalla ja osaamisella me olemme saaneet tämän aikaan?” sen sijaan, että kysyttäisiin ”mitä me olemme saaneet aikaan?” Näin ajatusta voitaisiin suunnata toiminnan kehittämiseen osaamisen johtamisen keinoin ja sitä kautta olisi mahdollista tavoitella yhä parempia toiminnan lopputuloksia.

Ylemmän johdon vastauksissa konkretia kohdistui tulevaisuuden näkymien läpikäyntiin. Kehityskeskusteluiden laadukas läpikäynti korostui ja niin sanottu ”sparrailu” kollegoiden ja työntekijöiden kanssa koettiin tärkeäksi.

”kyllä se lähtee sieltä isolta tasolta, et nähdään se et mihin me ollaan menossa. Ja sit lähetään kattoo, et onko meillä sitä mitä sinne tarvitaan. Johtamista on myös, et mä pidän huolta siitä, että meillä käydään kehityskeskustelut, et mä itte käyn ihmisten kans kehityskeskustelut, ihmiset perehdytetään hyvin, he saavat riittävästi koulutusta ja tukee siihen mitä tekee”

Hyvällä perehdytyksellä pystytään edesauttamaan toiminnan sujuvuutta ja saadaan varmistettua laadukas lopputulos. Työtehtävät on mahdollista omaksua nopeammin ja työmotivaatio sekä kiinnostus tehtävää ja yritystä kohtaan lisääntyy. (Viitala 2008, 356-357)

”on esimerkiks jotain kehityskeskustelurunkoja sun muita, missä käydään asioita läpi, mut meillä ehkä enemmän täs on kyseessä jokapäiväinen tämmönen avoin sparrailu.”

Viitalan (2008) mukaan kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen johtamisen järjestelmää ja oleellinen osa yrityksen toimintaa. Kehityskeskustelujen pitäminen kuuluu perinteisesti esimiesten tehtäväkenttään ja niiden ammattitaitoinen läpikäynti muodostuu erittäin

tärkeäksi esimiesosaamiseksi. Pahimmassa tapauksessa kehityskeskustelu voi muodostua pakolliseksi muodollisuudeksi, joka on vain käytävä läpi. Kehityskeskustelun huolellinen suunnittelu molempien osapuolien taholta auttaa pääsemään osaamista kehittävään lopputulokseen. Kehityskeskustelun läpikäynti ei pelkästään riitä, vaan sen puitteissa on sovittava tavoitteista ja seurannasta, jotta yksilön osaamista pystytään kehittämään oikeaan suuntaan.

Toisiltaan oppiminen eli ”sparrailu” on käytännöllinen tapa lisätä osaamista. Tällaisessa toiminnassa hiljainen tieto vaihtaa tehokkaasti omistajaa ja sitä voi hyödyntää omassa toiminnassa. Ratkaisut omiin ongelmiin saattavat siis löytyä oman organisaation sisältä, kunhan niitä vaan osataan etsiä oikeista paikoista.

Osaamisen johtamisen eroavaisuuksia eri organisaatiotasolla käsitellessä korostui jälleen prosessien vahva läsnäolo. Palavereissa ja keskusteluissa pääroolissa on mittareiden ja tuloksien läpikäynti. Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtamisen pitäisi olla osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa. Kun osaaminen saa samanlaista huomiota ja systemaattista tarkastelua kuin muutkin yrityksen menestymisen perustekijät, niin organisaation tavoitteet saavuttaa entistä parempaa tuloksellisuutta voi mahdollistua.

”No niitä mittareitahan sielläkin katotaan ja tuloksia katotaan, mutta suoranaisesti osaamisesta, niin ei me sillä termillä sitä keskustelua kyllä käydä”

Osaamisen johtaminen koetaan kuitenkin tärkeäksi, mutta keskustelua ja ajatustenvaihtoa aihe kaipaa huomattavasti enemmän.

”ku puhutaan täst osaamisen kehittamisestä ja tän tyyppisistä asioista niin sit ollaan ehkä enemmän semmosia et joo kyllä, tämä on tärkeää. Mut siis vastaus on kuitenkin kysymykseen, et kyllä ne on siellä agendalla, mut ollaanks niitten ympärillä hirveen innostuneita ja sillä tavalla, että nyt

pistetään näissä asioissa vauhtia, niin ehkä nyt ei siinä mitään villiintymistä oo.”

”Ehkä se ei meillä Osuuskaupas oo kauheen hyvin vielä hanskassa ja kyllähän sen pitäis ylhäältä lähtee sen osaamisen johtamisen. Ehkä ylimmällä johdolla on vähän suuressa mittakaavassa toistaseks viel kuva ja henkilöstöhallinnollaki varmaan suunnitelmat tulevaisuuteen on hyvät, mut käytännös on hirveen vähän vielä tapahtumii.”

Jotta osaamisen johtamisesta tulisi osa yrityksen normaalia toimintaa voidaan tarvita avuksi ikään kuin vaikutusvaltaisia ”sanansaattajia”. Joskus yhdenkin henkilön oivallus saattaa antaa sysäyksen asian viemiseksi eteenpäin ja sitä myötä se vähitellen muuttuu laajemman ryhmän arkipäiväiseksi tekemiseksi -osaksi yrityksen kulttuuria. (Viitala 2005,18-19)

”Mut sit ku mennään ylemmäs, ni sithän me mennään myöski tähän ehkä enemmän tähän kyvykkyyksien johtamiseen”

Organisaation ylemmällä tasolla koettiin esiintyvän enemmän niin sanottua kyvykkyyksien johtamista. Kyvykkyyksien johtamista kuvaa hyvin organisaatiotason osaaminen. Kun yksilöiden osaamista hyväksi käyttäen suoritetaan erilaisia prosesseja tai käytetään järjestelmiä syntyy kyvykkyyttä. Kyvykkyyksien johtamisessa organisaatioiden tulisi miettiä millaisia kyvykkyyksiä heidän tulee kehittää ja vahvistaa, jotta tulevaisuuden muutoksessa on mahdollista saada kaikki mahdollinen hyöty irti. (Long & Vickers-Koch 1995,11)

Myös selkeitä kokonaisnäkemyksiä organisaatiotasojen eroista huomiotiin. Organisaation yläpäässä toiminnan tarkastelu koostuu laajemmista kokonaisuuksista ja organisaatiossa alemmaksi mentäessä operatiivisen toiminnan johtamisessa korostuu käytännön asiat ja yksityiskohtaisempi lähestyminen päivittäiseen toimintaan.

”toimitusjohtajan ja toimialajohtajan roolissa ollaan kuitenkin kohtuu siellä helikopterissa et katotaan sitä isoo kuvaa. Sit tullaan ryhmäpäällikön rooliin,

niin sit mennään jo enemmän ehkä niihin käytännönasioihin, ja varmistamiseen ja sitten siellä pitää jo itse tietää sit asiastakin jotain”

”Johtoryhmätasolla katsotaan vähän laaja-alasemmin näitä, yleisellä tasolla tätä osaamista, ja sitten taas mennään ehkä toimialan sisällä enemmän tämmösiin yksityiskohtiin, prioriteetteihin, siihen et mitä se konkreettinen osaaminen siel yhtiössä on”

Osaamisen johtamiseen liittyvissä haasteissa painotettiin kuitenkin ylimmän johdon roolia toiminnan eteenpäin viemiseksi. Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen tällä hetkellä koetaan vaikeaksi toteuttaa.

”Kyl se varmaan ylimmän johdon pitäis ruveta kattomaan ja miettii sitä potentiaalii mitä meillä on. Me on täl hetkellä menty niin pitkään säästöliekillä. Me on vain koitettu vähentää ja säästää joka paikasta ja tavallaan sitä osaamista mitä meil on, ei oo tarpeeks hyödynnetty”

Ehkä jonkinlainen tiedon ja näkemysten ”ristiin pölytys” eri organisaatiotasojen välillä saattaisi avata laajempaa perspektiiviä osaamisen kehittämiseen, tunnistamiseen ja johtamiseen. Se, että kaikilla organisaatiotasolla on selkeästi oma pelikenttensä ja vastualueensa on tietenkin perinteinen toimintamalli yritysten johtamisessa. Organisaation tulevaisuuden kehittämistarpeita osaamisen kehittämistä ajatellen saattaisi tällaisella yli organisaatiotasojen menevällä ajattelumallilla olla paljon annettavaa.

Jatkuva muutos ja sen nopeus koetaan haasteelliseksi. Tavoite on pysyä alan teknisessä kehityksessä vahvasti mukana ja kaikkien uusien järjestelmien omaksuminen vaatii aikaa ja osaamista. Kilpailu osaavista työntekijöistä alueella on kovaa ja oikeanlaisten henkilöiden rekrytointi on muodostunut haasteelliseksi. Kun löytyy osaava ammattitaitoinen henkilö, niin valitettavasti myös kilpailijat ovat hänestä kiinnostuneita ja niin sanottuja ”kaappauksia” saattaa tapahtua. Eli haasteena on työnantajakuvan

kehittäminen, jotta rekrytoitavissa olevien ammattilaisten valinta kohdistuisi omaan organisaatioon. Eli organisaatioiden on pystyttävä uusiutumaan ja kehittymään, jotta pystytään kehityksen vauhdissa mukana ja kilpailukyky säilyy. Tämä luo positiivista kuvaa työnhakijoihin ja kiinnostus organisaatiota kohtaan kasvaa.

”ennen jo kun ihmiset on meille palkattu, niin meillä on tavallaan ympäristöön tuntosarvet olemassa. Meillä pitää olla semmonen työnantajakuva että me ollaan vaihtoehto. Sitte ku me ollaan saatu ne ihmiset meille, niin me tunnustetaan niitten potentiaali sen suhteen, et millä tavalla me voidaan antaa niille täältä vastuuta, millä tavalla me voidaan kouluttaa niitä, millä tavalla me voidaan ymmärtää niitten yksilöllisiä tarpeita niin, että ensinnäkin ne säilyy meillä ja ne saa mahdollisuuden näyttää osaamistaan. Mä luulen, et me tullaan sen tyyppiseen asiaan siinä, et meidän täytyy myös luottaa lähtökohtasesti niihin. Koska jos et sä luota niihin ihmisiin, niin sit sä et anna myöskään niille ikään kuin vapauksia tai valtaa tai vastuuta.”

Osaavan henkilöstön urakehityksen hitaus koetaan myös haasteeksi. Organisaation toimipisteissä tunnustetaan osaamista ja kyvykkyyttä runsaasti, mutta mahdollisuudet näiden kehittämiseksi koetaan vähäisiksi. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista ja pahimmillaan osaava henkilökunta saattaa ajautua vaihtamaan työpaikkaa. Usein ajatusmallina on potentiaalisten henkilöiden kouluttaminen esimiestehtäviin. Työpaikkoja esimiestehtäviin vapautuu kuitenkin suhteellisen harvoin ja kaikki potentiaaliset henkilöt eivät välttämättä edes halua esimieheksi. Organisaation tulisi miettiä millaisia muita osaamisen kehittämisen keinoja potentiaalisille työntekijöille on mahdollista luoda.

”Meillähän on teknistä osaamista vaikka kuinka paljon talossa, mutta se, että kun sitä rotaatio ei tuu tai uusia toimipaikkoja ei tuu niin paljon, ni nykyihmiset vaan lähtee sitte muualle.”

”meil on paljon potentiaali myymälöissä ja osaamista mistä me ei tiedetä mitään. Saattaa olla että meillä moniki turhautuu työhönsä sen takia että ei käytetä ollenkaan hyväks sitä osaamista mitä on.”

Organisaatiokulttuuri on muodostunut pitkän ajan kuluessa ja sen vaikutus olemassa olevaan toimintaan on valtava. Uusien toimintatapojen ja muutoksen läpivienti vaatii olemassa olevan kulttuurin muuttamista ja sen puolelleen saamista.

”ehkä haastavinta on löytää se yhdenmukainen toimintamalli joka puolella. Perinteiset kulttuurit on muodostunu vuosien varrella, ni se on aika haastavaa välillä murtaa niitä perinteitä päästäkseen tähän nykyaikaseen toimintamalliin”

Tutkittavassa organisaatiossa on syksyn aikana saatettu strategiatyö päätökseen. Strategiatyöhön on osallistunut henkilökuntaa läpi organisaatorakenteen, joten kaikkien henkilöstöryhmien ääntä on kuunneltu ja ajatuksia huomioitu. Haastateltavilta kysyttiin, että miten osaamisen johtaminen on huomioitu organisaation strategiassa ja miltei kaikki yhdistivät termin strategian painopistealueeseen ”hyvä työ SSO:ssa”. Terminä osaamisen johtaminen ei strategiassa esiinny mutta toiminnallinen ajatus taustalla tukee osaamisen johtamisen kokonaisuutta.

”ihan ehkä sillä nimellä ja sillä termillä sitä ei oo, mutta kyllähän se hyvin olennaisesti liittyy siihen, että miten me strategiaa toteutetaan”

”strategiaanhan on määritelty semmonen kohta, ku ”Hyvä työ SSO:ssa”, ja se pitää sisällään osittain tän osaamisen ja sitten sitä kautta luonnollisesti osaamisen johtamisen toimialoilla. Se pitää sisällään erinäköstä suunnitelmallisuutta siitä, miten henkilöstöön kehitetään täs osaamisessa jatkuvasti”

”kyllähän sieltä tulee näistä ne osaamiset ja sitte strategian painopistealueissa ”hyvä työ SSO:ssa”. Toimintahan meillä on osittain

ketjujohdettua ni se tuo tähän vaikeutta, koska sieltä tulee osaamisen johtamista myöskin. Se ei oo SSO:n osaamisen johtamista”

Tässä viimeisessä kommentissa viitataan ketjujohdettuun toimintaan. Alueosuuskaupat ovat osa SOK:ta ja alueosuuskauppojen toiminta on vahvasti konseptiin pohjautuvaa. SOK:lta tulee valtavasti valmiiksi annettuja toimintatapoja, prosesseja, järjestelmiä ym. joita alueosuuskaupat sitoutuvat toteuttamaan. Tämä luonnollisesti ohjaa toimintaa automaattisesti prosessien johtamisen polulle. Konseptinmukainen toiminta on hyvin kustannustehokasta ja se on suhteellisen helppoa levittää koko ketjulle. Kun kaikki asiat läpi Suomen tehdään samalla tavalla, niin alueosuuskauppojen kilpailuvaltti paikallisuus ja paikallinen osaaminen saattaa kärsiä ja menettää merkitystään.

Osaamisen johtamisen tavoitteiden asettamisesta, haastateltavien mukaan, vastaa pääsääntöisesti esimies. Esimiehet ovat ensisijaisen tärkeässä roolissa kun puhutaan osaamisen johtamisesta ja sen hyödyntämisestä. Esimies on luonnollinen taho kantamaan vastuuta henkilöstön kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien käytänteiden kehittämisestä. (Ojala 2011,18) Yksi haastateltavista mainitsi, että jokaisella organisaatiotasolla on luonnollisesti esimies seuraavan organisaatiotason henkilöille, eli periaatteessa kaikki vastaavat omasta osa- alueestaan. Loppujen lopuksi suorittavaa työtä tekevällä henkilöllä on myös vastuu oman osaamisensa johtamisesta. Eli myös työntekijän tulee osata hyödyntää osaamistaan hänelle osoitetussa tehtävässä.

”Esimiehethän siitä aina alaisille vastaa mut kyl se on se strategia ja miten johto asiaa käsittelee”

”jokainen siitä omasta alueesta vastaa, mut viime kädes tietysti osuuskaupassa toimitusjohtaja vastaa koko osuuskaupasta, toimialajohtaja omasta alueestaan ja sit siitä eteenpäin, mutta kyllähän siellä sitten työntekijä vastaa itte siitä omasta osaamisestaan, markkina-arvostaan.”

3.2.2. Kyvykkyyksien johtaminen

Toinen teema käsittelee kyvykkyyksiä ja kyvykkyyksien johtamista. Haastateltaville sana kyvykkyys itsessään aiheutti hieman hämmennystä. Moni haastateltavista mielsi kyvykkyyden samaksi asiaksi kuin osaaminen ja monissa vastauksissa, liittyen kyvykkyyksien johtamiseen, asiayhteys osaamisen johtamiseen näkyi selkeästi. Toisaalta osaaminen ja kyvykkyys liittyvät vahvasti toisiinsa, joten yhtäläisyyksiä näissä asioissa luonnollisesti esiintyy. Organisaation kyvykkyys koettiin vaikeaksi hahmottaa. Keskustelun tueksi kyvykkyyden määrittelyä avattiin esimerkiksi siten, että ”kyvykkyys on osaamisen yhdistämistä organisaation tarjoihin resursseihin” ja kyvykkyyttä on olemassa aineellista ja aineetonta. Esimerkkinä aineellisista kyvykkyyksistä mainittiin esimerkiksi olemassa olevat kauppapaikat tai tilausjärjestelmät, aineettomista kyvykkyyksistä esimerkkejä olivat esimerkiksi asiakaspalvelu, neuvottelutaito tai vaikka osuustoiminta. Keskijohdon ja ylemmän johdon ajatuksissa esiintyi myös selkeää eroavaisuutta. Keskijohdon vastauksissa käsiteltiin paljon yksilötason kyvykkyyksiä kun taas ylempi johto antoi näkemyksiään enemmän organisaation kyvykkyyksistä.

”et oikeet ihmiset on oikeilla paikoilla, et se on tavallaan se kulmakivi siinä.”

”Kyvykkyyshän on sitä et on osaaminen ja taito tehdä se. Kyllähän meil on myymälöissä hyviä kyvykkyyksiä. Jos ajatellaan henkilötasolla, niin sehän on vähän samantyyppistä kun osaamisen johtaminen ja ehkä henkilöityy viel enemmän, et miten me pystytään sitä hyödyntämään ja laajentamaan.”

”huippukyvykkyyksien osaamisen ja taitojen siirtäminen muihin yksiköihin olis sitä kyvykkyyksien johtamista yksilötasolla. Mut sitten mikä on kyvykäs organisaatio niin se on vaikeampi asia.”

”on se sitten tehtäväkuva myyjä tai päällikkö, niin joillain on paremmat kyvyt ja valmiudet suoriutuu niistä tehtävistä, mitkä siihen toimeen liittyy ja kyvyt riittäis ehkä jo laajempaankin tehtävään. Mut sitten niistä muista kyvykkyyksistä tai organisaation kyvykkyyksistä, ne on jo taas sitten jo ihan toinen juttu”

”kun on kyvykkäitä ihmisiä organisaatiossa, ni sehän on ensisijaisen tärkeitä, että he tekevät oikeita töitä, et he ovat oikeissa tehtävissä. Ettei se kyvykkyys mee hukkaan jossain väärässä tehtävänkuvauksessa. Et se on sen johtamisen yks tärkein tehtävä, et määrittelee ne.”

”lähinnä mä koen, et kyvykkyysien johtaminen on osittain tai pääasiassa sitä, että varsinki esimiehet, kukin osaltaan tunnistaa omista alaisistaan minkälaisia kyvykkyksiä niil on. Sit osataan sitä työntekijää johtaa entistä paremmin sellaisiin työtehtäviin, mitkä parhaiten vastaisi sen työntekijän kykyjä”

Uotilan (2010) mukaan kyvykkyysien määrittely organisaatioissa on vaikeaa. Kun kyvykkyyksille on määritelty käsitteistö ja kehykset, muodostuu keskustelu strategisista tavoitteista helpommaksi. Kyvykkyysien määrittelyn myötä yksilöiden ja työryhmien osaamisen määrittelylle, kehittämiselle, hyödyntämiselle ja suuntaamiselle pystytään luomaan kasvualustaa.

Sanotaan, että kyvykkyysien johtamisen kokonaisuus sijoittuu organisaation ylätasolle ja siellä käydään tähän liittyvää keskustelua. Uotilan (2010) mukaan yksilötason osaamisen hallinta kuuluu oleellisesti henkilöstön kehittämisen kenttään. Usein kuitenkin organisaation strategiset tavoitteet unohdetaan ja keskitytään tarkastelemaan asioita yksilön tehtävän näkökulmasta. Organisaation strategisia tavoitteita ja yksilötason osaamisia käsitellään toisistaan erillään ja niitä yhdistäviä tekijöitä ei kyetä tunnistamaan.

”mun mielestä se on sitä että mitä esimerkiksi työyhteisö sai aikaan olemassa olevilla resursseilla. Jos meil on työyhteisö, niin kyvykkyysien johtaminen on sitä että miten hyvin esimies saa sen työyhteisön toimimaan.”

”Musta jo SSO: Ilaki on kyvykkyys, elikkä kun selviää omasta toiminnastaan ja mielellään hyvin, ni sillan se on kyvykästä”

”must se on resursseja, se on ihmisiä, se on meidän välineitä, teknologiaa, prosesseja, se on koko se juttu, ja me ihmiset ollaan yks erinomaisen tärkeä

osa sitä, koska meidän näitä pyöritetään näitä resursseja ja välineitä. Eli se on meidän semmonen yhteinen toimintakyky.”

Seuraavassa aiheessa käsiteltiin organisaation ydinkyvykkyksiä. Millaisia ydinkyvykkyksiä kukin haastateltava tunnistaa omassa organisaatiossaan ja millaista keskustelua kyvykkyysien johtamisesta käydään eri organisaatiotasolla. Keski johdon vastauksissa korostui vahvasti operatiivisen toiminnan taso, järjestelmäosaaminen ja tehokkuus, sekä yksilötason kyvykkyysien tunnistaminen, kuten asiakaspalvelu ja yhteistyökyky.

”No kyl siellä hyvin erilaisia persoonia porukassa on. Ja sikäli oon tietysti ilonen, että oon saanu luotua semmosen keskustelevan ilmapiirin, missä niitä kokemuksia jaetaan avoimesti. Semmosta dynaamista päällikkökaartia mulla on osa porukasta. Voiskohan sanoo, että on jopa askeleen edellä. Se on ehkä sitä parasta ydinosaamista, mitä tossa meidän porukassa on.”

Ylimmän johdon keskusteluissa ydinkyvykkyyksiksi tunnistettiin esimerkiksi kauppapaikat ja niiden hankintaan liittyvät prosessit. Infrastrukturi kokonaisuudessaan koetaan ydinkyvykkyudeksi. Kauppapaikat ovat todella hyvässä kunnossa. Osuustoiminta itsessään koetaan vahvaksi menestystekijäksi. Vuosien saatossa on tullut menestystä ja sitä myötä on saavutettu vakavaraisuutta. Lehtosen (2002) mukaan kyvykkyudet ovat makrotason toiminnan osaamista, joka näkyy toistuvissa omaisuuden käytön käytännöissä.

”S-ryhmän kehittyminen viimeisen 30:n vuoden aikana on ollut huikeaa. Markkinaosuus on kehittynyt noin 30 prosenttia ja viimeisten 20:n vuoden aikana se on kehittynyt joka vuosi, eli ilmeisesti aikojen saatos jotain on tehty oikein.”

SSO:n konserni johtoryhmä koostuu eri toimialojen toimialajohtajista ja kaikilla on vahva tietämys oman toimialaansa liittyvistä asioista. Tällaisen monialaisen johtoryhmän rikkaudeksi koetaan monipuolinen näkemys

erilaisista osa-alueista ja kyvykkyys ajatella sekä keskustella erilaisista asioista laaja-alaisesti. Keskustelut ja ”sparrailu” menee luonnollisesti oman osaamisalueen ulkopuolelle ja raikasta ajatusten vaihtoa esiintyy runsaasti. Aikaisemmin esitin näkemyksen eri organisaatiotasojen välisestä ”ristiin pölytyksestä” ja johtoryhmätasolla tällaista toimintamallia näyttää esiintyvän. Vertikaalinen lähestymistapa ajatukseen saattaisi rikastaa sitä entisestään.

”johtoryhmässä me näit asioita käsitellään ja mietitään. Tavallaan se johtoryhmän ideahan on se, että vaikka se nyt ei ihan suoraan liippais sun oman toimialan tekemistä tai olemista, ni sul on kuitenkin sitä kyvykkyyttä ottaa kantaa siihen asiaan näin yleisellä tasolla”

Osuuskaupassa työskentelevät ihmiset ovat tärkeä resurssi ja heidän koetaan olevan lojaaleja työnantajalleen ja tätä kuvastaa esimerkiksi pitkät työsuhteet.

”ihmiset on toinen tärkeä resurssi niin, kyl me siitä keskustellaan että minkälaisii kyvykkyyksii missäkin tehtävässä pitäis olla ja, mihin päin tää maailma muuttuu. Kyl se nyt tietysti korostuu sellanen ihmisten johtaminen”

”Toinen asia mitä S-ryhmässä tyypillisesti on ni on hirveen lojaaleja työntekijöitä, pitkiä työsuhteita.”

Kuitenkin kyvykkyyksien johtamiseen liittyvän keskustelun organisaatioissa koetaan olevan vielä vähäistä. Organisaatioiden tulisi löytää omaa toimintaansa ja sen kehittämistä tukevia kyvykkyyteen liittyviä toimintamalleja, jotka hyödyntävät organisaation strategista johtamista. Jotta kyvykkyysä voidaan johtaa, niiden tulisi olla mitattavia ja siten ne toimivat tietolähteinä johdolle. (*Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja 2017, 10*) Tosin mittareiden kehittäminen osaamisen ja kyvykkyuden arviointiin on haastavaa, johtuen näiden asioiden abstraktista luonteesta.

”Ei varmaankaan käydä. Varmaan sitä joillakin toimialoilla on käyty, muun muas siinä mielessä et voidaanko esimerkiksi työntekijöitä kierrättää työtehtävästä toiseen.”

”mun mielestä ei ehkä riittävästi. Mä ehkä ite nään, että maailma muuttuu aika kovaakin vauhtia. Ihmisten johtaminen muuttuu.”

Tulevaisuus ja siellä kohdattavat haasteet askarruttavat luonnollisesti organisaatioita ja seuraavaksi käsiteltiin ajatuksia tulevaisuuden tarpeista kyvykkyyksien saralla. Keskustelussa tuli esiin myös menestyksen kääntöpuoli joka olisi syytä ottaa huomioon.

”Mut sitte tullaan tavallaan ehkä siihen toiseen puoleen, et jos vahvuus on siinä, ni mikä siinä voi olla se haaste. Voi olla se, et ollaan vähän niin ku sanotaan, et fat and happy. Asiat on menny niin pitkään niin hyvin, et ollaanks sit hereillä siinä maailman muutoksessa.”

Eli tyytyväisyyden tunteeseen ei pidä jäädä nauttimaan liian pitkäksi aikaa, vaan kehitystyön on mentävä eteenpäin. Digitalisaation tuleminen ja teknologioiden kehittyminen esiintyi haastateltavien ajatuksissa vahvasti. Toiminnan tai palvelun kehittämiseen liittyy yhä useammin ICT-kehitys. Toimintoja automatisoidaan ja digitalisoidaan ja niillä pyritään entistä tehokkaampaan toimintaan. (Osaamisen johtamisen käsikirja 2017,11)

”kyl meiänki kaupan alal täytyy mennä enemmän siihen monikanavaisuuteen. Et ei vaan tehdä kauppaa. Eli odotetaan, et asiakas tulee ovesta sisään ja sit tehdään kauppa siinä, vaan et se on sekä suoraan tuolta netin kautta tapahtuvaa kaupankäyntii ilman, et asiakas kohdataan”

”No me tarvitaan ainaki sitä digitaalisuutta, se on ihan selvä. Jatkossa maailmas on enemmän teknologiaa, tulee robotisaatio, automatisaatio., Jokuhan niit teknologioita käyttää. Luultavasti se nörtti joka niitä algoritmejä sitte vääntää. Varmasti se on hyvin kaukana vielä, mut kyllä me siihen suuntaan mennään”

”Esimerkiks se, et ravintolois osataan tehdä maukasta ja terveellistä ruokaa, eli on uudet elementit ruoanlaitossa. Samoin vaikka kiinteistöjen osalta on äärimmäisen tärkeätä ympäristötietosuus, ekologia, uusimmat teknologiat, materiaalit ja kaikki. On pakko pysyä näis mukana. Miten sä muuten johdat sitä, et kyllä se osaamisen johtamiseen ja kyvykkyyksien johtamiseen pitää johtaa, et meillä on ihmisiä jotka osaa näitä asioita.”

Tänä päivänä prosessien tärkeys ja niiden vaikutus asiakaspalveluun näkyy voimakkaasti. Asiakkaan ajatustavan ja käyttäytymisen tunnistaminen koetaankin tärkeäksi kilpailukykytekijäksi, kyvykkyydeksi, tänään sekä tulevaisuudessa.

”Mä uskon, että asiakkaan ymmärrys tulee olemaan tärkeässä asemassa. Et me oikeesti ollaan asiakkaan nahkojen sisäpuolella ja osataan palvella hyvin. Meil on se ihmisläheisyys, mä uskon et se iskee takasi. Se tulee uudestaan entistä suuremmalla vyöryllä.”

”tarvitaan just ehkä sitä semmosta proaktiivisuutta. Tuntuu siltä, että tää on hirveen ylhäältä alaspäin johdettu yritys. Esimerkiks S-ryhmässä, jotenkin se menee vaan sillä tavalla, et ylhäältä käsketään ja alhaalla toteutetaan. Ehkä se on tää tämmönen prosessimainen ajattelu. Miten me onnistuttais kääntään sitä vähän toisinpäin, et me saatais enemmän energiaa sieltä asiakasrajapinnasta ja niist ihmisistä, jotka kohtaa niitä asiakkaita. Ehkä se just liittyy siihen, et myös annettais ehkä enemmän sitä vastuuta, ja sitä kautta uskottais siihen, että organisaatio voi henkisesti kasvaa.”

Organisaation strategiatyöskentelyssä käytettiin laaja-alaisesti kaikkien henkilöstötasojen näkemyksiä hyväkseen. Olisiko tällaisessa toimintamallissa ponnahduslautaa kehittämään järjestelmää organisaation tulevaisuuden tarpeisiin kyvykkyyksien saralla?

3.2.3. Osaamisen kehittäminen

Tämän päivän työelämässä muutos on jatkuvaa ja se vaatii organisaatioilta ja yksilöiltä uusiutumista ja sopeutumiskykyä. Työmarkkinoilla olevilla henkilöillä tulee olla osaamista jotta heidän toimintansa luo yrityksille ja asiakkaille lisäarvoa. Haastatelluilta tiedusteltiin ajatuksia ja ideoita osaamisen kehittämiseksi tulevaisuuden muutoksen myllerryksessä. Keskusteluissa nousi esiin suunnitelmallisuus, eli toivotaan pitkän aikavälin suunnitelmia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

”Kyllähän meillä pitäis olla pitkän tähtäimen suunnitelmat jopa urakehityksestä ja miettii niitä et kenellä osaamisii on ja miten niitä hallitaan.”

Viitalan (2005) mukaan yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen perusta ja ratkaiseva tekijä. Yksilöiden osaamisen tason kehittäminen on tärkein asia osaamisen johtamisen kokonaisuudessa.

Etenkin keskijohdon kohdalla keskusteluun nousi heidän oma kehittymisensä. Koetaan, että siihen ei löydy aikaa ja tavoitteena kuitenkin on toimiva, tuloksellinen ja terve työyhteisö. Kauhasen (2007) mukaan ylimmän johdon kehittäminen on keskeinen osa organisaation johtamisprosessin kehittämistä. Panostamalla ylimmän johdon kehittämiseen organisaatio kehittää omaa johtamisjärjestelmäänsä.

”jos mietin omaa osaamista ja omaa näkökulmaa siihen, et miten mä pystyn päälliköitä paremmin auttamaan, ni kyl tää kouluttautuminen ja osaamispääoman hankkiminen olis tärkeetä. Ei meille sillä tavalla oo tarjottu tän tyyppiseen coachaamiseen koulutusta. Ja mä luulen että jossain määrin vois olla virkistävääkin käydä kuulemassa vähän uusia ajatuksia siihen, että miten vois sitä omaa johtamista ja esimiestyötä

kehittää ja saada tavallaan vielä enemmän ehkä sitten irti siitä omasta porukasta”

”Ehkä täs on mennyt aika pitkä aika siihen, et on ollu mitään tämmösiä koulutuksia ja saatu uusia näkemyksiä tulevaisuuden suunnasta. Täs on varmaan 5–10 vuotta vaan tehty töitä eikä oo ollu mitään tämmöstä millä meitä on kehitetty. Pitäis varmaan olla enemmän koulutusta meillekin tai itsellekin, että osais nähdä paremmin sen kehityksen suunnan.”

”Keskijohtokin tarttis vähän koulutusta ja modernisointia siihen että mikä on se uus tapa johtaa ja minne me tähdätään tulevaisuudessa.”

Kotterin (2001) mukaan esimieheltä edellytetään osaamista ihmisten ja asioiden johtamisessa. Ihmisten johtaminen on muutosten hallintaa ja asioiden johtamisessa käsitellään yritysympäristössä selviytymistä. Tutkittavassa organisaatiossa etenkin ihmisten johtamisen alueella koetaan olevan kehittymistarpeita.

Työnkierto moniosaamisen kehittämisen kanavana koettiin tärkeäksi. Työnkierrosta on ollut keskustelua ja jonkin verran sitä on yksiköiden päälliköiden kohdalla tehtykin. Suunnitelmallisuus tässäkin asiassa on tärkeää ja vapaaehtoisuuteen perustuvassa toimeenpanossa on ollut vaikeuksia. Osuuskaupan toimialue on laaja ja osalle päälliköistä muodostuisi kohtuuttoman pitkiä työmatkoja.

”työn kautta oppii kaikilla tasoilla, esimerkiksi työkierto on musta aivan loistava juttu, koska se johtaa paremmin siihen moniosaamiseen.”

Luodon (2014) mukaan moniosaajuutta kehittämällä yritykset pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan. Jotta moniosaajuus kehittyä pitää suunnitella osaamislaajennuksia ja yksilölliset tarpeet pitää ottaa huomioon. Kun tehdään monipuolisesti erilaisia työtehtäviä mahdollistetaan uuden oppiminen.

Jokaisella organisaatiolla on vastuu osaamisen kehittämisestä. Lopullisten päätöksien tekeminen on ollessa kyseessä tällä osa-alueella, palloa heitetään ylimmän johdon käsiin.

”Kyl mun mielestä tämäkin lähtee ihan joka organisaatiotasolta, mut kyllä tää on mun mielest semmonen yrityksemme ylimmän tahon semmonen potku tietyllä tapaa viedä asioita eteenpäin.”

Northhousen (1997) mukaan johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa ryhmään siten, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Hokkanen ym. (2008) kirjoittaa, että johtajan tehtävä on asettaa organisaatiolle tavoitteet ja hänen pitää auttaa organisaatiota saavuttamaan ne. Johtajuuden haaste on kyvykkyys konkreettisiin toimiin jatkuvan muutoksen keskellä.

Esimiesten toiminta yksiköissä koetaan olevan ratkaisevassa roolissa osaamisen kehittämisen keinoissa. Esimiesten pitää tuntea työyhteisönsä entistä paremmin, jotta osaaminen ja kyvykkyys saadaan huomioiduksi. Myös esimiesten työssä jaksaminen vaatii erityistä huomiota.

”Myös esimiehen oma ajattelumaailma pitäis muuttua siihen, et sen pitäis entistä paremmin tuntea se oma työyhteisö, pystyä sieltä näitä kyvykkyksiä nostamaan ja niitä hyödyntämään ja muuttamaan asioita.”

Laadukas kehityskeskustelujen läpikäynti antaa esimiehelle hyviä valmiuksia yksilöiden osaamisen määrittelylle ja tunnistamiselle. Kehityskeskusteluiden avulla esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin ja saa arvokasta tietoa työyhteisön toiminnasta. (Viitala 2008,361)

Teknologioiden kehittyminen ja monikanavaisuus koetaan tärkeäksi osaamisen kehittämisen osa-alueeksi. Järjestelmät uusiutuvat nopeasti ja esimerkiksi markkinointia tehdään todella paljon toimipaikoissa heidän oman henkilökuntansa toimesta. Some- periaatteiden sisäistäminen on tärkeää, koska kaikessa mainonnassa toimitaan yrityksen imagon luojana.

”semmonen järjestelmäosaaminen, mut myöski tietyllä tavalla semmosen kaupallisen koulutuksen lisäksi tarvitaan myöski semmosta markkinoinnin

osaamista, näissä sähkösisissä kanavissa mun mielestä. Mut sitte myöski yhä enemmän sitä ihmisten johtamista.”

Ihmisten johtamisen (leadership) tärkeys kuvastui keskusteluissa. Suunnan näyttäminen, vastuunantaminen ja kiinnostus ihmisten tekemisistä luo työlle merkitystä. Viitalan (2008) mukaan jatkuva muutos on tuonut uudenlaisen tarpeen johtajuudelle. On jopa oletettu, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa kun työntekijöiden ammattitaito kasvaa. Johtajia kuitenkin tarvitaan muutoksesta selviämiseen ja varmistamaan, että toiminta on sujuvaa myös muutoksen keskellä. Johdettavat odottavat johtajalta määrätietoista toimintaa ja johtajan pitää pystyä osoittamaan päämääriä ja suuntaa asioille. Johtaja toimii myös katalysaattorina ihmisten merkityksen muodostumiselle, joka on tärkeä toimintaa ohjaava tekijä.

”kyl mä luulen, et täs mejän maailmassa viel sillä johtamisella ja esimiestyöllä siit näkökulmasta, et näytetään suuntaa ja annetaan ihmisille vastuuta, ollaan kiinnostuneita niitten tekemisestä, ni kyl se luo merkitystä. Osaamisen kehittäminen aika usein tääl Suomessa liittyy just siihen leadership-puoleen ja siihen ihmisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen, ja siihen, että sä saat ne yksilöt ja sen tiimin valmennettuu huippusuoritukseen”

Suur-Seudun Osuuskaupassa on noin 1200 työntekijää. Osaamista ja ammattitaitoa löytyy monelta eri toimialalta ja huippuosajia mahtuu porukkaan varmasti paljon. Haastateltavilta kysyttiin keinoja näiden huippuosajien tunnistamiseksi ja miten tätä tietoa hyödynnetään organisaation kehittämiseksi.

”Ei meillä semmosta määrämuotosta tapaa oo sitä selvittää, että taas viittaa noihin edellisiin, että meillähän rankataan aika paljon sitä, et miltä näyttää tulos ja miltä näyttää meiän laatumittarit”

”Jos ajatellaan organisaatiotasojen ristiin oppimista ja sitä hyväksikäyttöä, niin kovin vähän meillä sitä on.”

”Asiast on kyllä keskusteltu, mut ei oo viety sitä sen enempää eteenpäin. Itse niitä koitetaan tunnistaa mut, millasia huippuosaaajia ja mitä me koitetaan tunnistaa, niin se ei oo kauheen selvää”

”Ehkä se on jotenkin vielä semmonen käyttämätön voimavara sanosin. Ei ehkä haluta, tai ei ehkä tunnisteta. Ei tarpeeks kaiveta tai ei tarpeeks perata auki esimerkiksi sitä organisaatiota, että hei, täällähän on tällast osaamista. Tätä vahvistamalla me saataski ehkä meidän toimialan tai yrityksen kilpailukykyä entistä paremmaks.”

Asiasta keskustellaan mutta suunnitelmallista toimintamallia ei koeta olevan. Huippuosaaajia tunnistetaan omassa organisaatioissa mutta asian eteenpäin vieminen on vaikeaa. Koetaan, että mahdollisuuksia huippuosaaajien kehittämiseen ei juurikaan ole, esimerkiksi osaamista tukevia työpaikkoja organisaatiossa ei avaudu. Tämän johdosta pelkona on huippuosaaajan kyllästyminen, kun ei hänen osaamistaan vastaavaa toimenkuvaa avaudu ja siitä syystä hän hakeutuu muualle töihin

”on ollu todella paljon hyviä myyjiä, nuoria, jotka oikeesti haluaa eteenpäin, mut jos sitä paikkaa ei rupee näkymään, ni ne ihmiset lähtee muualle. Me ollaan myös koulutettu, et koulutetaan esimieheks, mut sit jos ei löydykään paikkaa, ni ihminen taas poistuu”

SSO:ssa on kuitenkin viime aikoina avautunut esimerkiksi esimiespaikkoja mukavasti ja huolestuttavaa on, että oman organisaation sisältä hakijoita on luokattoman vähän. Syyhyn siitä, miksi omassa organisaatiossa olevat huippuosaaajat eivät kiinnostu avoimista esimiespaikoista, kannattaisi paneutua. Osa haastatelluista kuitenkin koki, että huippuosaaajien tunnistaminen on kuitenkin toiminut hyvin. Osuuskaupalla on viisi erillistä toimialaa ja eroavaisuuksia käytännöissä on varmasti paljon.

”melkein se tärkein kanava on, et esimies tunnistaa kyvykkyydet ja sitten miten se tuo esimerkiksi kehityskeskustelussa esiin, että hän haluis

eteenpäin tai jotain muuta, niin kyl ne aika hyvin sit nousee ryhmäpäälliköille ja sit toimialajohdolle ja HR:lle.”

Tosin tämä toiminta ei kerro miten asia voisi edetä ylemmän johdon ja HR-osaston tunnistamisen jälkeen.

Rekrytointiosaamisen tärkeys ja HR- osaston rooli rekrytoinneissa koettiin tärkeäksi. Huippuosaajia pitää pystyä houkuttelemaan organisaatioon ja keinot miten siinä onnistutaan muodostuvat arvokkaiksi. Suunnitelmallista toimintaa toivottiin myös rekrytointien tarpeellisuuden arviointiin.

”Kyllähän siinä tietysti varmaan tullaan sen tyyppisiin kysymyksiin et mitä HR voi tehdä, ja jo siinä vaihees ku ihmisiä palkataan.”

”pitäis paremmin viel mieltii, että mitä osaamista meillä oikeesti tarvitaan täällä. Mimmmost johtamista. Pitäis ehkä välillä täs vauhdis pysähtyy ja mieltii, että mitä me nyt ollaan palkkaamas ja minkälainen ihminen, mihin toimeen, mitä osaamist me oikeesti tarvitaan.”

SOK:lla on ylimpään johtoon suunnattu Talent Management- ohjelma, jota on tutkittavassa organisaatiossa toteutettu jonkin verran. Leadership Finlandin artikkelin (2017) mukaan Talent Management eli potentiaalinen johtaminen, jakaa kuitenkin mielipiteitä yrityksissä. Jostain syystä yritykset arastelevat luokitella osaajiaan, vaikka tunnustavat samaan aikaan, että tulevaisuuden menestys perustuu pitkälti huippuosaamisen tunnistamiseen. Osaamisen johtamisen ja talent managementin uskotaan olevan keskeinen menestystekijä kilpailussa osaavasta työvoimasta tulevaisuudessa.

”meillä on käytössä talent management, ni se helposti jää siihen, et okei tunnistettu on. Mutta et sen jälkeenhän sitte pitäis ehkä tapahtua jotaki. Kehittää näit ihmisiä eteenpäin entisestäänkin.”

Kaikilla toimialoilla huippuosaajien olemassaolo ei välttämättä ole arkipäivää vaan oikeanlaisesta osaamisesta on jopa pulaa.

”Vähän siin on myös se käännteinen ongelma, et huippuosaajia ei oo riittävästi. Et ennemmin niist on nimenomaan puute kuin niitä olis tarjolla. Ja

sit on ehkä ainaki takavuosina ollu se, että ehkä semmoset kyvykkäät tai huippuosaaajat ehkä liiankin helposti hakeutuu äkkiä muihin tehtäviin. Et siin on se haaste saada sitoutettua semmoset, joilla olis osaamista vaativampiinkin tehtäviin.”

Huippuosaaajien tunnistamisessa kuitenkin esimiesten rooli koetaan tärkeäksi. Esimiesten pitää olla kiinnostuneita alaisistaan ja heidän on vietävä näitä viestejä osaaajista eteenpäin.

”Kyl mä luulen, et siin tullaan myöskin siihen meidän esimiestyöhön, et kokeeko esimiehet sen manageeraamisen ja asioitten hoitamisen lisäksi ne ihmiset tärkeenä ja onks ne kiinnostuneita niist ihmisistä ja siitä mitä ne ajattelee tai mikä on tavallaan se, mikä saa niistä parhaan irti.”

Moniosaamisesta on keskusteltu organisaatiotasolla jo pitkään ja sen kehittäminen on koettu tärkeäksi voimavaraksi. Moniosaamista on pyritty kehittämään yksikkötasolla ajatusmallilla ”kaikki tekee kaikkea”. Esimerkiksi päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimialalla jokaiselta työntekijältä edellytetään kassaosaamista. Prismoissa työntekijät tekevät monipuolisia tehtäviä eri tuoteryhmäalueilla. Sale- myymälöissä työntekijöiden toiminta on ehkä kaikkein monipuolisinta.

”Jos puhutaan moniosaajasta niin Salen myyjä on varsinainen moniosaaja. Hänen täytyy osata kaikki myymälän toiminnot, alkaen melkein sähköjen korjaamisesta. Meil on monta Salee mitkä on pitkin maaseutua ja siel ollaan tosiaan yksinään. Mitä tahansa tapahtuukin, myyjän täytyy tietää pankkitoiminnoista, kassatoiminnoista, Veikkaus-myyynnit, arpamyyynnit, käsittelee peliautomaatteja. Kaikki tuotetiedot mitä tarvitaan. Hänen täytyy tietää missä kunnossa hedelmät ja vihannekset, leivät tai lihat myydään. Se on ihan joka alueella. Hän osaa myös hyllyttää kaikki, osaa ottaa tavarat vastaan. Osaa hoitaa tuotteiden saldot. Hän tekee kaiken sen mitä myymälässä tehdään.”

Organisaation moniosaamisen kehittämiseksi näissä pienissä yksiköissä tehtävä toiminta voisi olla hyvä työnkierron kohde suorittavan työn tekijöille.

Työnkierto koettiin kuitenkin haasteelliseksi toteuttaa johtuen siitä, että työntekijöillä ei ole välttämättä halukkuutta kiertää toisissa toimipaikoissa. Työnantaja voisi tietenkin määrätä henkilöitä eri toimipisteisiin, mutta tuottaisiko se työtyytyväisyyttä ja loisiko se lisäarvoa toiminnalle. Osa työntekijöistä on kuitenkin motivoitunut tämänkaltaiseen toimintaan ja siihen kannattaisi panostaa.

”Puhutaan paljon työnkierrosta ja halutaan tehdä paljon tavallaan erilaisia työpisteitä, jollon kehittyis moniosaamista. Mut työryhmissä on välillä se haaste ja kankeus, että kaikkihan ei oo valmiina luopumaan ja tekemään sitä. Halutaan selkeitä vuoroja ja et ei oo semmost hyppimistä pisteestä pisteeseen. Nää on mun mielest niitä moniosaamisen haasteita”

Organisaatiossa oleva hiljainen tieto (Tacit Knowledge) ja sen hyödyntäminen koetaan vielä vähäiseksi. Asiasta on ollut keskustelua mutta asian abstraktin luonteen vuoksi sen konkretisoituminen on haasteellista. Hiljaisen tiedon esiin saattamiseksi koetaan tärkeäksi osa-alueeksi avoin vuorovaikutus. Yhdessä tekeminen on hyvä mahdollisuus hiljaisen tiedon levittämiseen ja kaikenlainen ”sparrailu” eri ihmisten kesken. Esimiehillä tulee olla avoin mieli tässä asiassa ja pitää kyetä havainnoimaan ideoita eri asiayhteyksistä ja jollain tavalla jopa dokumentoida niitä. Viitalan (2008) mukaan ihmisen toiminnassa esiintyy jatkuvasti hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon avulla ihminen pystyy hahmottamaan onko niin sanottu näkyvä tieto totta.

”Että on niitä virallisia sparraustuokioita ja on niitä epävirallisia sparraustuokioita, ni sieltä kauttahan se lähtee sitte siirtymään, avoin keskustelukulttuuri.”

”Yleensä joku esimies vinkkaa, et jossain joku tekee oikeen hyvin jonkun jutun. Yleensä mennään paikan päälle ja katotaan että mitä hän tekee toisin kun muut, koska homma käy hyvin”

Nonakan (1994) mukaan hiljainen tieto yrityksissä tulisi saada näkyväksi ja sitä pitäisi pystyä hyödyntämään tehokkaasti.

”kyl siit keskusteluu aika ajoittain tulee. Ehkä siinä on se totuus, että pitäis olla vähän ”isommat korvat”, et malttais kuunnella. Miten vaikka jotain asiaa on aiemmin tehty ja mikä on vaikuttanu siihen, että minkä takii se on nyt näin”

”ehkä se meillä on sitä, että se on hyvien käytäntöjen jakamista ja onnistumisten jakamista ja yhdessä oppimista ja oivaltamista.”

”tiimityö on parasta lääkettä hiljaiseen tietoon. Se että useempi ihminen tekee asioita, sillan näit asioita jaetaan”

”Täshän on valtava mahdollisuus, jos on tuntosarvet ylhäällä ja ymmärretään miten semmosta tietoa käsitellään, prosessoidaan, miten sitä tunnistetaan ja miten sitä voitais ehkä jopa tietyl taval kerätä. Se, että miten siihen pitäis suhtautuu, miten sitä pitäis johtaa tai miten sitä pitäis kerätä, niin täytyy kyl sanoo että en usko, et sitä on hirveesti mietitty meillä”.

Kestin (2007) mukaan oikein johdettuna hiljaisen tiedon avulla pystytään parantamaan organisaation tuottavuutta ja voidaan löytää keinoja tarvittavien kyvykkyyksien kehittämiseksi.

Nämä käsitellyt asiat kiteytyvät kaikki yhteen ja samaan toimintaan, johtamiseen. Ajatuksia johtajuudesta käytiin läpi ja pohdittiin miten sitä voitaisiin kehittää tulevaisuuden tarpeisiin nähden. Eri sukupolvien kanssa toimiminen koettiin haasteelliseksi. Esimiehellä saattaa olla alaisinaan jopa neljän eri sukupolven edustajia joilla kaikilla on erilainen arvomaailma.

”Eri sukupolvet vaatii vähän erilaista johtamista ja erityyppistä johtamista. Ni enemmän mä nään, että nyt on valloillaan tämmönen coachaavan tyyppinen johtaminen.”

”Mun mielestä tääkin on mielenkiintonen johtamisen oivallus, et kenen kanssä oot tekemisissä, ja mitä se vaatii johtamiselta. Koska kyl sä pelaat ittes aika nopeesti ulos siitä tilanteesta, jos sä yrität johtaa vaikka nykyisiä

kakskymppisiä tai 25-vuotiaita samalla tavalla kun nykyisiä viis-kuuskymppisiä.”

Digitalisaation kehittyminen ja siinä mukana pysyminen koetaan haasteeksi. Tulevaisuuden johtajan pitää omaksua taitoja nimenomaan digitaalisuuden osa-alueelta sekä omata kykyä jolla viestiä niistä alaisilleen. Valmentava johtaminen tulee korostumaan entisestään ja pitää pystyä näkemään mihin suuntaan kehitys on menossa ja osata kouluttaa alaisiaan oikeaan suuntaan. Organisaatioiden itseohjautuvuus saattaa korostua ja johtamisen kulttuuri sitä myötä tulee muuttumaan. Lähijohtaminen saattaa jopa vähentyä henkilöstön ammattitaidon kasvamisen myötä mutta näkemys sille, että organisaatiolla tulee olla johtaja on vahva. S-ryhmässä johtamistapa on jo pitkään keskittynyt asioiden johtamiseen, joten tarve panostaa ihmisten johtamiseen esiintyi useissa keskusteluissa. Asioiden ja prosessien johtamisessa organisaatio on huippuluokkaa ja tuloksellisuutta on sen myötä syntynyt. Ihmisten johtamisen tulee olla yksilöllistä ja persoonallista. Työryhmät ovat isoja jolloin yksilöllisen ja persoonallisen johtamisen toteuttaminen saattaa olla haasteellista.

”Mä sanon et kyl se ihmisten johtamista. Sit ku se pitäis pystyy tehdä vähän persoonakohtaseks. Tietysti tämmösis isois työryhmissä se käy hankalammaks. Jos sul on sata ketä sun pitäis persoonallisesti johtaa, niin joku semmonen pitkäjänteinen logiikka siin pitäis olla, et ihmisillä ois turvallisempi olla ja ei koko aika temmota eri suuntiin”

”Mun mielest enemmän pitäis ihmisiä johtaa. Kyl se on nykyaikanen tapa ja tulevaisuuden tapa. Kyl asiat ihmisten kautta pääasias menee eteenpäin. Kaikki on yksilöitä, ja jokasta tulee johdettuu eri tavalla. Pitää pystyy luomaan luottamuksellinen suhde, jollon pystytään puhumaan vähän kaikista asioista.”

Organisaation johtamiskulttuuri heijastuu operatiiviseen toimintaan ja kaikilla työntekijöillä on oikeus hyvään johtamiseen. Esimiesten tulee olla nöyriä toiminnassaan ja kiinnostuneita työntekijöiden ajatuksista ja

tekemisistä. Näkemys tulevaisuuden haasteista ja taito johtaa ihmiset oikeaan suuntaan on tärkeää.

3.2.4. Yhteenveto

Tutkittavassa organisaatiossa osaamisen johtaminen terminä koettiin vaikeaksi tunnistaa ja se aiheutti alkuun jonkin verran hämmennystä haastateltavissa henkilöissä. Haastateltavana olevat henkilöt kuuluvat organisaation ylimpään johtoon ja keskijohtoon. Haastatteluissa kävi ilmi, että osaamisen johtaminen kuuluu normaaleihin päivittäisiin rutiineihin. Osaamisen johtaminen toimii kuitenkin ikään kuin vaistonvaraisesti, eli perustuu enimmäkseen esimiesten hiljaisen tiedon hyväksikäyttöön. Kaikki haastateltavat tunnistivat osaamisen johtamisen käsitteistön hyvin. Omassa toiminnassa osaamisen johtaminen kytkettiin vahvasti siihen, että on oikeat ihmiset oikealla paikalla toteuttamassa osaamistaan vastaavaa tehtävää. Työyhteisöön sisältyvä osaamisen tunnistaminen ja kehitystarpeiden huomiointi koettiin tärkeäksi. Ylemmän johdon näkemyksissä korostui kilpailukyvyyn varmistaminen asioiden ja ihmisten johtamisen kautta. Osaamisen johtamisessa on tärkeää yksilöllisyyden huomioiminen ja motivointi huippusuorituksiin. Tulevaisuuden tarpeet tulee huomioida osaamisen johtamisen kokonaisuudessa.

Konkreettisia toimenpiteitä käsiteltäessä keskijohto koki, että osaamisen johtaminen on paljolti palavereissa käytäviä tunnuslukuja ja niiden perusteella arvioitavaa toiminnan laatua käsitteleviä kokonaisuuksia. Osaamisen johtamisessa korostuu myös uusien tekniikoiden ja järjestelmien saattaminen käytäntöön.

Kehityskeskusteluiden käyminen korostui, etenkin ylemmän johdon ajatusmaailmassa. Osaamisen johtamisen eroja eri organisaatiotasoilla käsiteltäessä korostui vahvasti prosessien johtamisen läsnäolo. Tuloksia ja mittareita käsitellään kattavasti ja niiden myötä pyritään kehittämään organisaation toimintaa. Puhtaasti osaamisen kehittämiseen liittyvää dialogia ei koettu juurikaan olevan. Organisaatiotasojen eroissa korostui

ylemmän ja keskijohdon eroavaisuudet. Ylempi johto käsittelee niin sanottua ”isompaa kuvaa” ja keskijohto hoitaa operatiivisen johtamisen. Keskijohto kuitenkin heitti haastetta ylemmälle johdolle potentiaalien tunnistamisen ja kehitysmahdollisuuksien puitteissa, eli tarve olemassa olevan osaamisen tunnistamisesta ja kehittämisestä on olemassa.

Jatkuvan muutoksen aiheuttamat haasteet korostuivat monessakin aihealueessa. Organisaation ja yksilöiden kehittyminen kaiken muutoksen keskellä tunnistetaan tärkeäksi toiminnaksi.

Yrityskuvan kirkastaminen ja rekrytointiosaaminen koetaan äärimmäisen tärkeäksi. Olemassa oleville osaajille kaivataan uralla-etenemismahdollisuuksia ja rekrytointiprosessissa olevien osaavien työntekijöiden kohdalla toive olisi, että heidän valintansa kohdistuisi omaan organisaatioon. Vahvasti ketjuohjattu toiminta ja tarkkaan säännellyt toimintatavat eivät aina mahdollista suuriakaan toiminnanvapauksia ja se voi olla mahdollinen este rekrytointien onnistumiselle. Organisaatiokulttuuri ja sen muuttaminen nähdään mahdollisuutena osaamislähtöisen ajattelutavan juurruttamiseksi organisaatioon. Yrityksen strategiaa on päivitetty kuluvan vuoden aikana ja siinä on tuloksellisesti hyödynnetty henkilöstön osaamista läpi organisaation. Tällaisella toimintamallilla voi olla mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, kunhan sitä jaksetaan vain työstää eteenpäin.

Esimiesten toiminta on ensisijaisen tärkeää osaamisen johtamisen tavoitteiden asettamisessa. Kuitenkin nähdään, että jokaisella yksilöllä on myös oma vastuu osaamisensa johtamisesta, aina ylimmästä johdosta suorittavaan työntekijään saakka.

Kyvykkyys ja niiden johtaminen koettiin haastavaksi aihealueeksi. Pääsääntöisesti kyvykkyyttä tulkittiin kuten osaamista. Aiheen alustuksen jälkeen saatiin monipuolisempia näkemyksiä. Kyvykkyyttä käsiteltäessä pääosassa oli yksilöön liittyvät kyvykkyyydet ja niiden kehittäminen. Niiden kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatio voi olla kyvykäs.

Keskusteluiden lomassa kyvykkyyskiä tunnistettiin ja niistä muodostettiin hyviä ajatuksia, mutta selkeästi kuitenkin oli aistittavissa, että keskustelu aihealueesta on vähäistä.

Organisaation konsernijohtoryhmä koostuu eri toimialojen ammattilaisista. Tällä tasolla näyttäisi toteutuvan niin sanottu ”ristiin pölytys” erilaisten osaamisalueiden välillä ja keskustelua sekä innovointia yli toimialarajojen käydään aktiivisesti. Tämän kaltaisen toiminnan laajentaminen organisaatiotasolla alaspäin saattaisi sysätä kehityksen uusille urille.

Tulevaisuuden kyvykkyysistä keskustellessa nousi pintaan digitalisaatio ja osaaminen. Teknologia kehittyy hurjaa vauhtia ja siinä täytyy pysyä mukana. ICT- osaaminen läpi organisaation muodostuu osaamishaasteeksi ja siihen panostaminen muodostuu tärkeäksi. Osaamisen kehittämisen puitteissa keskijohdon mietteissä oli heidän oma osaamisen taso. Muutos on valtavaa ja eri sukupolvien arvomaailman keskiössä toimiminen on haasteellista. Työelämä muuttuu entistä kompleksisemmaksi ja odotukset johtamiselta aiheuttavat haasteita. Ihmisten johtamisen taito korostuu. Operatiivisen johdon osaaminen organisaation yhtenä menestystekijänä on tärkeää.

Osaamisen kehittämisen puitteissa puhuttiin työkierrosta ja siitä organisaatiolla on jonkin verran kokemusta. Tavoitteena on kierrättää työntekijöitä eri toimipisteissä oppimassa erilaisia toimintamalleja. Tällä hetkellä on kierrätetty lähinnä esimiehiä. Haasteita on aiheuttanut toiminnan tavoitteiden sovittaminen yksilöllisiin toiveisiin, koska kaikki eivät ole valmiita tämän kaltaiseen toimintaan. Ajatus on kieltämättä hyvä.

Tutkittavassa organisaatiossa on noin 1200 työntekijää ja monialaista huippuosaamista esiintyy valtavasti. Tapoja huippuosaajien tunnistamiseksi koettiin kuitenkin olevan kovin vähän. Esimiehen havainnointi ja tunnistaminen sekä laadukas kehityskeskusteluiden läpikäynti luo mahdollisuuksia huippuosaajien tunnistamiseen. Keskusteluissa heräsi myös kysymys, että mitä sen jälkeen tapahtuu kun osaaja on tunnistettu. Selkeää toimintamallia ei ainakaan vielä ole.

Organisaatiossa on viime aikoina avautunut suhteellisen paljon esimiestehtäviä ja niihin on ollut suhteettoman vähän hakijoita oman organisaation sisältä. Tällaisia asioita tulisi analysoida ja miettiä millaiset tekijät tällaiseen käyttäytymismalliin vaikuttavat.

Organisaatiossa on ollut käytössä Talent Management- ohjelma, jossa on analysoitu ylemmän johdon ominaisuuksia. Talent Managementin ja osaamisen johtamisen uskotaan olevan keskeinen menestystekijä kilpailussa osaavasta työvoimasta tulevaisuudessa. Organisaation ongelmaksi tässä on koettu, että tutkimuksia on tehty mutta jatkosuunnitelmia kehittymiselle ei ole laadittu.

Osaavan työvoiman löytäminen on jokaisen organisaation tavoite ja osalla tutkittavan organisaation toimialoista työvoiman saanti on muodostunut haasteeksi. Millaisilla toimenpiteillä osaava työntekijä saadaan kiinnostumaan toimialasta on haasteellista. Rekrytointiosaaminen ja yrityskuvan kirkastaminen tällaisissa ongelmatilanteissa on tärkeää.

Aikaisemmin osaamisen kehittämiskeinona mainittiin työnkierto. Moniosaamisen kehittäminen on luonnollisesti osa työnkiertoa. Esimerkiksi pienmyymälöiden työntekijät ovat todellisia moniosaajia ja marketkaupan toimialalla työnkierto pienmyymälöissä saattaisi olla oiva keino lisätä moniosaajuutta.

Organisaatiossa on valtava määrä hiljaista tietoa. Sen tunnistaminen on haastavaa ja esimiehen toiminta tässäkin tapauksessa muodostuu äärimmäisen tärkeäksi. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen koetaan yhdeksi menestystekijäksi organisaatioiden kehittämisessä. Hiljaisen tiedon avulla voidaan parantaa esimerkiksi tuottavuutta ja kehittää uusia innovaatioita.

Lopuksi palataan johtamiseen ja sen haasteisiin. Tulevaisuuden johtamisen koetaan keskittyvän yhä enemmän ihmisten johtamiseen ja valmentava johtamistyyli tulee korostumaan. Johtajan tulee työssään mahdollistaa

työyhteisön onnistuminen tavoitteissaan ja olla tasapainottava tekijä arjen haasteissa.

4. Toimenpidesuosituksat ja johtopäätökset

4.1. Toimenpidesuosituksat

Suur-Seudun Osuuskauppa alueosuuskauppana on osa S-ryhmää ja toiminta organisaatiossa on voimakkaasti ketjukonseptiin pohjautuvaa. SOK:n taholta tulee valtavia määriä erilaisia toimintaan liittyviä ohjeistuksia ja toimeksiantoja, joita alueosuuskauppa sitoutuu noudattamaan sekä toteuttamaan. Toiminta on hyvin kustannustehokasta ja tuloksellisuus on ollut hyvällä tasolla vuosikausia. Johtaminen tämän kaltaisessa toiminnassa liittyy usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) on siellä taustalla pienemmässä roolissa. Keskusteluissa esiintyi useassa kohtaa näkemyksiä siitä, että tulevaisuudessa johtamisen keskittyminen entistä enemmän ihmisten johtamiseen tulee kasvamaan. Esimiesten osaamisen kehittäminen ihmisten johtamiseen on aihe, mihin tulevaisuutta ajatellen kannattaa panostaa. Yleisesti ottaen kun keskusteltiin osaamisesta, kyvykkyyksistä ja niiden johtamisesta tunteeksi jäi, että asioita tunnustetaan ja niiden puitteissa tapahtuu toimintaa, joskin itse sitä tiedostamatta. Osaamista ja kyvykkyyttä on valtavasti mutta se tuntuu esiintyvän hiljaisena tietona ja näiden asioiden konkreettiseksi tekeminen olisi tärkeää. Monipuolinen yhteistyö ja vuorovaikutus yli organisaatorajojen saattaisi olla hyvä keino tuoda näitä asioita ja niiden kehittämistä päivänvaloon. Esimiesten osaaminen näiden tutkittavien asioiden keskiössä muodostuu tärkeäksi. Esimiesten kehittäminen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Liiketoimintaorganisaatioiden ja HR-organisaation saumaton yhteistyö tällaisissa kehityshankkeissa on tärkeää.

Työnkiertoa osana monitaitoisuuden kehittämisessä on jo kokeiltu ja sitä kannattaa ehdottomasti jatkojalostaa. Esimerkiksi marketkaupan toimialalla S-market ja pienmyymälöiden esimiesten keskuudessa työnkiertoa on

toteutettu jonkin verran ja tulokset ovat olleet lupaavia. Pienmyymälöissä myyjän toimenkuva on todella laaja ja siellä olevista työntekijöistä kehittyy väkisinkin moniosaajia. Isoissa yksiköissä työnkuva muotoutuu väkisin yksipuolisemmaksi johtuen laajemmasta mittakaavasta. Työkierto suorittavaa työtä tekevien henkilöiden tasolla, isojen ja pienien toimipisteiden välillä, voisi olla mahdollisuus monitaitoisuuden kehittämiseksi. Miten tällaista ajatusmaailmaa pystyttäisiin hyödyntämään organisaation muilla toimialoilla on tutkimisen arvoinen asia.

Yleisesti toimenpide-ehdotuksena organisaatiolle on osaamisen, kyvykkyyksien ja niiden johtamisen nostaminen arjen dialogiin mukaan. Tuloksien seurannassa, analysoinnissa ja niistä aiheutuvien toimenpiteiden eteenpäin viemisessä organisaation ammattitaito on huippuluokkaa. Keskusteluihin ja ajatusmaailmaan olisi hyvä lisätä tulevaisuuden tarpeet osaamisen ja kyvykkyyksien kehittymisen puitteissa. Näin toimintaan sisältyisi pro-aktiivisuutta ja tulevaisuuden haasteet voisi olla helpompaa selättää ja saavuttaa näin entistäkin parempaa tuloksellisuutta toimintaan.

4.2. Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää millaista osaamisen johtaminen on tutkittavassa organisaatiossa, miten organisaatio varmistaa tarvittavan osaamispääoman kehittämisen ja millaista johtajuutta organisaatiossa tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Tutkittava organisaatio koostuu viidestä erilaiseen liiketoimintaan erikoistuneesta toimialasta, hallinnosta ja siihen liittyvistä liiketoimintaa tukevista osa-alueista. Organisaation kuuluminen isoon ketjutoimintaorganisaatioon vaikuttaa päivittäisiin tekemisiin valtavasti ja tutkimuksen aihealueet näkyvät hieman ehkä erilaisempina kuin perinteisissä yhtiömuodoissa. Organisaation toimintaan sisältyvässä osaamisen johtamisessa korostuu paljolti asioiden johtaminen (management). Palaverikäytännöissä keskitytään paljolti menneen ajan tarkasteluun tuloksien ja mittareiden näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä tarkasteltua osaamisen johtamista koetaan olevan, mutta sitä ei välttämättä

ole tunnistettu suoritettavan, johtuen aiheen abstraktista luonteesta. Osaamisen johtaminen arjessa on ollut ikään kuin tiedostamatonta vaistonvaraista toimintaa. Osaamisen johtamisen esiin nousu organisaation jokapäiväiseen toimintaan, edellyttää sen seikkaperäistä huomioimista aina strategiasta päivittäisjohtamiseen saakka. Osaamisen johtamisen sisällyttäminen palaverikäytänteisiin ja sen huomioiminen tulevaisuuden suunnittelussa edesauttaa sen muovautumista organisaatiokulttuuriin.

Osaamispääoman kehittämisen puitteissa organisaatiossa on toteutettu työnkiertoa moniosaajuuden lisäämiseksi. Suunnitelmallisuus aiheen eteenpäin viemiseksi kaipaa vielä jatkojalostusta. Aiemmin mainitsemani työnkierron toteuttaminen pienmyymälöissä, suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden tasolla, on hyvä mahdollisuus osaamispääoman kehittämiseen. Talent Management- ohjelmaa on testattu ylemmän johdon puitteissa. Ohjelma kaipaa kuitenkin vielä etenemissuunnitelmaa, jotta hyötyjä siitä saataisiin esiin. Yrityskuvan kirkastaminen koettiin yhdeksi mahdollisuudeksi osaamispääoman kehittämisen puitteissa. Tämä mahdollistaisi uusien huippuosaajien kiinnostumisen ja organisaatio muodostuisi varteenotettavammaksi vaihtoehdoksi työmarkkinoilla. Operatiivisen johdon, johon kuuluu esimiehet ja keskijohto, kehittäminen ihmisten johtamisen haasteissa on tärkeä osaamispääoman kehittämisen tapa.

Kysymykseen millaista johtajuutta tutkittava organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa, vaatii alkuun tutustumista erilaisiin johtamistyyliin. Amerikkalaisten tutkijoiden Bill Joinerin ja Stephen Josephsin (2007) mukaan on olemassa viisi erilaista johtamistyyliä. Ensimmäinen tyyli on asiantuntija, jonka tavoitteena on ongelmien ratkaisu oman organisaation sisällä huomioimatta muita asianomaisia tai sidosryhmiä. Asiantuntijan tapoihin kuuluu enemmän valvonta kuin johtaminen ja hän takertuu usein yksityiskohtiin kokonaisuuksien sijasta. Ihmissuhteiden laatu määrittelee asiantuntijan käytöstä ja hänen on vaikeaa antaa tai pyytää palautetta. (Kiuru 2009,102-103)

Toinen johtamistyyli on suorittaja, joka on hyvin tulorientoitunut. Ihmisten johtamisessa ei riitä ainoastaan auktoriteetti ja asiantuntemus vaan mukana pitää olla taito motivoida. Suorittaja on kokonaisvaltaisen managerin perikuva. Omille näkemyksille ja tavoitteille hyväksynnän saaminen on tärkeää suorittajalle. (Kiuru 2009,102-103)

Katalysoija on visionäärinen ja tavoitteena on alaisten toiminnan helpottaminen. Katalysoijan toimintatapoihin kuuluu tiimityö ja organisaatiokulttuurin kehittäminen yhteisölliseen suuntaan. Hän toimii avoimesti, osallistaa ihmisiä ja suosii avointa vuorovaikutusta. Tiimien kehittäminen on olennainen osa johtamisen kehittämistä. (Kiuru 2009,102-103)

Yhdessä tekijä on nimensä mukaisesti yhteistyöhön pyrkivä. Johtaminen on ensisijaisesti toisten palvelemista. Yhdessä tekijän tapaan johtaa sisältyy vahva vuorovaikutus ja sitoutuminen yhteiseen hyvään. Yhdessä tekijällä on kyky käsitellä tunnepohjaista ja hyökkääväkin palautetta objektiivisesti. (Kiuru 2009,102-103)

Viides johtamistyyli on kokoaja, jolle johtaminen on elämäntapa ja henkilökohtaisen kasvun lähde. Kokoaja on toiminnassaan empaattinen, ratkaisukeskeinen ja hänellä on kyky arvioida erilaisia eturistiriitoja, kaikkien osapuolien näkemykset huomioiden. Kokoaja osaa tilanteiden mukaan muokata toimintaansa näiden kaikkien johtamistyylien mukaisesti. (Kiuru 2009,102-103)

Näitä viittä erilaista johtamistyyliä ei mielestäni voi tulkita kovin mustavalkoisesti, eli jonkun tyyli olisi ehdottomasti ja ainoastaan jokin näistä, vaan ihmisten johtamistyyliihin kuuluu varmasti kaikkien näiden osaluokkien kuvaamia malleja. Tutkittavan organisaation haastatteluissa tuli selkeästi ilmi yhteinen tavoite siirtymisestä manageerauksesta enemmän ihmisten johtamista kohti. Jotta ihmisten johtamisesta tulisi organisaation

tapa toimia, vaatii se yrityksen johdolta suunnitelmallisia toimenpiteitä johtamisen kehittämisen puitteissa. Haastatteluissa kaivattiin keskijohdon johtamistaitojen päivittämistä tämän päivän tarpeita vastaaviksi ja valmentavan johtamistyylin omaksuminen koettiin tärkeäksi. Tulevaisuuden johtamisen nähdään olevan osaavien työntekijöiden tukemista ja mahdollisuuksien luomista. Johtajalta ei odoteta valmiita vastauksia ongelmiin vaan kykyä ohjata alaisia oivaltamaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, eli johtajan kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin muodostuu tärkeäksi.

4.2.1. Tutkimuksen arviointi

Tutkimus tarkasteli osaamisen johtamista, kyvykkyyksien johtamista ja osaamisen kehittämistä yrityksen ylimmän johdon sekä keskijohdon näkökulmasta. Näiden kolmen aiheen muodostama teoreettinen viitekehys on valtava, joten aihe rajattiin organisaation nykytilan arviointiin aihealueiden puitteissa ja siellä työskentelevien yksilöiden osaamiseen, johtajuuteen sekä näiden tulevaisuuden kehittämistarpeisiin. Tutkimustuloksia yleistettäessä on huomioitava kvalitatiivisen tapaustutkimuksen yleistettävyydelle asettamat rajoitteet. Yleistettävyyteen on kuitenkin pyritty tutkimuksen tarkalla kuvaamisella ja käsitteellistämällä. (Eskola & Suoranta 2003,65-66)

Tutkimuksia arvioidaan esimerkiksi niiden reliaabeliuden, eli luotettavuuden perusteella. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samankaltaiseen tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, tulosta voidaan pitää reliaabelina. (Hirsjärvi et al. 2010, 231)

Tutkimuksen reliaabeliuteen pyrittiin vaikuttamaan jo tutkimusprosessin alussa laatimalla tutkimussuunnitelma, jossa pyrittiin kuvaamaan tutkimuksen tavoitteet ja toteuttaminen. Tämän tutkimuksen reliaabeliutta tukee myös se, että haastattelut äänitettiin tallennukseen tarkoitettulla

sovelluksella ja litteroitiin lyhyen ajan sisällä haastatteluiden jälkeen jotta tutkimustulosten analysointi helpottui.

Tutkimuksen edetessä tutkijan tulee huomioida objektiivisesti kaikki esille tulevat seikat ja kyseenalaistaa omat näkemyksensä. Tutkijan henkilökohtainen näkökulma asioihin saattaa vaikeuttaa laaja-alaista ja puolueetonta tiedonhankintaa. (Hirsjärvi et al.2010,19). Henkilökohtaisesti olen toiminut tutkittavassa organisaatiossa esimiestehtävissä kohta 20 vuotta ja kokemukseni ja tietämykseni organisaation tavoista ja kulttuurista on näin ollen suhteellisen suuri. Roolini myötä tunnen haastateltavat henkilöt suhteellisen hyvin ja kykenen näin analysoimaan keskusteluiden relevanttiutta riittävän objektiivisesti. Mielestäni kykenin asettumaan objektiiviseen tutkijan rooliin haastatteluista ja analysoimaan ja pyrin aktiivisesti välttämään henkilökohtaisten näkemyksieni esiin tulemistä. Myös se, että kuulun eri organisaatiossa haastateltuihin verrattuna auttoi objektiivisuuden toteutumisessa.

Tutkimusta arvioidaan myös sen pätevyuden, eli validiuden perusteella. Validiudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina välttämättä vastaa siihen mihin tutkija on etsimässä vastausta. Esimerkiksi kyselylomakkeiden puitteissa saadaan vastauksia, mutta osa vastaajista on saattanut ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi et al. 2010,231-232) Tutkimukseni empiiriseen osioon kuului kvalitatiivinen teemahaastattelu, jonka teemat ja haastattelukysymykset lähetettiin haastatelluille etukäteen tutustuttavaksi. Haastatelluilla oli halutessaan mahdollisuus saada lisätietoa haastattelukysymyksiin liittyen ja ennen haastattelun aloittamista käytiin vielä lyhyt keskustelu aiheesta. Näin toimimalla pyrittiin edistämään haastattelun sujuvaa etenemistä ja varmistamaan tutkimuksen validiutta.

Tutkimusotos muodostui pieneksi johtuen vastaajaehdokkaiden rajallisesta määrästä. Haastatteluun valituilla henkilöillä on johtaja- tai esimiesasema ja useiden vuosien kokemus organisaation ylimmän johdon sekä keskijohdon

tehtävistä. Lisäksi he olivat kiinnostuneita tutkittavista aiheista ja osallistuivat erittäin aktiivisesti tutkimukseen.

4.2.2. Jatkotutkimusideoita

Tutkimuksen aikana käsiteltiin useampaankin otteeseen esimiestyön haasteita eri sukupolvien arvomaailman keskellä. Esimiehellä on parhaimmassa tapauksessa alaisenaan neljän eri sukupolven edustajia ja kaikilla heillä on oma arvomaailmansa. Ihmisten johtamisen (leadership) taito tämänkaltaisessa kokonaisuudessa tulee olemaan äärimmäisen haastavaa. Eri sukupolvien omaksumien työyhteisötaitojen ja teknisen osaamisen johtaminen tulee olemaan haasteellista. Eri sukupolvien välillä ilmenee myös valtava määrä hiljaista tietoa. Millaisilla keinoilla tämä näkymätön voimavara saataisiin hyödynnettyä yhdeksi organisaation menestystekijäksi ja miten sitä pystytään tunnistamaan sekä johtamaan?

Mielenkiintoinen jatkotutkimusidea olisi tutkia johtamiskulttuuriin kohdistuvia muospaineita x-, y-, ja z -sukupolvien sekä milleniaalien edustamassa arvojen, osaamisen ja kyvykkyysien kompleksisessa maailmassa. Tutkimusta voisi tarkastella lähiesimiehen näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti näkökulman voisi heittää pääläelleen ja tutkia näiden sukupolvien työntekijöiden näkemyksiä sekä odotuksia esimiestyöstä.

Toinen jatkotutkimusidea on hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen organisaation kyvykkyysien kehittämiseksi. Tutkimuksessa kartoitettaisiin organisaation valmiuksia hiljaisen tiedon tärkeyden lisäämiseksi ja etsittäisiin mahdollisia keinoja saattamaan hiljaisen tiedon kerääminen sekä jakaminen osaksi organisaation normaalia toimintaa.

LÄHDELUETTELO

Bailey, C., Clarke, M. 2000. "How do managers use knowledge about knowledge management?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Issue: 3, pp.235-243.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakala, J.T. 2006. *Informaatiohyöky: Tiedon ja osaamisen hallinta*. Tampere. Tammer- Paino.

Haldin-Herrgård, T. 2004. Dividing under the surface of tacit knowledge. In Conference proceedings of the 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capability, April 2004 in Innsbruck, Austria.

Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 277-300.

Happo-Tuominen, S. 2012. *Osaamisen johtaminen ja kehittäminen*. Opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Helfat, C.E.2003. *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, Blackwell, s.1-11. ISBN 978-1- 4051- 0304- 6

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Tammi, Helsinki

Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. *Alan johtajaksi*. Helsinki. WSOY.

Joiner, B. & Josephs, S. 2007. *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kesti Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kettunen, J., Ilomäki, S-K., Kalliokoski, P. 2008. Making Sense of Innovation Management. Teknologiateollisuus. Tammer-Paino Oy, Tampere

Kirjavainen, P. & Laakso – Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet-opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat Nro 3. Helsinki 2009

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Vantaa: Dark Oy.

Kotter, J. 2001. What Leaders Really Do. Harvard Business Review. 79 (11), 85-91.

Kukko, M., Yliniemi T., Okkonen J. & Hannula M. 2004. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä – käytännön toteutus suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Cityoffset Oy.

Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja. 2017. Espoon kaupunki. ISBN 978-951-857-815-7.

Lehtonen, T.J 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 24:1, 6-22.

Meroma, O. 2014. Moniosaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen nykypäivän työelämässä. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Nissinen, K. 2014. Kyvykkyyksien johtaminen. Opinnäytetyö. metropolia ammattikorkeakoulu.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5:1, 14-35.

Northouse, P. G. 1997. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Väitöskirja. Oulun yliopisto

Osaamisen johtamisen käsikirja- Osaamme hanke 2015. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Euroopan sosiaalirahasto.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. 4.uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro

Otala, L. 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31(3). Tampere

Prahalad, C.K – Hamel, G. 1990. The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68: 3, 79-91 (May-June)

Prusak, L. 1997." Knowledge as Strategy", in L. Prusak, Knowledge in Organizations, Butterworth- Heineman, Boston.

Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Tampereen Yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro Gradututkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2002 An Intelligent Organization – Integrating performance, competence and knowledge management. Cornwall: Capstone Publishing Limited.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Uotila, Timo-Pekka 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista- Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Virtainlahti, S. 25.–26.2.2010a. Strateginen osaamisen johtaminen. Power Point.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

<https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/talent+management+jakaa+mielipiteita/>

http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf

<https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>

LIITE 1

Kyselylomake

I Osaamisen johtaminen

1. Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on?
2. Onko osaamisen johtaminen mielestäsi tärkeää? Miksi?
3. Millaisina konkreettisina tekemisinä osaamisen johtaminen näkyy omassa työssäsi?
4. Miten osaamisen johtaminen mielestäsi eroaa eri organisaatioitasoilla?
5. Millaisia haasteita tunnistat osaamisen johtamisen kokonaisuudessa?
6. Onko osaamisen johtaminen huomioitu strategiassa? Millaisia tavoitteita strategiassa on asetettu osaamisen johtamiselle?
7. Mikä taho vastaa osaamisen johtamisen tavoitteiden asettamisesta? Entä niiden mukaisten toimenpiteiden suunnittelusta? Entä toteuttamisesta?

II Kyvykkyyksien johtaminen

1. Mitä kyvykkyyksien johtaminen mielestäsi on?
2. Käydäänkö kyvykkyyksien johtamisesta keskustelua? Minkä tahojen toimesta?
3. Onko yrityksessä tunnistettu ydinkyvykkyyksiä? Jos on, mitä?
4. Millaisia kyvykkyyksiä organisaatio tarvitsee mielestäsi tulevaisuudessa?

III Osaamisen kehittäminen

1. Millaisia osaamishaasteita on tunnistettu ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?
2. Millaisia keinoja organisaatiolla on osaamisen kehittämiseksi tulevaisuuden muutoksien varalta?
3. Miten organisaatiossa tunnistetaan huippuosaaaja? Miten tietoja hyödynnetään osaamisen kehittämisessä?
4. Millaisia konkreettisia tavoitteita moniosaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on asetettu?
5. Miten ns. hiljaista tietoa hyödynnetään organisaatiossa?
6. Millaista johtajuutta osaamisen/kyvykkyyksien johtaminen vaatii nyt ja tulevaisuudessa? Miten sitä voidaan kehittää tulevaisuuden tarpeisiin nähden?

LIITE 2

Saatekirje

Hyvä vastaanottaja!

Sinut on valittu Pro gradu -tutkimukseni *Osaamisen- ja kyvykkyyksien johtamisen nykytila ja tulevaisuus Suur- Seudun Osuuskaupassa* haastattelujoukkoon. Tutkimus on kauppatieteen opinnäytetyö Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon. Haastattelun tarkoituksena on selvittää osaamisen johtamisen kokonaisuutta organisaatiossasi sekä kartoittaa tulevaisuuden haasteita.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä niin sanottujen teemakysymysten avulla. ”Oikeita” vastauksia kysymyksiin ei ole vaan jokainen näkemys on omalla tavallaan oikea. On toivottavaa, että tuot haastattelussa esiin oman tietämyksesi ja mielipiteesi miettimättä sitä, kuinka kysymyksiin tulisi vastata. Vastauksesi käsitellään tutkimuksessa **nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina.**

Jos mahdollista niin kysymyksiin kannattaa tutustua ja tehdä muistiinpanoja jo etukäteen. Kysymykset saat sähköpostilla muutamaa päivää ennen haastattelua.

Ystävällisin terveisin

Heikki Keskinen