LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

Tietojohtaminen

OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Pro gradu –tutkielman aihe on hyväksytty kauppatieteiden osaston osastoneuvostossa 16.11.2004.

Työn tarkastajat: Kirsimarja Blomqvist
Pirjo Ståhle

Työn ohjaaja: Kirsimarja Blomqvist

Jenni Savolainen

Kokkokallionkatu 5 C 62

15170 LAHTI

puh. 040 7464 154

TIIVISTELMÄ

Tutkielman tekijä: Jenni Savolainen

Tutkielman nimi: Osaamisen johtaminen esimiestyössä

Osasto: Kauppatieteiden osasto

Vuosi: 2004

Pro Gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
111 sivua, 22 kuvaa, 5 taulukkoa, 5 liitettä

Tarkastajat: professori Kirsimarja Blomqvist
professori Pirjo Ståhle

Hakusanat: osaamisen johtaminen, tietojohtaminen, osaaminen, oppiva organisaatio, esimiestyö, henkilöstön kehittäminen

Keywords: competence management, knowledge management, competence, learning organization, leadership, human resource development

Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamisen esimiestyötä kohdeyrityksessä. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia tehtäviä esimiehillä on osaamisen johtamisessa sekä minkälaisia työvälineitä osaamisen johtamisessa voidaan hyödyntää.

Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisten teemahaastatteluiden avulla. Haastattelujen osia liitettiin tutkielman empiiriseen osaan.

Tutkimuksen perusteella saatiin selkeä kuva osaamisen johtamisen esimiestyöstä kohdeyrityksessä. Osaamisen johtaminen oli yrityksessä melko uusi asia, jonka vuoksi yhtenäistä ja systemaattista käytäntöä ei ollut muodostunut. Kohdeyrityksessä osaamisen johtaminen edusti osaamisen johtamisen ensimmäistä sukupolvea, joka perustuu yksilöiden osaamisten hallintaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osaamisen johtamisen kehittämiseksi esimiesten tuli lisätä vuorovaikutusta alaisen kanssa ja parantaa omia vuorovaikutustaitojaan, lisätä tietämystä omista esimiestyöhön liittyvistä rooleistaan, seurata alaisen osaamista, tukea alaisen osaamisen kehittämistä sekä rakentaa yrityksen ilmapiiriä oppimista tukevaksi.

ABSTRACT

Author: Jenni Savolainen

Title: Competence Management from a Superior Point of View

Department: Business Administration

Year: 2004

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.
111 pages, 22 figures, 5 tables and 5 attachments.

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist
Professor Pirjo Ståhle

Keywords: competence management, knowledge management, competence, learning organization, leadership, human resource development

The main objective of this Master's Thesis was to develop competence management in a case organisation from a superior point of view. The aim of the research was to study the tasks of superiors in competence management and the tools that can be utilized.

The empirical material was collected through qualitative interviews. Applicable results of these interviews were attached to the thesis.

The research gave a clear view of the competence management from a superior point of view in the case organisation. Competence management had only recently been implemented in the case organisation, and therefore a coherent and systematic practice had not yet taken form. In the case organisation competence management represented competence management of first generation which is based on management of individual competencies. The research showed that to develop practice of competence management superior should enhance interaction with subordinates, improve his communication skills, increase knowledge about his roles related to leadership, observe competence of subordinates, support competence development of subordinates and create a climate that supports learning.

ALKUSANAT

Kulunut puoli vuotta on ollut monella tapaa ainutlaatuinen kokemus. Takana on päiviä, jotka ovat täyttyneet ahkeroinnista ja aherruksesta, ponnisteluista ja puurtamisesta, hikoilusta ja huhkimisesta, sekä ennen kaikkea suurista ahaa-elämyksistä. Kokonaisuudessaan kokemus on ollut antoisa sekä opettava ja siksi myös erittäin arvokas.

Ensimmäiseksi haluan kiittää tutkimukseni kohdeyritystä, joka mahdollisti mielenkiintoisen aiheen tutkimisen ja joka tarjosi erinomaiset puitteet tutkimuksen tekoon. Erityiskiitokset osoitan työtäni ohjanneelle henkilöstön kehittämispäällikölle, joka positiivisuudellaan tuki tutkimukseni edistymistä. Kohdeyrityksen osaamisen johtamiseen tutustuminen lisäsi entisestään kiinnostustani henkilöstöasioihin ja tutkimuksen innoittamana aion jatkossakin työskennellä osaamisen johtamisen tarjoamien haasteiden parissa.

Kiitos myös ohjaajalleni Kirsimarjalle, jolta sain arvokkaita neuvoja matkan varrella. Keskustelujemme jälkeen yritin aina olla kallistelematta päätäni, etten tiputtaisi ideoita – niin täynnä olin uusia ajatuksia!

Kiitos vanhemmilleni, jotka ovat jaksaneet tukea ja kannustaa minua opintojeni aikana. Erityisen lämmin kiitos isälleni, jolta sain apua tutkimuksenteon aikana niin tutkimusmetodologiaa kuin oikeinkirjoitustakin koskevissa ongelmissani. Missä oltaisiinkaan ilman sitä harmaata kansiota..?

Lopuksi haluan kiittää vielä kaikkia rakkaita ystäviäni, sillä heidän tukensa ja läsnäolonsa on ollut mittaamattoman arvokasta.

Nyt on vihdoin koittanut aika siirtyä täysipäiväisestä opiskelusta uusiin haasteisiin ja ensiksi aionkin kokeilla, miltä tuntuu… ihan vain lomailla. ☺

Jenni Savolainen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO ... 1

1.1 Tutkimuksen taustaa ... 2

1.2 Tutkimusaihe ... 4

1.2.1 Tutkimusasetelma ... 4
1.2.2 Avainkäsitteet ... 6
1.2.3 Tutkimuksen rakenne ... 7

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN ... 9

2.1 Katsaus kirjallisuuteen ... 10

2.1.1 Määritelmä ... 10
2.1.2 Teoreettinen viitekehys ... 11
2.1.3 Tietojohtaminen ... 15

2.2 Osaaminen ... 17

2.2.1 Yksilön osaaminen ... 19
2.2.2 Organisaation osaaminen ... 20
2.2.3 Ydinosaaminen ... 21

2.3 Osaamisen johtamisen sukupolvet ... 23

2.4 Osaamisen johtamisen työvälineet ... 25

2.4.1 Ydinosaamisen tunnistaminen ... 25
2.4.2 Kehitystarveanalyysi ... 27
2.4.3 Osaamiskartoitus ... 29
2.4.4 Kehityskeskustelu ... 31
2.4.5 Osaamisen mallintaminen ja osaamistietojärjestelmät ... 32
2.4.6 Kehittämisohjelma ja seuranta ... 33
2.4.7 Kompetenssilaboratorio ... 35

2.5 Osaamisen johtamisen tulevaisuus ... 37

2.5.1 Ongelmia ... 37
2.5.2 Kehityssuunta ... 38

2.6 Yhteenveto ... 40

3 ESIMIESTYÖ OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA ... 44

3.1 Esimiestyö ... 45

3.2 Esimiehen roolit ... 47

3.3 Esimiehen tehtäväalueet osaamisen johtamisessa ... 50

3.3.1 Oppimisen suuntaaminen ... 51
3.3.2 Oppimisprosessin tukeminen ... 55
3.3.3 Oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen ... 56
3.3.4 Esimerkillä johtaminen ... 61

3.4 Esimiestyön tulevaisuus osaamisen johtamisessa ... 62

3.5 Yhteenveto ... 63

3.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ... 68

4 EMPIIRINEN OSA ... 71

4.1 Kohdeyritys ja tutkimuksen toteuttaminen ... 71
4.1.1 Kohdeyritys ... 71
4.1.2 Tutkimuksen kohderyhmä ... 72
4.1.3 Tutkimuksen suorittaminen ... 73

4.2 Aiheiston havainnot ... 74
4.2.1 Esitiedot ... 75
4.2.2 Osaamisen johtaminen ... 76
4.2.3 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa ... 83
4.2.4 Osaamisen johtamisen työkalut ... 87
4.2.5 Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus ... 89
4.2.6 Yhteenveto ... 93

5 TOIMENPIDESUOSITUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET ... 97

5.1 Käytännön toimenpidesuositukset ... 97

5.2 Johtopäätökset ... 99
5.2.1 Tutkimuksen arviointi ... 101
5.2.2 Jatkotutkimus ... 103

LÄHTEET ... 105
LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuva 1 Yksilökompetenssien suhde organisaation kyvykkyyksiin 15
Kuva 2 Strategisen osaamisen tasot 19
Kuva 3 Organisaation osaamisen ulottuvuuksia 21
Kuva 4 Osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea 24
Kuva 5 Strateginen suunnitteluprosessi 26
Kuva 6 Osaamistarpeista koulutustarpeeksi 28
Kuva 7 Osaamisen mitattavuuden suhde strategiseen merkitykseen ja luottamuksellisuuteen 30
Kuva 8 Kompetenssilaboratoriohuone 36
Kuva 9 Osaamisen kehityksen kolme ulottuvuutta 39
Kuva 10 Esimiehen tehtäväkenttä osaamisen johtamisessa 64
Kuva 11 Esimies vastaa osaamisen johtamisen kysymyksiin 65
Kuva 12 Käytännön työvälineiden kytkeytyminen yrityksen kilpailuetuun 68
Kuva 13 Työskentely esimiestehtävissä 75
Kuva 14 Alaisten lukumäärä 76
Kuva 15 Esimiesten kokemia ongelmia osaamisen johtamisessa 80
Kuva 16 Vastuu osaamisen johtamisesta 82
Kuva 17 Hankaluudet osaamisen johtamisessa 85
Kuva 18 Työkalujen käyttö osaamisen johtamisessa 88
Kuva 19 Alaisen kehittymistarpeiden selvittäminen 88
Kuva 20 Osaamisen kehittämisen viestintätilanteet 90
Kuva 21 Esimiesten vuorovaikutukseen liittyvä ajankäyttö 93
Kuva 22 Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa 98

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Osaamisen johtamisen keskeiset käsitteet 12
Taulukko 2 Analyysityökalu menestystekijöiden viemiseksi yksilötasolle 27
Taulukko 3 Arvioinnin tasot esimerkkinä koulutuksen arviointi 35
Taulukko 4 Uudistuva johtajuus ja osaamisen johtamisen käytännöt 49
Taulukko 5 Osaamisen johtamisen osa-alueet 51

1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen on ollut osa organisaatioiden toimintaa jo vuosikymmeniä. Aikaisemmin kyseessä on ollut henkilöstön kehittämistoiminta, joka näkyi käytännössä koulutusten järjestämisenä ja ihmisten ohjaamisena niihin. Kehittämistoiminnan tuloksena on ollut ruuhkia tarpeellisiin ja tarpeettomiinkin koulutustilaisuuksiin, ja siinä sivussa on panostettu myös henkilöstön työterveystoimintaan ja viihtyvyyteen. Kehittämistä on tehty kehittämisen itsensä vuoksi, ei niinkään tarkkaan harkittuihin tavoitteisiin tähdäten. Kehittämistoiminnassa on havaittu pääosin pitkäjänteisyyteen, systemaattisuuteen tai tehokkuuteen liittyviä puutteita.

Viime vuosien aikana työelämässä on ollut havaittavissa selkeitä muutoksia, jotka ovat edistäneet kokonaisvaltaisempaa ja syvällisempää näkemystä osaamisen johtamisesta. Tärkeimpänä muutoksena on motivoituneen henkilöstön ja osaamisen nousu yhdeksi yleisimmäksi ja merkittävimmäksi kilpailukyvyn selittäjäksi (Drejer, 2000: 206; Ruohotie, 2000: 22; Sydänmaanlakka, 2002: 1; Hätönen, 1998: 7; Otala, 1993: 159). Tietopääoma, johon henkilöstön osaaminen luetaan, on todettu olevan yrityksen ainoita kasvavia resursseja useimpien muiden resurssien, kuten rakennusten ja koneiden, arvon laskiessa niiden hankintapäivästä lähtien (Ulrich, 1998b).

Muita muutoksia ovat olleet kilpailun globalisoituminen, teknologian kehittyminen ja tiedon saatavuuden kasvu, työnteon rytmin ja sitä kautta päätöksenteon nopeutuminen, matalien ja kevyiden organisaatioiden sekä tiimityön lisääntyminen ja laatuajattelun korostuminen asiakkaiden vaatiessa yhä korkeampaa laatua. Organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi ovat nousemassa samaan aikaan osaaminen, nopeus, joustavuus, integraatio, innovatiivisuus sekä yksilöiden sitoutuminen työhön ja yhteisiin tavoitteisiin. (Ruohotie, 2000: 22; Hätönen, 1998: 8-9; Otala, 1992: 11)

Muutokset ovat haaste osaamiselle ja ne asettavat osaamisvaatimuksia kaikissa tehtävissä toimiville työntekijöille. Yhä kovenevassa kilpailussa ei voida enää

tyytyä nykyiseen osaamiseen, vaan yrityksen ja sen henkilöstön on pystyttävä uudistumaan ja sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Henkilöstöltä vaaditaan elinikäistä oppimista, jotta se kykenee nopeasti omaksumaan uusia tehtäviä ja säilyttämään työnteon perusvalmiudet. (Hätönen, 1998: 9; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000: 13)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Nykypäivänä organisaatiot kilpailevat kyvyillään hankkia, kehittää ja hyödyntää tietovaroja ja asiantuntemusta. Osaavan työvoiman houkuttelu, rekrytointi ja jatkuva kehittäminen muodostavat yrityksen kilpailukyvyn perustan. Henkilöstön satunnainen koulutus ei enää riitä, vaan osaavan henkilöstön ja heidän taitojen ja asiantuntemuksen jatkuvasta kehittämisestä on tullut yritysten selviytymisen elinehto. Liike-elämän nopea muutosvauhti on herättänyt yritysten kiinnostuksen kehittää organisaation kyvykkyyksiä aistia ja vastata nopeasti ja joustavasti muutoksiin. Tämän seurauksena strategisen suunnittelun ja ennusteiden sijaan pyritään olemaan erityisen herkkiä orastaville muutoksille ja kehittämään organisaatiota, joka pystyy nopeasti omaksumaan ja levittämään tietoa. (Ghoshal & Bartlett, 1998: 71-78)

Tiedon määrän räjähdysmäistä kasvua 1990-luvulla seurasi tietojohtamisen nouseminen johtamisoppien muoti-ilmiöksi. Tietojohtaminen keskittyi tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen organisaatioissa ja kiinnitti huomiota henkilöstöön tiedon hallitsijana ja hyödyntäjänä. Henkilöstön valmiudet hyödyntää tietoa ovat vaihdelleet suuresti eri organisaatiossa. Erityisen suuren haasteen edessä ovat jäykät, hierarkkiset ja vanhoilliset perusteollisuuden alat. Kertaalleen hankittu koulutus tai asiantuntemus ei riitä, vaan henkilöstön on kyettävä uudistumaan ja kehittymään. Oikeat henkilöt, joilla on oikea osaaminen, on saatava sijoitettua oikeisiin työtehtäviin kustannustehokkaasti ja yrityksen kilpailukykyä kasvattaen. Jotta yritykset pystyisivät vastaamaan muutoksiin ja kovenevaan kilpailuun, ne ovat pyrkineet henkilöstön osaamisen systemaattiseen hallintaan ja sitä tukevan yritysympäristön rakentamiseen.

Osaamisen johtaminen on tutkimuskenttänä laaja. Suomessa Viitalan (2000a) väitöskirjatutkimus kohdistui esimiestyön elementteihin ja piirteisiin, jotka edistävät organisaation menestymiselle tärkeää oppimista. Lampela (2004) keskittyi esimiehen ja alaisen välisiin koulutustarveneuvotteluihin. Lisäksi on tutkittu osaamisen strategista hallintaa (mm. Lehtonen, 2002), osaamisen johtamisen hallintamalleja (mm. Salonen, 2002; Kallio, 1999) sekä osaamisen johtamisen työkaluja (mm. Kallio, 1999; Virtanen, 2000). Osaamisen johtamisen hallintamalleihin liittyvissä tutkimuksissa korostui avoimen keskustelun merkitys mallin onnistuneessa käyttöönotossa. Osaamisen johtamisen työkaluja koskeneet tutkimukset osoittivat käytännön hyödyntämisessä esiintyvän ongelmia. Ulkomailla osaamisen johtamista on tutkittu yksilöosaamisen (mm. Dubois, 1993; Boyatzis, 1982), kyvykkyyksien johtamisen (mm. Sanchez & Heene**,** 1997) sekä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta (mm. Ulrich, 1998a).

Tutkimukset keskittyvät usein joko yksilötason tai yhteisötason osaamisen johtamiseen. Tieteellinen tutkimus ja kirjallisuus perustuvat lähinnä strategiseen osaamisen johtamiseen ja kollektiiviseen näkökulmaan. Tästä näkökulmasta on kuitenkin vaikea tuoda sovelluskohteita yrityksille, joissa aihe koetaan hankalaksi aineettomuutensa ja teoreettisuutensa vuoksi. Yksilötason tarkastelu tuo konkreettisuutta osaamisen johtamiseen ja on suositumpi aihe pro gradujen tapaustutkimuksissa. Yksilötason osaamisen johtamisesta on saatavilla kohtuullisen paljon myös johtamisopillista kirjallisuutta, sillä aihe on konsulttien suosiossa. Toisaalta yksilön osaamiseen liittyvät mallit ja teoriat keskittyvät usein yksilön työuran hallitsemiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen ilman strategista fokusta.

Tarve nykyiselle tutkimukselle perustuu siihen, että osaamisen johtamisen kehittämistä esimiestyön näkökulmasta ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu. Osaamisen johtamisen tarkastelu esimiestyön näkökulmasta on kuitenkin tarpeellista, koska yhdistämällä yksilötason osaamisen johtaminen teoreettiseen viitekehykseen voidaan konkretisoida kollektiivinen osaamisen johtaminen yksilötasolle käytännön toimenpiteiksi. Esimiestyön kautta osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaation toimijoita ja sitä voidaan lähteä rakentamaan vallitsevaksi johtamiskäytännöksi. Vaikka täsmällisiä aiempia tutkimuksia ei ole saatavilla,

voidaan tässä tutkimuksessa hyödyntää osia niistä, kuten esimiehen osaamisen johtamisen tehtäviin ja työkaluihin liittyviä tuloksia.

1.2 Tutkimusaihe

1.2.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on löytää elementtejä, joiden avulla voidaan kehittää kohdeyrityksen osaamisen johtamisen esimiestyötä. Tämä tapahtuu perehtymällä kohdeyrityksen osaamisen johtamisen esimiestyöhön empiirisen tutkimuksen avulla. Saatuja tuloksia analysoidaan ja verrataan teoreettiseen viitekehykseen, ja tämän perusteella voidaan esittää toimenpidesuosituksia ja johtopäätöksiä osaamisen johtamisen esimiestyön kehittämiseksi.

Tämän tutkielman tutkimusongelmia ovat:

Päätutkimusongelma: *Miten osaamisen johtamisen esimiestyötä voidaan kehittää?* Alaongelmia: *Mitä on osaamisen johtaminen?* *Millaisia tehtäviä esimiehillä on osaamisen johtamisessa?* *Minkälaisia työvälineitä esimiehet voivat hyödyntää osaamisen johtamisessa?*

Päätutkimusongelma perustuu tarpeeseen kehittää osaamisen johtamisen esimiestyötä. Tutkimustarpeen taustalla on aiempien täsmällisten tutkimusten puute sekä tutkimuksen kohdeyrityksen tavoite kehittää osaamisen johtamisen esimiestyötä. Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää niitä elementtejä, joiden kautta kollektiivinen osaamisen johtaminen konkretisoituu käytännössä ja jotka tulee liittää osaksi esimiestyötä, jotta osaamisen johtaminen saadaan vallitsevaksi johtamiskäytännöksi. Päätutkimusongelmaa lähestytään alaongelmien kautta. Ensimmäisen alaongelman avulla selvitetään, mitä osaamisen johtaminen on, jotta saadaan ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Toisen tutkimusongelman tarkoituksena on sel-

vittää, minkälaisiin tehtäviin osaamisen johtamisen esimiestyö jakautuu. Aikaisempien tutkimuksien perusteella osaamisen johtamisessa on käytössä erilaisia työvälineitä, jonka vuoksi kolmannen alaongelman avulla on tarkoitus tutkia, minkälaisia työvälineitä osaamisen johtamisen esimiestyössä voidaan hyödyntää. Aikaisemmissa tutkimuksissa esiinnoussut esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus käsitellään yhtenä työvälineenä. Tutkimalla osaamisen johtamisen esimiestyön tehtäviä ja työvälineitä pyritään löytämään elementit, jotka ovat tarpeellisia osaamisen johtamisen esimiestyön kehittämiseksi.

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Laadullisen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön seikkaperäisen kuvailun ja sen ymmärrettäväksi tekemisen (Alasuutari, 1994: 209). Tällöin tutkimuskohteena olevaa esimiestyötä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti, ja tutkimuskohteesta voi nousta esiin odottamattomiakin seikkoja (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2002: 153-155).

Tapaustutkimuksessa tarkastelun kohdetta analysoidaan jo olemassa olevan viitekehyksen avulla (Salmi & Järvenpää, 2000), joka tässä tutkimuksessa on osaamisen johtaminen. Tutkimuksen casena, tarkastelun kohteena, on yksilötason osaamisen johtaminen eli yksittäisen esimiehen harjoittama osaamisen johtaminen. Caseja on rajallinen määrä, jolloin caset yhdessä muodostavat pohjan yritystason osaamisen johtamisen tarkastelulle. Kohdeorganisaatiota, jonne caset sijoittuvat, käsitellään tässä tutkimuksessa peitenimellä.

Tutkimusote on luonteeltaan kuvaileva ja kehittävä tapaustutkimus, sillä tutkimusongelmiin vastaaminen tuottaa keinoja organisaatiolle kehittää osaamisen johtamisen käytäntöä. Tutkimusote muistuttaa ongelmanratkaisuun pyrkivää toimintatutkimusta kuitenkin sillä erolla, että muutoksen aikaansaaminen kohdeyrityksessä perustuu vasta tutkimuksesta saataviin tuloksiin, ei niinkään tutkijan osallistuvaan tutkimustapaan ja tutkimuksen aikaiseen toimijoiden aktivointiin (Eskola & Suonranta, 2003: 127).

Aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu, joka mahdollistaa esimiehen osaamisen johtamisen työhön liittyvien syiden, asenteiden ja tuntemuksien selvittämisen (Hirsijärvi ym., 2002: 153-155). Teemahaastattelu katsottiin soveltuvaksi menetelmäksi, koska haastateltava pääsee tällöin puhumaan varsin vapaamuotoisesti niin tahtoessaan. Haastatteluun valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002: 77-78; Eskola & Suonranta, 2003: 87)

Osaamisen johtamista lähestytään tutkimuksessa esimiestyön näkökulmasta, minkä takia käsittelystä rajataan ylin johto sekä työntekijätaso. Johtamista käsitellään esimiestyöhön liittyvien roolien avulla, jotta saadaan kuva esimiestyön luonteesta. Oppiminen monine käsitteineen ja teorioineen liittyy vahvasti osaamisen johtamiseen, mutta tässä sitä käsitellään vain siten, kun se osaamisen johtamisen kannalta on välttämätöntä. Oppimisen ja koulutuksen tulosten vaikutusta ei myöskään tarkastella syvällisemmin tässä tutkimuksessa. Tiedonkulussa ja viestinnässä keskitytään esimiehen ja alaisen väliseen osaamistarpeita koskevaan vuorovaikutukseen, jolloin yleiset vuorovaikutusmallit jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

1.2.2 Avainkäsitteet

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD)

Henkilöstön toimintavalmiuksien ja suoritustason lisääminen, jonka tavoitteena on henkilöstön parempi suoriutuminen nykyisistä ja tulevista tehtävistä. Tulisi olla jatkuvaa toimintaa, jota voidaan tukea ja nopeuttaa erilaisten suunnitelmallisten kehittämistoimenpiteiden avulla. (Ruohotie, 1993: 237)

Esimiestyö (Leadership)

Esimiestyön keskeinen alue on johtajuus. Johtajuuteen sisältyy alaisten ohjaaminen, tukeminen, kannustaminen, arviointi, kehittäminen ja neuvonta niin, että alainen pystyy korkeatasoisiin suorituksiin ja edesauttaa näin organisaation menestymistä kilpailussa. Keskeisiin suoritusvaatimuksiin vastaaminen edellyttää esimieheltä sitoutumista, tavoiteorientaatiota, motivaatiota sekä yhteisen vision ja tasa-arvon toteuttamista. (Viitala, 2002b: 14; Ruohotie, 2000: 45, 70)

Organisaation osaaminen (Organisational Competence)

Organisaation osaaminen on organisaatiossa työskentelevien ihmisten tietojen ja taitojen kimppu, jota käsitellään yhtenä komponenttina eikä eritellä yksityiskohtaisesti. Organisaation osaamisella viitataan organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvään osaamiseen. (Sydänmaanlakka, 2002)

Osaaminen (Competence)

Osaaminen tarkoittaa henkilön kapasiteettia vastata työn asettamiin vaatimuksiin ja kykyä tuottaa tietyn tasoisia tuloksia. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. (Dubois, 1993: 9; Sydänmaanlakka 2002: 197)

Osaamisen johtaminen (Competence Management)

Osaamisen johtamiseen sisältyy organisaation ydinosaamisen tai muun vastaavan tärkeän osaamisalueen määrittäminen ja sen suhteuttaminen organisaation strategiaan ja visioon. Lisäksi osaamisen johtaminen käsittää organisaation osaamisen nykytilan arvioinnin, vertailun tavoitteisiin, tarvittavien kehitystoimien määrittelyn päämäärien saavuttamiseksi sekä niiden siirtämisen yksilötason suunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka, 2002: 197)

Ydinosaaminen (Core Competence)

Ydinosaaminen määritellään yleensä organisaatiotasolla. Se on yhdistelmä osaamista, teknologioita ja tietojärjestelmiä, jotka muodostavat organisaation kilpailuedun. Ydinosaaminen on kumuloituvaa osaamista, jota organisaatio voi hyödyntää nykyisissä ja tulevissa liiketoimissaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. (Sydänmaanlakka, 2002: 198)

1.2.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla tutkimusaiheeseen. Johdanto-osassa on tutkimustavoitteiden, tutkimusongelmien, tutkimusmetodologian ja rajausten esittely sekä määritelmät tutkimuksessa keskeisimmin esiintyvistä käsitteistä. Luvun tarkoituksena on selventää tutkimuksen kontekstia, taustaa sekä sen etenemistä.

Toinen ja kolmas kappale muodostavat tutkielman teoriaosan. Ensin käsitellään osaamisen johtamista ja sen teoreettista taustaa. Tämän tarkoituksena on osoittaa osaamisen johtamisen paikka tiedekentässä sekä esitellä lyhyesti tärkeimmät aiheeseen liittyvät koulukunnat. Lisäksi käsitellään osaamisen johtamisen sukupolvia ja työkaluja. Toinen teoriakappale käsittelee esimiestyötä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kappaleessa esitellään esimiehen roolit ja tehtävät osaamisen johtamisessa. Viimeisessä alakappaleessa yhdistetään teoriat tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi.

Neljäs kappale käsittää tutkielman empiirisen osan, joka alkaa kohdeyrityksen ja tutkimusprosessin esittelyllä. Toisessa alakappaleessa käsitellään haastatteluista tehtyjä havaintoja ja analyyseja.

Viidennessä kappaleessa annetaan toimenpide-ehdotuksia ja muodostetaan johtopäätökset. Johtopäätöksissä arvioidaan myös tutkimusta ja esitetään jatkotutkimuskohteita.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Yhä useamman yrityksen kilpailuetu ja menestyminen perustuu sen henkilöstön osaamiseen. Osaamisen, sekä sen kehittämisen että ylläpidon, merkitys on jo melko hyvin tiedostettu, mutta monille on jäänyt epäselväksi, kuinka osaamista todella johdetaan. Käsitteenä osaamisen johtaminen herättää paljon ristiriitaisia ajatuksia. Jotkut pitävät mahdottomana sitä, että osaamista voitaisiin johtaa, koska kyseessä on aineeton ja siksi vaikeasti käsiteltävä asia. Siitä huolimatta osaamisen tavoitteelliselle ja systemaattiselle kehittämiselle on todettu olevan tarvetta, johon henkilöstökoulutus ei ole kyennyt yksinään vastaamaan.

Joillekin osaamisen johtaminen on yksi johtamisoppien ohimenevä muoti-ilmiö, joka alkuhuuman jälkeen unohdetaan nopeasti. Vaikka liikkeenjohdon opit ovat kaupallisia merkkituotteita, joita tietyt tahot määrätietoisesti tuottavat ansaitsemistarkoituksessa ja joita markkinoidaan varsin voimakkaasti, sovellettavat opit ja mallit luovat järjestystä liikkeenjohdon ajatteluun ja käytäntöön. Hyödyllisiksi todetut menetelmät auttavat yrityksen ohjauksessa ja yhteiset käsitteet auttavat ymmärtämään, mistä on kysymys. (Niittymaa, 1999: 57, 62)

Muoti-ilmiön maineestaan huolimatta osaamisen johtaminen ei tarjoa taikakeinoja osaamisen hallintaan. Osaamisen johtaminen on huomionkiinnittämistä siihen resurssiin, joka on yrityksen menestymisen kannalta yhä tärkeämpää eli henkilöstön osaamiseen. Osaamisen suunnittelun ja kehittämisen avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta ja osaamisen jatkuva uudistuminen on tärkeää, koska sen avulla vahvistetaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön. Osaamisen johtamisen tulisi olla koko organisaatiota ja jokaista esimiestä koskettava asia, eikä jäädä ainoastaan henkilöstönhallinnon vastuulle. (Hätönen, 1998: 7; Lehtonen, 2002: 17)

Kappaleessa kaksi selvitetään osaamisen johtamisen käsitettä, ulkoista viitekehystä, työvälineitä, ongelmia sekä tulevaisuuden näkymiä ja kehityssuuntia. Käsitteen selkiyttäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen on tärkeää, sillä monille osaamisen

johtaminen ja sen sisältö ovat jääneet vieraiksi siitäkin huolimatta, että sitä on aktiivisesti pyritty juurruttamaan osaksi yrityksen johtamisajattelua.

2.1 Katsaus kirjallisuuteen

2.1.1 Määritelmä

Osaamisen johtaminen on käsitteenä vielä vakiintumaton. Tyypillistä erilaisille määritelmille kuitenkin on, että osaamisen johtamisella pyritään kehittämään ja ylläpitämään organisaation osaamisvarantoja, oli kyse sitten yksilö- tai organisaatiotason osaamisesta.

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)

Viitala (2002a: 15) on väitöskirjassaan määritellyt osaamisen johtamisen osaamisen ylläpidoksi ja lisäämiseksi siten, että organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. Kirjavaisen (1999: 139) mukaan osaamisen johtamisella on kaksi tavoitetta: monimuotoisten ihmisasioiden integroiminen liiketoiminnan johtamiseen ja organisaation infrastruktuurin, järjestelmien ja mittareiden, työkäytäntöjen ja kulttuurin kehittäminen tavalla, joka tukee tiedon ja tietämyksen kumuloitumista ja jakamista sekä koordinoi sitä yhteisön strategisten pyrkimysten mukaisesti.

Hellström, Kemlin ja Malmquist (2000) tiivistävät osaamisen johtamisen kolmeen ydinkäsitteeseen: osaamisvaatimuksiin, nykyiseen osaamiseen ja osaamiskuiluihin. Osaamisen johtaminen perustuu silloin organisaatio- ja yksilötason kehittämissuunnitelmiin, joilla pyritään kuromaan kiinni osaamiskuilua. Hellström ym.

(2000) korostavat, että osaamisen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa kehittämissuunnitelmat tarkistetaan ja päivitetään säännöllisesti.

2.1.2 Teoreettinen viitekehys

Osaamisen johtaminen on käsitteenä varsin tuore liiketaloustieteen maailmassa ja kirjallisuudessa on vielä paljon vakiintumatonta sanastoa. Monet käsitteistä, kuten ”kyvykkyyksien johtaminen”, eivät täytä vielä teorian kriteerejä, sillä käsitteistö ja tutkimusalue on vasta kehittymässä (Lehtonen, 2002: 21). Yhdellä käsitteellä on usein myös monta merkitystä ja etenkin käännöksissä kielestä toiseen ne sekoittuvat helposti. Taulukkoon 1 on kerätty osaamiseen liittyviä käsitteitä. Lähestymistapoja on monia riippuen siitä, mihin johtamis- ja kehitysprosesseihin osaaminen pääasiallisesti kytketään (Kirjavainen, 2003: 68). Taulukossa on käsitteiden lisäksi mainittu niiden tärkeimpiä kehittäjiä ja pääsisältöjä sekä arvioitu, millä tasolla ne tarkastelevat osaamista.

Taulukko 1 Osaamisen johtamisen keskeiset käsitteet (mukaellen Kirjavainen, 2003: 64, Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000:12; Hong & Ståhle, 2003: 8)

Käsite	Keskeisiä käsitteen kehittäjiä	Pääsisältö	Tarkastelu-taso/ kohde
Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management)	Legge Becker & Gerhart Ulrich & Lake	Kuinka organisaatio suunnittelee, organisoi, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa?	Kollektiivinen: Organisaatio /henkilöstö
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management)	Edvinsson & Malone Stewart	Kuinka yrityksen älykkään pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida, hallita ja mitata?	Kollektiivinen: Organisaatio
Yksilöosaamisen johtaminen (Individual Competence / Skills Management)	Dubois McClelland Lawler & Ledford Wood, Wood & Payne	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan?	Yksilö: Yksittäinen johtaja tai työntekijä
Kyvykkyyksien/ Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management)	Prahalad & Hamel Sanchez & Heene Stalk, Evans & Schulman	Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä? Miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan?	Kollektiivinen: Organisatoristen systeemien ja ulkoisen ympäristön yhdistelmä
Oppiva organisaatio (Learning Organization)	Senge Argyris & Schön Pedler, Burgoyne & Boydell Garvin Sarala & Sarala	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio? Millainen on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena oppijana?	Kollektiivinen: Organisaation osaaminen
Tietojohtaminen (Knowledge Management)	Nonaka & Takeuchi Davenport & Prusak Probst, Raub & Romhardt Ståhle Sveiby	Miten organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa, ja miten näitä prosesseja voidaan hallita ja kehittää?	Kollektiivinen: Organisaatio

Strategialähtöinen henkilöstöjohtaminen pohjautuu ajatukseen, että kilpailustrategia voi toteutua ainoastaan riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Henkilöstöstä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu ympäristön suomissa puitteissa. (Viitala, 2002b: 10)

Älykäs pääoma muodostuu henkilöstövoimavaroista, joiden avulla innovaatiot muutetaan yrityksen pääomaksi ja taloudelliseksi arvoksi (Sveiby, 1998). Älykkään pääoman potentiaalia yrityksessä ovat organisaation osaaminen, uudistumiskyky sekä aineeton varallisuus, kuten brändi, kumppanuudet ja patentit. Älykäs pääoma konkretisoituu yrityksen tuottavana asiakasvarantona, kasvavana markkinaosuutena, brändin vahvistumisena sekä lisääntyneenä innovaatioiden määränä. (Ståhle & Grönroos, 2000: 197, 201)

Älykkään pääoman johtamisessa osaaminen muodostaa yhden osa-alueen, joka koostuu yksilöiden osaamisesta ja organisaation suorituskyvystä (Ståhle & Grönroos, 2000: 195). Pääpaino tarkastelussa on kuitenkin taloudellisen arvon tuottamisen dynamiikassa, ei niinkään osaamisen hallinnassa.

Yksilöosaamisen johtaminen on ollut mm. McLellandin, Dubois'n ja Lawlerin tutkimuskohteena. Yksilöosaamisen johtamisen aiheita ovat olleet mm. yksilön osaaminen persoonallisuuden piirteiden ja työmotivaation näkökulmasta, osaamispohjainen rekrytointi, urakehitys ja osaaminen palkkauksen perusteena (ks. mm. Miron & McLelland, 1979; Wood & Payne, 1998; Dubois, 2000; Lawler & Ledford, 1987). Yksilöosaamisen johtamiseen liittyvä yksilöllinen osaamisprofiili on usein juuri se, mitä yritykset tarkoittavat puhuessaan osaamisen johtamisesta. Käytännössä yksilöosaamisen johtaminen voi tarkoittaa kompetenssilistauksien tekoa ja esille laittoa yrityksen intranettiin, osaamiskuilun määrittelyä tai kehitys- tai koulutusohjelmien järjestämistä (Hong, Lehtonen & Ståhle, 2004: 6).

Kyvykkyyksien johtaminen perustuu ydinosaamisen käsitteeseen, jonka kehittäjinä ovat toimineet Hamel ja Prahalad. Heidän mukaansa ydinosaaminen muodostuu yksilöiden ja organisaatioiden yksiköiden oppimisesta, olematta kuitenkaan riippuvainen yksittäisestä henkilöstä tai tiimistä. Ydinosaaminen luo organisaatiolle kriittistä, pitkän aikavälin kilpailuetua. Kyvykkyyksien johtamisen tutkimus onkin keskittynyt ydinosaamisen ja ydinkyvykkyyksien sisältöön, rakenteisiin, syntymekanismeihin ja kehittämiseen. (Hamel & Prahalad, 1994: 223-224, Viitala, 2002b: 31.) Dynaamisista kyvykkyyksistä puhuttaessa keskitytään yrityk-

sen kyvykkyyksiin integroida, rakentaa ja uudelleen järjestää sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja nopeasti muuttuvassa bisnesympäristössä (Hong ym., 2004: 8).

Oppivan organisaation käsite syntyi 1970-luvulla, josta lähtien sitä ovat tutkineet mm. Argyris ja Schön (ks. 1978; 1996). Oppiva organisaatio tuli tunnetummaksi Sengen myötä 1990-luvulla. Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka jatkuvasti laajentaa kykyään luoda tulevaisuuttaan. Tämä tarkoittaa organisaatiota, jossa tuetaan uusia tapoja ajatella, ja jossa työntekijät jatkuvasti opettelevat, kuinka voivat oppia yhdessä. Oppiva organisaatio pystyy jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen. Täydellisen oppivan organisaation luominen on kuitenkin melko epärealistista, sillä sen taustalla on paljon odotuksia henkilöstön työhön sitoutumisesta, sen jatkuvasta oppimisen halusta, osallistumismahdollisuuksista sekä johdon halusta panostaa henkilöstön oppimiseen. Myös Senge on myöntänyt, että oppivaa organisaatiota ei osata käytännössä kovin hyvin toteuttaa, ja se onkin lähinnä organisaation toimintaa ohjaava ideaalimalli. (Sarala & Sarala, 1998: 62-64)

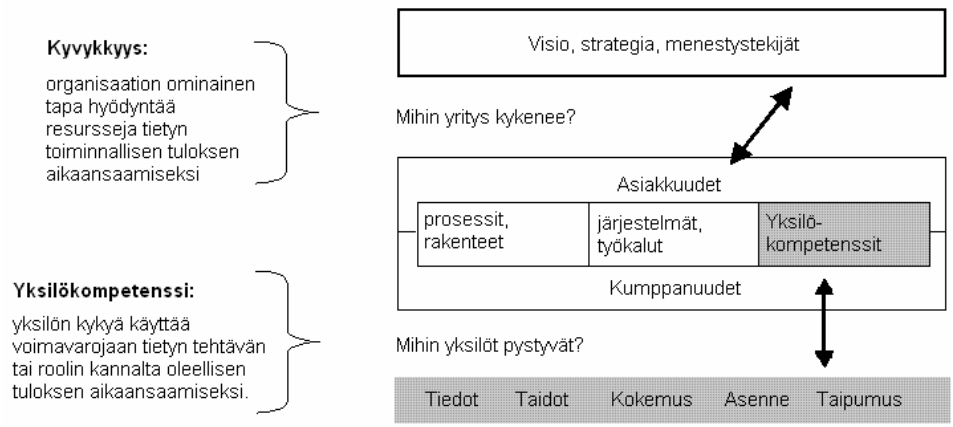
Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys on siis varsin laaja, ja kun mukaan lisätään käytännön sovellukset, on tuloksena laaja joukko käsitteitä, kysymyksiä ja johtamistekniikoita, jotka eivät aina edes selvästi erotu toisistaan. Kirjavainen (2003: 66) on erotellut osaamisen johtamiseen kolme lähestymistapaa:

- teoreettisen alkuperän ja pääkysymysten asettelun mukaan
- osaamisajattelun pääasiallisena alustana toimivien johtamis- ja kehittymisprosessien mukaan
- osaamisilmiön tarkastelun mukaan.

Ensimmäinen lähestymistapa on lähinnä teoreettinen, toinen puolestaan käytännöllinen. Kolmannessa lähestymistavassa yhdistyy teoreettinen ja käytännöllinen näkökulma. (Kirjavainen, 2003: 66)

Organisaatioissa yksilö- ja organisaatiotason osaamisen johtaminen on onnistuttu integroimaan vain harvoin (Hong ym., 2004: 10). Strateginen osaamisen johtaminen pyrkii muodostamaan toimivan kokonaisuuden yrityksen toimintaympäristön, strategian ja resurssipohjan välille (Kirjavainen ja Laakso-Manninen, 2000: 13,

24). Nämä tasot ovat näkyvissä kuvassa 1. Ylimpänä on liiketoimintakokonaisuuden strategista tavoitetilaa luonnehtiva osaaminen. Toisella tasolla on organisaation strategiset valmiudet eli kyvykkyydet. Alimpana ovat kyvykkyyksien potentiaaliset osatekijät. (Kirjavainen, 2003: 67)



Kuva 1 Yksilökompetenssien suhde organisaation kyvykkyyksiin (Kirjavainen, 2003: 67)

Tässä tutkielmassa osaaminen johtamisessa (competence management) pääpaino on yksilöosaamisen johtamisen piirteissä käytännön toimenpiteiden ja työvälineiden tarkastelun vuoksi, mutta osaamisen johtaminen pyritään siitä huolimatta sitomaan organisaation kyvykkyyksiin ja kollektiivisiin ajattelumalleihin. Tavoitteena on tarkastella osaamisen johtamista, jossa kollektiivisen tason ja yksilötason osaamisen johtamismallit ovat vuorovaikutuksessa.

2.1.3 Tietojohtaminen

Tietoyhteiskunnan kehittyminen edesauttoi tietojohtamisen käsitteen syntyä 1990-luvun loppupuolella (ks. taulukko 1). Tietojohtaminen, knowledge management, joka on joissain yhteyksissä käännetty suomeksi ”osaaminen johtaminen” (ks. Strömmer, 1999: 175). Kyseessä on kuitenkin lähinnä ”tietojohtaminen” tai ”tietämyksen hallinta”. Vaikka tieto ja osaaminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan ja niitä käytetään toisinaan toistensa synonyymeina, ne painottavat eri asioita. Tieto yhdistetään organisaation potentiaaliin menestyä, kun osaaminen puolestaan on

kytketty organisaation varsinaiseen ja onnistuneeseen suoritukseen. (Hong ym., 2004: 2-3.)

Tietojohtaminen on käsitteenä erittäin laaja ja siihen voidaan liittää neljä näkökulmaa: filosofinen näkökulma (”mitä tieto on?”), organisaation kehittymisnäkökulma (”kuinka luoda ja hallita tietoa?”), liiketoimintanäkökulma (”kuinka saada lisäarvoa tiedosta?”) sekä teknologinen näkökulma (työkalut tiedon hallitsemiseksi) (Hong & Ståhle, 2003). Näkökulmia yhdistää kuitenkin pyrkimys vastata haasteeseen, jonka organisaatiot kokivat kohdatessaan kasvavia informaatiotulvia (Sydänmaanlakka, 2002: 133).

Tietojohtaminen on johtamisen osa-alue, joka yhdistää organisaation perinteisiä toimintoja, ja jonka tarkoituksena on tehostaa organisaation työntekijöiden kykyä tuottaa uutta tietoa sekä luoda tiedon jakamista edistävä työympäristö (Sveiby, 1996; Virkkunen, 2002: 11). Tietojohtamisen tuloksena voidaan nähdä tiedon tehokkaampi hyödyntäminen, kehittyneemmät toimintatavat, paremmat tuotteet ja palvelut sekä lopulta parempi taloudellinen tulos (Coates, 1999).

Tietojohtamisen perustana on kaikkia tiedon muotoja arvostava ja hyödyntävä toimintakulttuuri, avoin ja verkostoitumista tukeva tiedotuskulttuuri, avoimeen vuorovaikutukseen perustuva päätöksenteko sekä yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia tukeva johtaminen. Tietojohtaminen perustuu siihen, että yksilöllä on halu oppia uutta, muuttaa, jakaa ja vastaanottaa tietoa sekä erityisesti halu ja kyky hyödyntää tietoa käytännössä. (Ståhle, 2003; Sydänmaanlakka, 2002: 134)

Tässä tutkielmassa osaamisen johtamista käsitellään tietojohtamisen yhtenä osa-alueena. Osaamisen johtamisen ja tietojohtamisen suhdetta kuvastaa kuitenkin vastavuoroisuus. Tiedon tehokas hyödyntäminen ja johtaminen ovat kompetenssien rakentamisen perusta (Sanchez & Heene, 1997: 37). Tietojohtaminen tarjoaa osaamisen johtamista laajemman ja syvällisemmän näkökulman kompetensseihin, sillä sen toimintaperiaate on yleinen ja arkkitehtuurinen. Osaamisen johtaminen tuo puolestaan erityistä huomiota yrityksen tehtäviin ja suoritukseen, jotka ovat

usein puuttuneet tietojohtamisen lähestymistavoista tai käytännöistä. (Hong ym., 2004: 18)

2.2 Osaaminen

Osaamisella on suomenkielessä monia vastineita: pätevyys, tietotaito, kompetenssi. Englanninkielessä sana käännetään ”know-how”. Sitä näkee käännettävän usein myös sanalla ”competence”, joka kuitenkin tarkoittaa lähinnä kyvykkyyttä. Monesti ”competence” ja ”competency” – sanoja käytetään synonyymisesti, vaikka englanninkielinen osaamisen johtamisen kirjallisuus tekee sanoille selvän eron. ”Competence” tarkoittaa henkilön kapasiteettia vastata työn asettamiin vaatimuksiin tuottaen tietyn tasoisia tuloksia (Dubois, 1993: 9). ”Competency” puolestaan on piilevä ominaisuus henkilössä, joka voi olla motiivi, piirre, taito, tietokokonaisuus, mitä hän käyttää, tai näkemys omakuvasta tai sosiaalisesta roolista, ja jonka tuloksena on erinomainen työsuoritus (Boyatzis, 1982: 20-21). Siitä huolimatta, että ”competence management” on yleisesti käännetty suomeksi ”osaamisen johtaminen”, viitataan tässä tutkimuksessa ”osaamisella” tietotaitoa syvällisempään ja kokonaisvaltaisempaan näkemykseen, myös kyvykkyyksiin ja niiden hallintaan. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tässä siis myös niiden metataitojen kehittämistä, jotka mahdollistavat oppimaan oppimisen, eivät ainoastaan ammattispesifin tietotaidon kehittämistä (Brown & McCartney, 1995: 47-48).

Osaaminen muodostuu yleisesti tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutusyhteyksistä sekä organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista (Sydänmaanlakka, 2002: 1-2). Osaamiseen voi kuitenkin olla erilaisia näkökulmia riippuen siitä, käsitelläänkö osaamista yksilö- vai kollektiivisella eli ryhmä- tai organisaatiotasolla. Organisaation osaamisen sanotaan olevan enemmän kuin sen yksilöiden osaamisten summa. Organisaatio oppii kuitenkin yksilöidensä kautta, sillä organisaation oppimiskyky perustuu yksilöiden kykyyn oppia. Tämän vuoksi yksilöiden osaaminen ja oppiminen mahdollistavat koko organisaation kehittymisen. (Strömmer, 1999: 183)

Drejer (2000: 214-215) asettaa päällekkäin sekä yksilön että yritystason osaamisen kehittämisen. Hänen mukaan uudet teknologiat, organisaatiomuodot, normit, arvot ym. voivat ilmetä kompetenssien kehitysprosessissa, mutta jos niitä ei ole linkitetty osaksi yksilöiden oppimista, osaamisessa ei tapahdu kehitystä. Esimerkiksi monet IT-järjestelmäratkaisut pyrkivät kasvattamaan osaamista, mutta eivät onnistu siinä, sillä yksilöitä ei ole huomioitu järjestelmän implementoinnissa, eikä heillä ole ollut mahdollisuutta oppia ja muuttaa käytäntöjään ennen järjestelmän käyttöönottoa.

Lehtonen (2002: 93-94) on jakanut osaamisen kolmeen tasoon, joiden kautta sitä voidaan tarkastella:

Yksilötaso

- yksilön tai pienen ryhmän hallussa olevat osaamisen rakennetekijät (taidot ja tietämys)
- sosiaalisen presentaation saanut taitoelementti (esim. tietokanta, käsikirja tai kone)

Ryhmätaso

- operatiiviset kyvykkyydet (esim. valmistus, markkinointi tai myynti)
- operatiivisen toiminnan rajat ylittävät toiminnalliset kyvykkyydet (esim. tutkimus, tuotekehitys, hankinta, informaatiosysteemit tai laatujärjestelmä)
- systeemin ohjauksen kyvykkyydet (esim. organisaatiorakenne, suoritustason hallinta, kannustejärjestelmät)
- systeemin läpäisevät kyvykkyydet (yhdistely-, integrointi ja oppimiskyky)

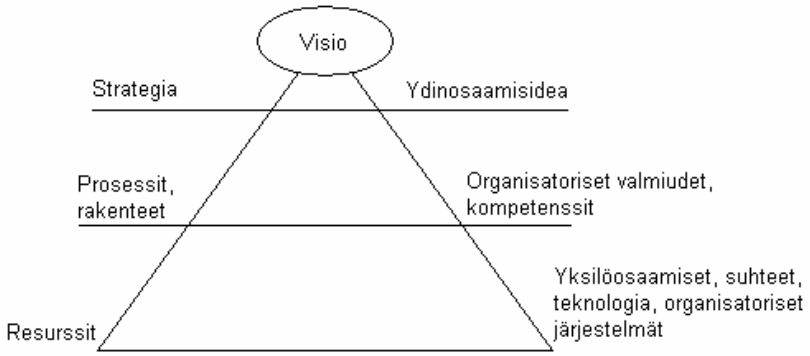
Systeeminäkemystaso

- systeemiä ohjaava näkemys (esim. systeemin rajat, strateginen logiikka tai arvot).

Yksilötason osaaminen on yksilöiden taitoja ja erikoisasiantuntemusta. Ryhmätason osaaminen vastaa Lehtosen mukaan organisaation strategista osaamista, jota voidaan kutsua myös ydinosaamiseksi. Systeeminäkemystason osaaminen tarkoittaa organisaation osaamisen hyödyntämisen ja rakentamisen periaatteita, joiden kautta yritys muodostaa kokonaisnäkemyksen sekä toimialansa kehityksestä että

omasta yrityksestä voimavarojen ja kyvykkyyksien yhdistelmänä. (Lehtonen, 2002: 90-97; Chiesa & Mansini, 1997: 208)

Kirjavaisen (1999) näkemys osaamiseen on myös kolmijakoinen. Se koostuu yksilöosaamisista, organisaation kompetensseista ja ydinosaamisesta (kuva 2). Kirjavaisen mukaan resurssit luovat perustan organisatorisille kyvykkyyksille, jotka puolestaan mahdollistavat ydinosaamisen määrittelyn yrityksen strategian pohjalta.



Kuva 2 Strategisen osaamisen tasot (Kirjavainen, 1999: 141)

Useimmiten osaaminen jaetaan siis kolmeen perustasoon, yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. Organisaation osaaminen on enemmän kuin yksilöiden osaaminen yhteensä, sillä yhteisötason osaaminen muodostaa organisatorisia kyvykkyyksiä ja metaosaamista, jotka toimivat ydinosaamisen kehittymisen pohjana.

2.2.1 Yksilön osaaminen

Ruohotie ja Honka (2003: 18) ovat määritelleet kompetenssin ”yksilölliseksi ominaisuudeksi, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa”. Yksilön osaamisesta puhuttaessa kompetenssi on määritelty olevan sidoksissa taitoon, kykyyn, kapasiteettiin, tehokkuuteen ja taitavuuteen. Kompetenssiin yhdistetään myös tieto, käyttäytyminen, asenteet ja arvot, jotka puolestaan ovat yhteydessä luovuuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen, kestävyyteen ja tarkkuuteen. Yhteistä termeille on, että ne

kaikki viittaavat jonkun taidon hallintaan: taitoon oppia, tehdä tai yltää tavoitteeseen. Vaikka yksilön synnynnäisiä ominaisuuksia, kuten persoonallisuuden piirteitä, on vaikea muuttaa, henkilön pätevyyteen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää. (Ruohotie & Honka 2003: 17; Hätönen, 1998: 7)

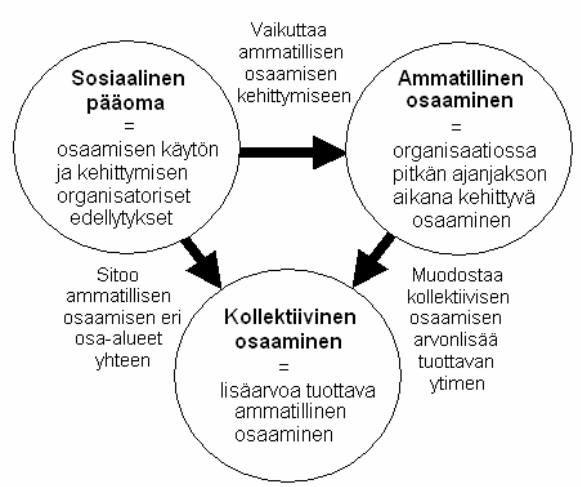
Osaaminen on siis kompetenssin yksi tekijä. Silti yksilön osaamista kokonaisvaltaisesti kehitettäessä pyritään usein vaikuttamaan yksilön pätevyyteen laajemmin kuin vain ammatillista tietotaitoa kasvattamalla. Pätevyyden osa-alueita voidaan pitää vertailupohjana, kun suunnitellaan työntekijän kehittämistä ja koulutusta. Näin toimiva koulutus toimisi imuperiaatteella, eli niin, että työntekijä itse analysoi omaa työtään ja tunnistaa oppimistarpeen. Imuperiaatteella päästään parempiin tuloksiin kuin silloin, kun koulutuksen taustalla on tehokas ja houkutteleva koulutuksen markkinointi eli työntöperiaate. (Sarala & Sarala, 1998: 134)

2.2.2 Organisaation osaaminen

Osaaminen poikkeaa muista organisaation resursseista siinä, että sitä voidaan käyttää toistuvasti ja se vain lisääntyy käytettäessä (Otala, 1992: 33). Organisaation osaaminen muodostuu rakenteellisen näkökulman mukaan neljästä yleisestä elementistä: teknologiasta, ihmisistä, organisaation muodollisista rakenteista sekä organisaatiokulttuurista. Osaaminen on lähinnä näiden tekijöiden yhdistelmä, jolloin ei juuri keskitytä yksittäisiin osiin, vaan niiden väliseen vuorovaikutukseen (Drejer, 2000: 208-9).

Lehtonen (2002: 177-178) on kuvannut organisaation osaamista kolmen ulottuvuuden dynaamisella yhdistelmällä, jonka osia ovat sosiaalinen pääoma sekä ammatillinen ja kollektiivinen osaaminen (kuva 3). Ammatillinen osaaminen erotellaan tyypillisesti komponentteihin, joita voidaan arvioida ja kehittää koulutuksen avulla. Sosiaalisten verkostojen luottamukseen perustuvat suhteet eli sosiaalinen pääoma (Light, 2004: 146) vaikuttaa ammatillisen osaamisen hallintaan, sillä se sitoo ammatilliset osaamiset kollektiiviseksi osaamiseksi. Organisaation strategisesti tärkeä osaaminen muodostuu ammatillisen osaamisen lisäksi yliammatillisista edellytyksistä, joita ovat esimerkiksi joustavuus, oppimiskyky ja sosiaaliset

taidot, ja josta voidaan puhua sosiaalisena pääomana sikäli, että siihen vaikuttaa kyseisen organisaation kulttuuri, perinteet ja muut erityispiirteet.



Kuva 3 Organisaation osaamisen ulottuvuuksia (Lehtonen, 2002: 178)

Kun puhutaan avainosaamisesta, joka on kilpailuetua tuovaa ydinosaamista, ei tarkoiteta yksittäisen henkilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaan parhaimmillaan meta-tason osaamista (Lehtonen, 2002: 93-94). Meta-taidot ovat taitoja, joiden varaan muut taidot rakentuvat. Meta-taitojen olemassaoloa ei voida konkreettisesti osoittaa, mutta ne näkyvät kyvykkyydessä oppia, sopeutua, ennakoida ja luoda uutta. Ne toimivat myös perustana ydinosaamisen synnyttämiselle, jonka vuoksi niiden jatkuva kehittäminen on kilpailuedun säilyttämisen kannalta erityisen tärkeää. (Petts, 1997: 554-555; Brown & McCartney, 1995: 47-48).

2.2.3 Ydinosaaminen

Lyhyellä aikavälillä yrityksen kilpailuetu voi perustua tuotteen hintaan tai suorituskykyyn. Pitkällä aikavälillä kilpailuetu muodostuu kuitenkin kyvykkyydestä yhdistää teknologioita ja tuotantotaitoja kompetensseiksi, jotka mahdollistavat yksittäisten liiketoimien nopean mukautumisen muuttuviin olosuhteisiin. Tällöin organisaatio luo jatkuvaa etumatkaa kilpailijoihin ottamalla käyttöön yksilön vahvuuksia, tietämystä ja asiantuntemusta. (Prahalad & Hamel, 1990; Bergenhenegouwen, tern Horn & Mooijman, 1996)

Prahalad ja Hamel (1990) ovat määritelleet ydinosaamisen kimpuksi taitoja tai teknologioita, jotka mahdollistavat organisaation kyvyn luoda erityistä arvoa asiakkaalle. Heidän mukaansa ydinosaaminen on kommunikaatiota, osallistumista ja vahvaa sitoutumista organisaation rajat ylittävään työskentelyyn, jossa on osallisena ihmisiä monilta eri tasoilta ja kaikista toiminnoista. Ydinosaamisen pitäisi olla vaikeaa kilpailijoiden jäljitellä ja sitä se onkin, jos kyseessä on kompleksinen yhdistelmä yksittäisiä teknologioita ja tuotantotaitoja. Kaikki kilpailukyvylle tärkeä osaaminen ei kuitenkaan ole ydinosaamista. Ydinosaaminen luo organisaatiolle kriittistä, pitkän aikavälin kilpailuetua. (Prahalad & Hamel, 1990; 1994: 223-224).

Allee (1997) on erottanut ydinosaamisesta suoritukseen liittyvän kyvykkyyden ja ydintietämyksen. Suoritukseen liittyvät kyvykkyydet ovat mekanismeja, joiden avulla ydintietämys muutetaan tuotteiksi ja palveluiksi. Kyvykkyydet ovat avain yrityksen menestykseen. Ydintietämys on asiantuntemusta tai teknistä tietämystä, jotka ovat ainutlaatuista kyseiselle liiketoiminnalle. Jokaisella yrityksellä on ainutlaatuinen organisaation identiteetti, joka perustuu siihen, kuinka organisaatio yhdistää suoritukseen liittyvän kyvykkyyden ja ydintietämyksen. Menestyvät yritykset kehittävät vahvuuksiaan molemmilla osa-alueilla. (Allee, 1997)

Osaamisen johtamisen taustalla vaikuttaa organisaation määritelmä siitä, mitä se haluaa henkilöstön osaavan tulevaisuudessa, sillä tulevaisuuden osaamisen tulisi perustua organisaation ydinosaamiseen (Sydänmaanlakka, 2002: 97). Näin ollen organisaation ydinosaaminen ja yksilön osaaminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Käytännössä tämä tarkoittaa erityistä suhdetta korkeimman johdon, linjajohdon ja työntekijöiden välillä. Organisaation johto opastaa ydinosaamisen tunnistamisessa strategisten prosessien kautta. Linjajohto haastaa työntekijät kehittämään osaamistaan osaamisen johtamisen keinoin. Lisäksi johto on vastuussa siitä, että työntekijöiden osaamispotentiaali tulee täysillä hyödynnettyä. Kun työntekijä hyödyntää kehittymismahdollisuudet ja kasvattaa osaamistaan, se vaikuttaa osaltaan organisaation ydinosaamiseen. Jotta voidaan saada suurin mahdollinen hyöty organisaation ydinosaamisesta, on äärimmäisen tärkeää, että ei ainoastaan tunnisteta työntekijöiden asiantuntemus ja taidot, vaan huomioidaan myös heidän todel-

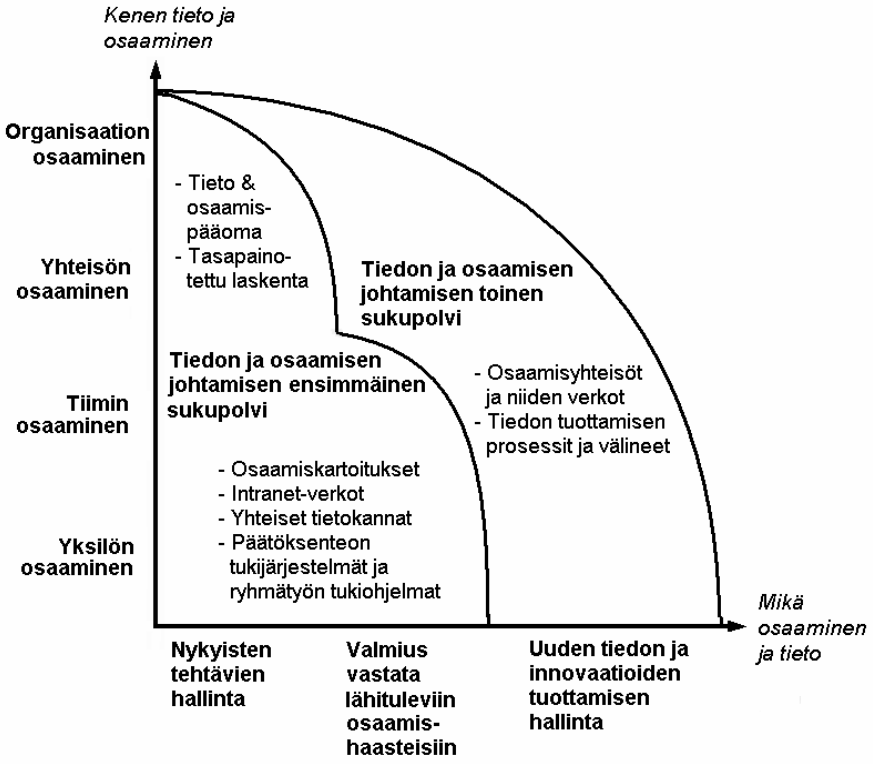
liset motiivit ja ominaisuudet. (Bergenhenegouwen, tern Horn & Mooijman, 1996)

2.3 Osaamisen johtamisen sukupolvet

Osaamisen johtamisen malleja on lähdetty monissa yrityksissä implementoimaan suurin odotuksin (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000). Päämääränä on yleensä ollut ylivertainen tiedon ja osaamisen johtamiskyky, kilpailijoita nopeampi ja joustavampi toimintalogiikkamuutos, kilpailu kompetenssien inhimillisillä ulottuvuuksilla tai tietyn erityistietämyksen hallinta (Kirjavainen, 2003: 70).

Päämääriä on lähdetty usein tavoittelemaan määrittelemällä organisaation ydinosaamista tai muuta vastaavaa tärkeää osaamisaluetta, joka on suhteutettu organisaation strategiaan ja visioon. Osaamisen nykytilaa arvioidaan osaamiskartoitusten perusteella, jolloin tehdään yksityiskohtaisia kuvauksia työntekijöiden kompetensseista. Tuloksia verrataan tavoitteisiin, jonka jälkeen määritellään tarvittavat kehitystoimet päämäärien saavuttamiseksi ja siirretään ne yksilötason suunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka, 2002: 197.) Tämä edellä mainittu kuvaus on yleensä se, minkä monet mieltävät osaamisen johtamiseksi. Kyseessä on kuitenkin vasta osaamisen johtamisen ensimmäinen kehityskaari.

Osaamisen johtamisen kehitysevoluutiota voidaan siis tarkastella sukupolvien avulla (kuva 4). Varjokallion ja Ahosen (2002: 82-83) mukaan ensimmäisen sukupolven osaamisen johtaminen perustuu kielellisesti koodattuun tietoon ja olemassa olevan tiedon tehokkaaseen käyttöön. Kompetenssien kehittämisessä tämä tarkoittaa lähinnä keskittymistä yksilöosaamiseen ja yksityiskohtaista kompetenssien kartoittamista ja hallintaa. Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisessa informaatioteknologialla on merkittävä rooli (Hong ym., 2004: 12). Varjokallion ja Ahosen (2002: 82-83) mielestä työntekijä itse ei ole tällöin kompetenssikartoituksen päähenkilö, vaan heidän tarvitsemansa osaamisen määrittelee joku ulkopuolinen henkilö tai ryhmä.



Kuva 4 Osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea (Virkkunen, 2002: 83)

Toisen sukupolven osaamisen johtaminen painottuu uuden tiedon tuottamiseen, yhteisötason osaamisen hallintaan ja toimintamallien kehittämiseen. (Varjokallio & Ahonen, 2002: 83). Se ei kuitenkaan tarkoita, että ensimmäisen sukupolven aikana kehitetyt työkalut hylätään täysin, vaan kyseessä on ennemminkin painopisteen ja huomion siirtyminen kompetenssien tarkasta kirjaamisesta kohti vuoropuhelua ja jatkuvaan muutokseen perustuvaa kehittämiskonseptia. (Ahonen, Engeström & Virkkunen, 2000: 284)

Osaamisen johtamisen kolmatta sukupolvea kuvaa systeeminäkemys, jolloin kriittisiksi tekijöiksi nousevat itseuudistumiskyky sekä uuden osaamisen ja tiedon luominen (Hong ym., 2004). Tarkastelu keskittyy silloin organisaation kykyyn tuottaa uutta tietoa ja innovaatioita (Ahonen ym., 2000).

2.4 Osaamisen johtamisen työvälineet

Osaamisen johtaminen vaatii erilaisia työvälineitä, jotta sitä voisi toteuttaa systemaattisesti. Osaamisen johtaminen etenee tavallisesti prosessina, jonka välineitä tai menettelyitä ovat (Bergman & Moisio, 1999: 34):

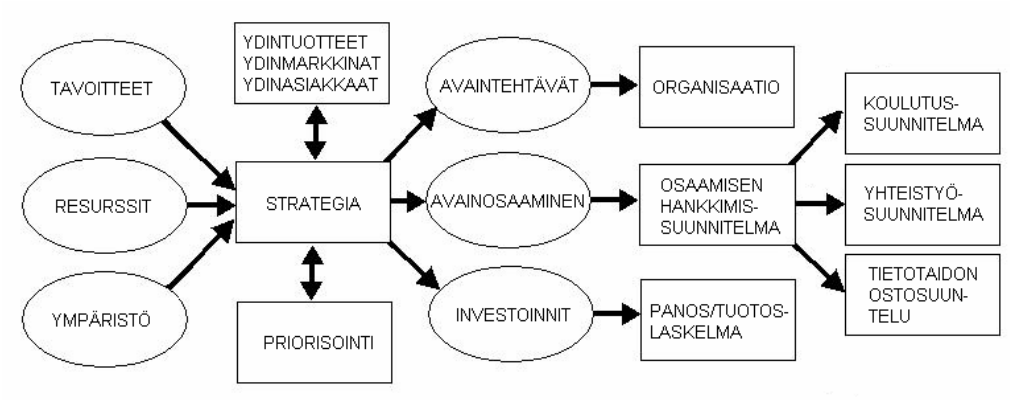
- ydinosaamisen tunnistaminen (strateginen osaamisen tunnistaminen)
- osaamisen mallintaminen (osaamiskuvaukset, luokitukset ja sanakirjat)
- nykyosaamisen ja kehitystarpeiden kartoittamismenetelmät, arvioinnit
- osaamistietojärjestelmät, tietokannat
- osaamisen hallinnan prosessien määrittely.

Konkreettisin osaamisen johtamisen työkalu on kuitenkin kehitystarveanalyysi, jonka työvaiheita ovat osaamisalueiden ja osaamistasojen määrittely sekä nykyosaamisen ja kehityskohteiden kartoittaminen. Osaamisalueiden ja osaamistasojen määrittely perustuu yrityksen ydinosaamisen tunnistamiseen ja strategiaan, vaikkakin työelämän yleinen kehitys on myös tarpeellista huomioida. Kun osaamisalueet on määritelty ja kuvattu yksityiskohtaisempien sisältöjen avulla, laaditaan alueille tavoiteltavat osaamistasot, jotka työntekijällä tulisi kyseisellä osaamisalueella olla. Tavoitetasot ovat muuntuvia, jonka vuoksi ei riitä, että ne laaditaan kerran, vaan tasot on tarpeen tarkistaa aika ajoin. Tarveanalyysin keskeisin vaihe on osaamisvaadetasojen vertaaminen henkilön nykyosaamistasoon, joka saadaan selville osaamiskartoituksen avulla. (Hätönen, 1998: 34-39)

2.4.1 Ydinosaamisen tunnistaminen

Strateginen osaamisen johtaminen on strategisten kyvykkyyksien tunnistamista, arviointia ja niihin perustuvaa tavoitteiden asettelua (Kirjavainen, 2003: 68). Strateginen osaamisen tunnistaminen tapahtuu arvoketjuanalyysillä avulla. Tällöin voidaan tunnistaa yhteydet niiden toimintojen välillä, jotka ovat keskeisiä kilpailuedun muodostumisen kannalta (Lehtonen, 2002: 45). Silloin henkilöstön kehittämissuunnitelmat pohjautuvat strategisen osaamisen analyysiin ja ne tukevat koko organisaation tavoitteita.

Osaamistarpeiden määrittely ja suunnitelma osaamisen hankkimisesta tulisi linkittää yrityksen strategiaan (kuva 5). Strategian pohjalta määritellään avainosaaminen ja strategian toteuttamisen kannalta avaintehtävät, jotka määräävät, millainen organisaatio tarvitaan. Näiden tehtävien osaamistavoitteiden saavuttamisesta riippuu pitkälle, miten hyvin strategian mukainen tavoite voidaan saavuttaa. Oikeiden ihmisten saaminen oikeisiin tehtäviin yhdistää strategian yksilöiden urasuunnitelmiin. Avainosaamisen hankintasuunnitelma, joka tarkoittaa monesti yksikön koulutusohjelman laatimista, on toinen keino toteuttaa yrityksen strategiaa. (Otala, 1992: 104)



Kuva 5 Strateginen suunnitteluprosessi (Otala, 1992: 34)

Ydinosaamisen määrittely on yleensä vaikeaa ja sen sijaan saatetaan päätyä tunnistamaan strategisesti tärkeitä osaamisalueita tai muita osaamisen painoalueita, joiden avulla osaamisen johtaminen on saatu sidottua strategiaan. Ydinosaamisen tunnistaminen edellyttää selkeitä strategisia linjauksia ja johdon tiivistä panostusta. (Bergman & Moisio, 1999: 34)

Harvoin ydinosaaminen on yrityksissä mikään uusi keksintö tai piilevä osaamisalkio. Ydinosaamisen määrittelyn hyöty on lähinnä siinä, että organisatoriset toimijat tulevat tietoisiksi sellaisista yrityksen menestymisen perusteista, jotka operatiivisen työn keskellä vaikuttavat niin itsestäänselvyyksiltä, ettei niitä tule ajatelleeksi. (Kirjavainen, 1999: 145)

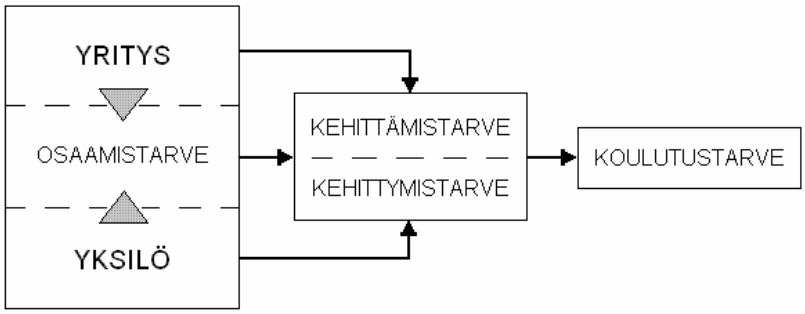
Strategisen osaamisalueiden määrittely voi tapahtua vielä melko helposti, mutta enemmän työtä vaaditaan näiden organisaatiotason ilmiöiden kääntämiseksi yksikkö- ja yksilötason keskeisimpien osaamisten kuvauksiksi. Apuna voi käyttää taulukkoa 2, jossa strategisia kyvykkyysalueita pyritään konkretisoimaan yksilötasolle. (Kirjavainen, 1999: 153)

Taulukko 2 Analyysityökalu menestystekijöiden viemiseksi yksilötasolle (Kirjavainen, 1999: 153)

	Strateginen osaamisalue 1	Strateginen osaamisalue 2	Strateginen osaamisalue 3
TAVOITE			
• toimintatavat, -mallit			
• järjestelmät, työkalut			
• suhteet, verkostot			
• yksilöasiantuntemus			
MITTARIT			

2.4.2 Kehitystarveanalyysi

Kehitystarveanalyysin suorittamisen lähtökohtana on, että tarvekäsite jaetaan kolmeen osaan (kuva 6). Osaamistarve on yrityksessä tarvittavaa ammattitaitoa jonkin osa-alueen hoitamisessa, johon yksilö pyrkii vastaamaan. Osaamistarve laukaisee yleensä tarpeen henkilöstön kehittämiseen. Kehitystarve muodostuu kehittämistarpeesta ja kehittymistarpeesta. Kehittymistarve on yksilön henkilökohtainen käsitys omasta osaamisestaan ja tarve parantaa sitä. Kehittämistarve on arvio yrityksen näkökulmasta siitä, mitä yksilön tulisi osata. Haastavaa analyysissa on saada yritystason pätevyysvaatimukset kohtaamaan työntekijän kehittymispohdintoja. Koulutustarve syntyy kehitystarpeiden tuloksena, mutta huomattavaa on, että osaamistarpeita voi ratkaista myös muilla keinoilla kuin koulutuksella. (Hätönen, 1998: 29-30; Viitala, 2002b: 197)



Kuva 6 Osaamistarpeista koulutustarpeeksi (Hätönen, 1998: 30)

Yksilötasolla kehitystarve ilmenee yksilön valmiuksissa ja voi koskea työn nykyisten vaatimusten täyttämistä, nykyisten vaatimusten ylläpitoa, tulevien vaatimusten täyttämistä tai erikoisvaatimusten täyttämistä. Kyseessä voi olla siis tason saavuttaminen, säilyttäminen, nostaminen tai spesialisoituminen. (Ritala & Tarvainen 1991: 40.) Kehitystarpeiden määrittely voi perustua joko osaamiskuilumalliin, jossa arvioidaan toivottujen ja nykyisten valmiuksien välinen ero tai kasvumalliin, jossa keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia, jotka kullekin työntekijälle ovat ominaisia (Viitala, 2002b: 198).

Kehitystarveanalyysi on tarpeen silloin, kun johto pohtii organisaation toiminnan suuntaa ja muutostarpeita seuraaville vuosille, tai kun tarvitaan uutta osaamista ja luodaan uudenlaista tapaa toimia organisaatiossa. Lisäksi analyysi on tarpeellinen, jos halutaan selvittää henkilöstön osaamisen tasoa kokonaisuutena sekä nykytilanteen että tulevaisuuden kannalta, ja jos halutaan luoda perusteellinen henkilöstön kehittämisohjelma ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, tai jos kehitetään henkilöstön suunnittelua ja tiedonhallintaa kokonaisuutena. (Hätönen, 1998: 32)

Perusteelliset tarveanalyysit on koettu yrityksissä usein hankaliksi. Yleensä yksilö itse tietää kuitenkin parhaiten oman osaamisensa (Ritala & Tarvainen, 1991: 40). Apuna arvioinnissa voidaan käyttää kehityskeskusteluja, koulutustietojen rekisteröintiä, laatujärjestelmän raportteja, ammattitutkintoja ja näyttökokeita, työyhteisön ilmapiirikartoituksia, kyselytutkimuksia, kielitestejä, pc-testejä ja muita testejä. Analyysi aloitetaan kuitenkin yleensä osaamisen kartoittamisella, jonka perusteella voidaan määrittää yksilön nykyhetken osaamistaso ja verrata sitä tavoitteisiin. (Hätönen, 1998: 20, 30)

2.4.3 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksella pyritään saamaan ajankohtaista tietoa osaamisen tilasta ja kehittymisen suunnasta. Tavoitteena on suunnan näyttäminen kehittämiselle ja toimenpiteille, sillä kun osaamisen nykytila on kartoitettu, tiedostetun osaamisen varaan on helpompi rakentaa uutta. Parhaimmillaan osaamiskartoitus on jatkuvaa ja säännöllistä toimintaa. Sen tarkoituksena on varmistaa, että oikeat ihmiset saadaan tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Toisaalta osaamiskartoituksen avulla voidaan tunnistaa sellaisiakin koulutustarpeita, joita ihmisen on vaikea itse nimetä. Nämä ovat yleensä sellaisia tietoja tai taitoja, joita työntekijä ei tunne tai jotka eivät häntä kiinnosta. (Hätönen: 1998: 31-32; Ranki, 1999: 48, 60; Strömmer, 1999: 199)

Osaamiskartoituksen suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Tiedostetun osaamisen päälle voidaan paremmin rakentaa uutta toimintaa. Kartoituksen pohjalta voidaan tehdä valintoja kehitettävistä osaamisalueista, sillä käytännössä organisaatiolla on voimavaroja ainoastaan sellaisen osaamisen kehittämiseen, jolla on merkitystä sen nykyisen ja tulevan menestymisen kannalta. (Viitala, 2002b: 199; Lehtonen, 2002: 17)

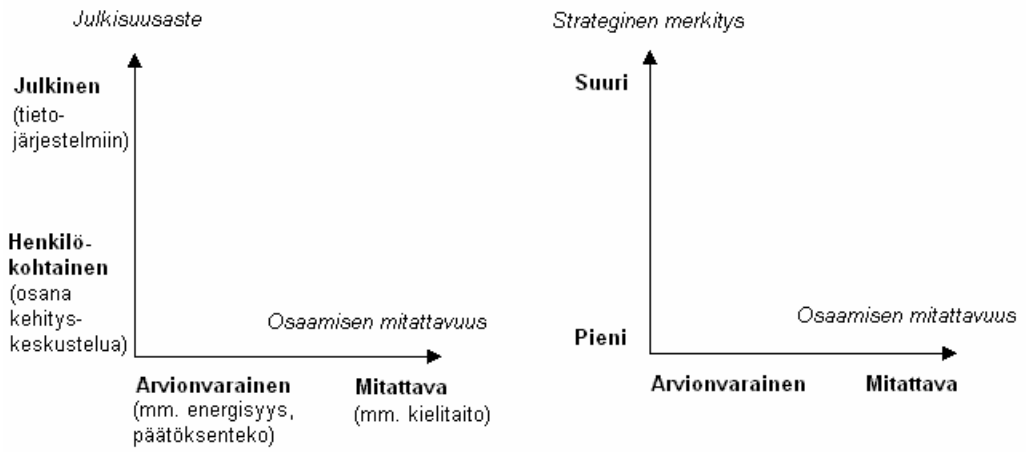
Osaamiskartoitus toimii myös strategian implementointivälineenä, sillä osaamiskielellä ilmaistut strategiset pyrkimykset puhuttelevat yksilöitä paljon tehokkaammin kuin numeerisiksi tavoitteiksi muuntuvat perinteiset strategiat (Kirjavainen, 1999: 155). Osaamisen kartoittamista voidaan käyttää osaamisen tavoitteiden viestimiseen, palautteen antamiseen nykyosaamisesta, kehitystarpeiden tunnistamiseen tai henkilöstön osaamisprofiilien kartoittamiseen. Osaamisprofiilit muodostuvat yleensä tehtävän tai työroolin vaatimusten pohjalta. (Bergman & Moisio, 1999: 35)

Kartoitustapa vaihtelee toimenpiteen tavoitteen mukaan. Lisäksi valitun menetelmän tulee huomioida kartoitukseen käytettävissä olevat resurssit; aika, raha ja käytettävissä olevat henkilöt sekä kartoituksen kohteena olevan henkilöstön suu-

ruus. Menetelmiä ovat kyselyt, testit ja näyttökokeet, kehityskeskustelu, 360 asteen palautemalli, arviointikeskukset, haastattelut, asiakaspalaute, älykkäät mittarit ja muut tietokonesovellukset. Jotkut tietokoneohjelmat mahdollistavat työntekijän osaamisen arvioinnin ilman esimiehen tai muun ulkopuolisen henkilön apua. (Hätönen, 1998: 44-50; Bergman & Moisio, 1999: 35; Viitala, 2002b: 198)

Arviointi voi tapahtua henkilön itsensä toimesta, jolloin esimies lähinnä tarkistaa arviot. Toimii arvioijana sitten työntekijä itse, esimies tai joku muu ulkopuolinen henkilö, objektiivisia ja numeerisia mittareita ei ole mahdollista kehittää kaikille osaamisen alueille, minkä vuoksi osaaminen jää subjektiiviseksi arvioksi. (Bergman & Moisio, 1999: 35; Ranki, 1999: 48)

Kartoittaminen on helpointa ja hyväksytyintä niissä osaamisissa, jotka ovat perinteisiä taitolajeja, kuten kielitaito. Kuitenkin tieto näistä taidoista on strategisesti vähemmän kriittistä, kun taas yksilön suorituskyky ja siihen liittyvät kompetenssit ovat usein kiistanalaisia ja vaikeasti mitattavia (kuva 7). (Bergman & Moisio, 1999: 35)



Kuva 7 Osaamisen mitattavuuden suhde strategiseen merkitykseen ja luottamuksellisuuteen (Bergman & Moisio, 1999: 35)

2.4.4 Kehityskeskustelu

Osaamisen kartoittamiseen käytetään useimmiten esimiehen ja alaisen välistä kehityskeskustelua (Bergman & Moisio, 1999: 35). Keskustelun nimi voi vaihdella sen sisällön mukaan: tuloskeskustelu, tavoitekeskustelu tai kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu on tehokas tapa liittää yksilölliset koulutus- ja kehittymistarpeet osaksi yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Kehitystarpeiden lisäksi keskustelussa käsitellään yhteistyöhän, odotuksiin ja ihmissuhteisiin liittyviä asioita, jotka harvemmin tulevat esiin tavallisessa päivittäisessä vuorovaikutuksessa. (Ritala & Tarvainen, 1991: 47-48; Ronthy-Österberg & Rodendahl, 2004: 97)

Keskustelun tavoitteena on osaamisen kehittyminen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen. Sen avulla alaisen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin voidaan keskittyä määräajoin ja järjestelmällisesti. Kehityskeskusteluissa esimies kerää tietoa yrityksen kehittämissuunnitteluun ja antaa alaiselle henkilökohtaista ohjausta. Syvällisen ja kehitysnäkymiin keskittyvän keskustelun etuja ovat henkilökohtaisuus, tietojen vaihto, molemminpuolinen palautteen anto sekä kehityssuunnitelman syntyminen. Osaamisen lisäksi kehityskeskustelut tukevat myös ammatillista kasvua ja kehittymistä, johon sisältyy myös persoonallisia ulottuvuuksia. Keskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskusteluun valmistaudutaan etukäteen ja että tapahtumalle varataan riittävästi aikaa. (Viitala, 2002a: 197)

Yritykset ovat käyttäneet kehityskeskustelua osaamisen johtamisen työkaluna, sillä se mahdollistaa vuorovaikutuksen organisaation oppimistarpeiden ja yksilöiden osaamisen ja oppimisen välillä (Valpola, 2002: 15). Perinteisestä kehityskeskustelumallista, jota kuvaa esimiehen haastatteleva ote, ja jossa korostuvat suunnittelu, tavoitteet ja koulutustarpeen arviointi, on pyritty siirtymään kohti vastavuoroista dialogia. Onnistunutta kehityskeskustelua kuvaa silloin vastavuoroinen kunnioitus, rehellisyys, avoimuus, mielipiteenvapaus sekä vuoropuhelu yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Ronthy-Österberg & Rodendahl, 2004: 22, 96).

2.4.5 Osaamisen mallintaminen ja osaamistietojärjestelmät

Yritys voi pitää yksilön osaamisista ns. skills-rekisteriä, johon yksilöt voivat itse tallentaa arvioita työkaluosaamisestaan, hallitsemistaan oppiaineista tai avainasiakkaiden tuntemuksista. Sovellusten avulla osaamisprofiileita, yksilöiden osaamisalueita on helppo dokumentoida, analysoida ja vertailla. Tietojen tallentamisella pyritään saamaan tieto henkilöstön osaamisesta kaikkien sitä tarvitsevien ulottuville, jolloin sitä voidaan hyödyntää osaamisen viestimisessä, kehityskeskusteluissa ja kehittymisen suunnittelussa. (Kirjavainen, 2003: 82; Viitala, 2002b: 198; Bergman & Moisio, 1999: 34-35)

Mallintaminen perustuu eri osaamisten listauksiin ja kuvauksiin. Kuvauksen tarkkuus riippuu mallin käyttökohteesta. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden tukemiseen riittää yleinen tason kuvaus, kun taas erityisosaamisen mallintaminen vaatii tarkkoja ja selkeitä yksityiskohtia. Ongelmana on listojen ja kuvausten ajan tasalla pitäminen. (Bergman & Moisio, 1999: 34-35)

Monet organisaatiot luovat tietojen säilyttämiseksi mielellään omia sovelluksia. Järjestelmän tulisi sisältää ainakin tiedot henkilön koulutustaustasta, työhistoriasta, pätevyyksistä, taidoista ja kehityssuunnitelmista. Toimiva järjestelmä helpottaa käytännön työtä. Valmiita ratkaisuja tarjoavat monet alan yritykset, tosin niitä on hankalampi räätälöidä yrityksen tarpeisiin. Toisaalta omien järjestelmien kehittäminen vie huomattavasti aikaa ja resursseja. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000: 96; Sydänmaanlakka, 2000: 99-100)

Useat tietojärjestelmät on rakennettu muiden HR-ohjelmistojen yhteyteen. Osaamisen johtamista ei kuitenkaan tulisi kehittää tietojärjestelmän lähtökohdista, vaan työkalut tulisi kytkeä organisaation prosesseihin ja johtamiskäytäntöihin. (Bergman & Moisio, 1999: 36)

Järjestelmiin on helpointa viedä pääasiassa teknisiä osaamisia, sillä ne ovat suhteellisen objektiivisesti arvioitavissa. Teknisiin osaamisiin painottuvat työkalut saattavat kuitenkin tarpeettomasti mekanisoida osaamisajattelua. Järjestelmiä ja

niiden ylläpitoa tärkeämpää olisi kehittää organisaation eri tasoille foorumeita, joilla yksinkertaisesti käydään jatkuvaa keskustelua tulevaisuudessa tarvittavista osaamisista. (Kirjavainen, 1999: 146-147)

2.4.6 Kehittämisohjelma ja seuranta

Koko yritystä koskeva kehittämisohjelma muodostuu kehitystarveanalyysien ja osaamiskartoitusten pohjalta, ja se sisältää yksityiskohtaisempia suunnitelmia koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä. Suunnitelmat tukevat yrityksen strategiaa, mutta ovat silti riittävän konkreettisia käytännön toteuttamisen kannalta. Suunnitelmassa voidaan määritellä kehitettävät asiat ja niiden tavoitetaso, toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, kehittämistoiminnan osallistujat, tulosten seurannan määritys, vastuuhenkilöt ja budjetti. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää realistiseen aikataulusuunnitteluun. (Viitala, 2002b: 199-200)

Kehittämistoimia voivat olla eri osien välinen yhteistyö, tiimityö, työkierto ja sijaisuudet, mentorointi ja perehdyttäminen (Hätönen, 1998: 59-69). Usein yrityksen kehittämissuunnitelmat johtavat henkilön ohjaamiseen koulutukseen. Koulutus on kuitenkin vain näennäisesti helpoin tapa kehittää henkilöstöä, sillä vaikka koulutus saattaa olla onnistunut ja tehokas, organisaation johtamisjärjestelmää ei ehkä olekaan valmisteltu koulutuksen muuttamaan tilanteeseen ja sen hyödyntämiseen. Tällöin esimiesasemassa olevat epäävät työntekijöiltä mahdollisuuden käyttää taitojaan. Työntekijä palaa uusin taidoin varustettuna tehtäviinsä ja turhautuu, kun ei pääse taitojaan hyödyntämään. Koulutus luokittuu ajanhukaksi ja kaivaa maata sen sitoutumisen alta, jonka muutosohjelma oli alun perin synnyttänyt. (Ruohotie, 1993: 237; 2000: 13)

Operatiivisten taitojen oppiminen tapahtuu yhä useammin työssä ja työpaikalla, mikä mahdollistaa kokemisen, kokeilun ja virheistä oppimisen sekä nopean oppimisen (Otala, 1995: 57). Sekä yksilö- että ryhmätason oppimisessa keskeistä on mahdollisuus ja kyky jatkuvaan reflektioon ja uuden tiedon prosessointiin (Viitala, 2002a: 201). Kehittämisohjelmia laatiessa tulisi suosia työhön integroituvia oppimisen muotoja, joita ovat (Gerber ym., 1995: 27; Ruohotie, 2000: 14):

- oman toiminnan tarkkailu ja virheistä oppiminen
- vuorovaikutus muiden kanssa
- muodollinen koulutus
- koulutuksen ja opastuksen tarjoaminen muille
- oppimistoimintaa tukevaan suunnitteluun osallistuminen
- laadun varmistaminen.

Kaikki oppiminen ei ole positiivista oppimista. Siksi täytyy pitää huoli, että tapahtuva oppiminen kehittää osaamista eikä tuhoa sitä. Osaamisen kehittymiseen johtavia oppimisprosesseja tulee seurata, kuvailla ja ymmärtää, ja lisäksi tulee löytää, testata ja rakentaa uusia ratkaisuja, jotka helpottavat näitä oppimisprosesseja. (Drejer, 2000: 219)

Joissakin yrityksissä on muutettu koulutusosastoja sisäisiksi osaamisen kehittämisen konsulteiksi. Konsultit kiertävät tiimien luona puolen vuoden välein selvittäen minkälaisia osaamistarpeita tiimillä tulee olemaan seuraavan vuoden aikana. Ennakoinnin avulla tarvittavaa osaamista hankitaan etukäteen. Henkilöstön kehittämisestä vastaavat ihmiset toimivat ikään kuin opintoneuvojina ja heidän tehtävänä on edistää opintotiimien muodostumista ja valita sopivia henkilöitä ryhmien mentoreiksi tai tutoreiksi. Esimiehen tehtävä on tukea ja kannustaa opintotiimejä. Tiimejä opetetaan suunnittelemaan työnsä siten, että tarvittavan osaamisen hankkiminen ja oppiminen sisältyvät työhön ja jokainen osaa auttaa muita ryhmän jäseniä oppimaan. (Otala, 1995: 57, 60-61)

Koulutuksen vaikutuksia seurataan yrityksissä systemaattisesti suhteellisen harvoin. Seuranta on lähinnä epävirallista keskustelua koulutuksesta ja sen annista. Arvioinnin tulisi olla mukana kehittämisen alkuvaiheista lähtien, jolloin voidaan vaikuttaa kehittämistoimiin ja niiden ohjaukseen. (Hätönen, 1998: 20, 86)

Kehittämistoimintaa voidaan arvioida neljän vaiheen näkökulmasta, jotka on esitelty taulukossa 3. Ensimmäinen vaihe on reaktioiden tutkiminen. Positiivisuus koulutusta kohtaan ei takaa oppimista, mutta negatiiviset reaktiot vaikuttavat usein oppimista estävästi. Oppimisen arvioinnilla selvitetään, kuinka paljon on

omaksuttu uusia asioita. Oppimisen arviointi toimii jo itsessään oppimisen edistäjänä. Toiminnan arviointi on käyttäytymisen muutoksen arviointia. Tämän vaiheen arviointi on tärkeä siksi, että muutokset aikaisemmissa vaiheissa eivät välttämättä tarkoita, että työntekijän käytös muuttuu. Tällöin on selvitettävä, mikä estää opittujen asioiden käyttöönottoa. Viimeisen vaiheen, vaikutusten arvioinnin avulla saadaan tietoa kehittämistoiminnan lopullisista tuloksista ja nämä tulokset toimivat yleensä syynä osallistua kehittämistoimintaan. (Hätönen, 1998: 85-89)

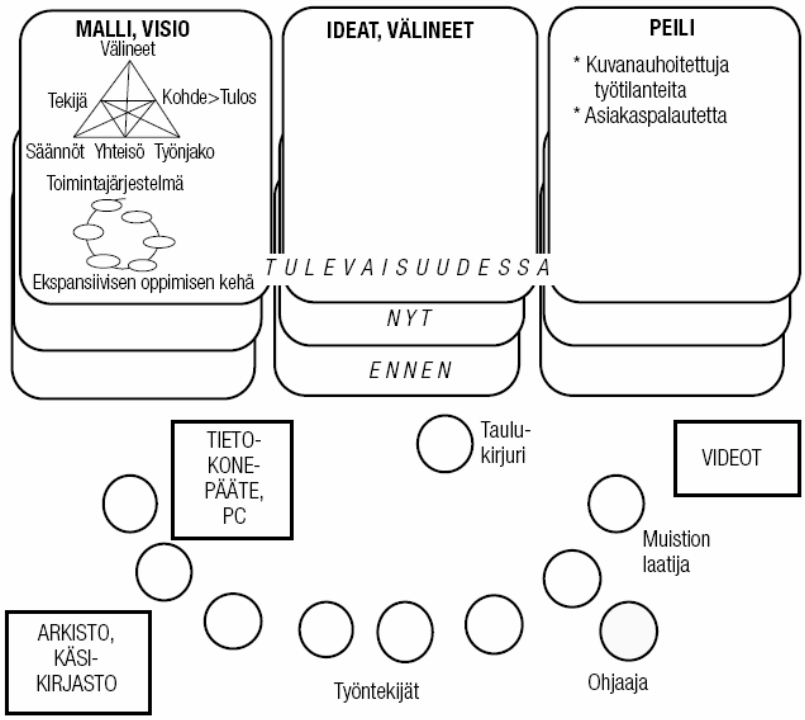
Taulukko 3 Arvioinnin tasot esimerkkinä koulutuksen arviointi (Hätönen, 1998: 89)

Arvioinnin tasot	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Kuinka arvioidaan?
Ensimmäinen taso = **REAKTIOT** Mitä osallistujat pitivät koulutuksesta?	- Asenteet - Tuntemukset - Mielipiteet - Vaikutelmat	Koulutuksen aikana ja koulutuksen lopussa	- Kyselylomakkeet - Haastattelut - Keskustelut
Toinen taso = **OPPIMINEN** Mitä osallistujat oppivat koulutuksen aikana?	- Opiskeltujen asioiden omaksuminen - Tietojen hallinta - Ymmärtäminen - Periaatteiden hallinta	Koulutuksen aikana ja koulutuksen päätyttyä	- Kokeet - Tentit - Kyselyt - Haastattelut - Tehtävät ja harjoitukset
Kolmas taso = **TOIMINTA** Miten osallistujat voivat soveltaa oppimaansa käytännössä?	- Käytännön tilanteissa ilmenevä toiminnan muutos - Kyky toimia opiskelluissa tilanteissa	Koulutuksen aikana ja n. 0-6 kk koulutuksen päätyttyä	- Työntekijän haastattelu - Työtovereiden ja esimiesten haastattelut - Työskentelyn seuraaminen - Asiakaspalautteet
Neljäs taso = **VAIKUTUKSET** Millaisia vaikutuksia opittujen taitojen käyttöönotolla on yrityksen kokonaistoimintaan?	- Tuottavuuden kasvu - Kustannusten pieneneminen - Virheiden vähenemi-nen - Aloitteiden lisääntymi-nen - Poissaolojen vähene-minen	6-24 kk koulutuksen päätyttyä	- Tilastot - Erilaiset dokumentit - Asiakaspalautteet - Haastattelut

2.4.7 Kompetenssilaboratorio

Varjokallio ja Ahonen (2002) ovat tutkineet kompetenssilaboratoriota, joka on strategisen johtamisen väline. Kompetenssilaboratoriota käytetään paikallisten työ- ja oppimismallien innovatiiviseen uudistamiseen, ja se soveltuu näin ollen erityisesti toisen sukupolven osaamisen johtamiseen. Kompetenssilaboratorion juuret ovat muutoslaboratoriomenetelmässä. Sen perusidea on, että tiimi tai ryhmä

kokoontuu viikoittain arkityön välittömässä läheisyydessä olevaan tilaan kehittämään omaa työkäytäntöään. Laboratoriossa tarkastellaan työkäytännön elinkaarta ja pyritään tunnistamaan sen kehitysvaiheita. Uuden käytännön suunnittelu, kokeilu ja arviointi perustuvat vanhan menetelmän kyseenalaistamiseen ja analysointiin. Ulkopuolinen vetäjä organisoi ja tukee laboratorion toimintaa. (Varjokallio & Ahonen, 2002: 85)



Kuva 8 Kompetenssilaboratoriohuone (Virkkunen ym., 2001: 18)

Kompetenssilaboratorion toimintaidea näkyy kuvassa 8. "Peili" –kenttään kootaan havaintoaineistoa nykyisestä työkäytännöstä, sen häiriöistä, tiedonkulun katkoksista ja uusista ratkaisuista. Tarkoituksena on kuvata työkäytännön kriittisiä vaiheita, ongelmia sekä vahvoja ja heikkoja puolia. "Ideat, välineet" –kenttään kirjataan syntyviä oivalluksia, konkreettisia ratkaisuja ja työvälineitä. "Malli, visio" –kenttään muodostuu kuvaus toimintakäytännöstä järjestelmänä, jolloin saadaan esiin rakenteelliset jännitteet ja ristiriidat. Näitä kenttiä käsitellään kolmessa aikaulottuvuudessa: ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Kenttien käsittely eri aikaulottuvuuksissa mahdollistaa työtä koskevien havaintojen, ongelmien historiallisten

syiden ja tulevaisuuden ratkaisuvisioiden vuorovaikutuksen, joiden avulla toimintakäytäntöä voidaan muuttaa ja kehittää. (Virkkunen ym., 2001: 17-20)

2.5 Osaamisen johtamisen tulevaisuus

Osaamisen johtamista on tarjottu keinoksi ohjata yksilöiden oppimista organisaation kokonaistarpeiden mukaisesti. Selvittämättä kuitenkin on, voiko sen todella valjastaa tähän tehtävään ja miten se tapahtuu. (Lähteenmäki, 1999: 92)

Tarve osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle kuitenkin on olemassa. Osaamisen johtamisen kohteena oleva ihmisiin perustuva ”pehmopuolen” kilpailuarvo on ajankohtainen ja kiinnostaa edelleen sekä tutkijoita että yrityksiä. Yritysten kiinnostus kohdistuu pääasiallisesti käytäntöihin, rutiineihin, järjestelmiin sekä työkaluihin, jotka johdonmukaisella tavalla auttavat vakiinnuttamaan tietoaikaan sopivaa johtamisajattelua. (Kirjavainen, 2003: 88, 90)

Selkeitä ja kaikkialla päteviä yleisiä ratkaisuja ei ole tarjolla, vaan osaamisen johtamisen menetelmät muokkautuvat yrityksiin tapauskohtaisiksi räätälöidyiksi ratkaisuiksi. Räätälöinnistä huolimatta monissa yrityksissä tuskastutaan työläisiin osaamiskartoituksiin ja tietovarantojen ylläpitoon viimeistään siinä vaiheessa, kun kustannusten todetaan olevan näkyviä hyötyjä suuremmat. (Kirjavainen, 2003: 75, 79)

2.5.1 Ongelmia

Suurimpana ongelmana osaamisen johtamisessa on sen soveltaminen käytäntöön ja sellaisen infrastruktuurin rakentaminen, jossa osaamisen kehittäminen toimii itseohjautuvasti ja integroituu jokapäiväiseen johtamiseen. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen, 2000: 17)

Tyypillistä teoriamalleille on, että ne kuvaavat tietynlaista ideaalimallia organisaatiosta. Käytännössä esimerkiksi oppivan organisaation mallit eivät juuri konkreti-

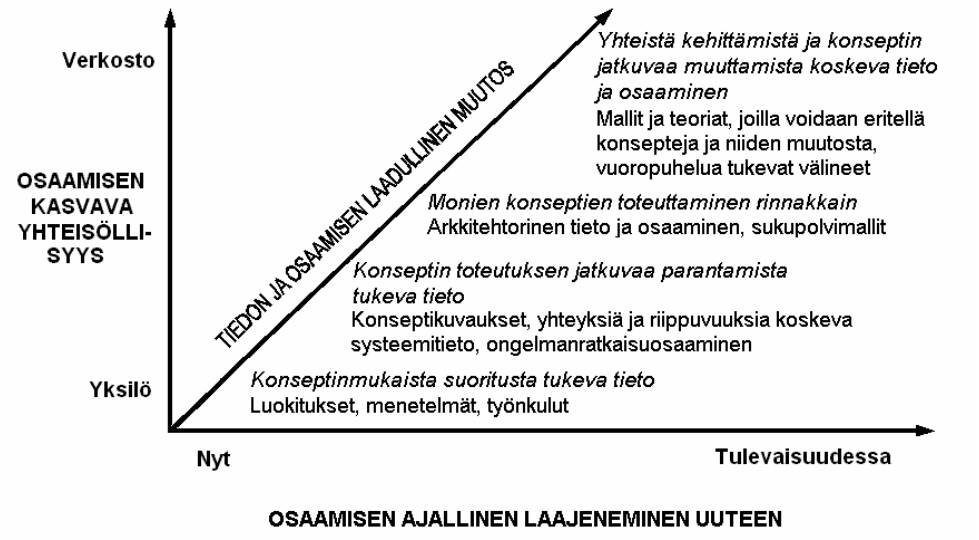
soi suotuisia rakenteita käytännössä tai kehitä mittareita, joiden avulla organisaation oppimiskykyä voitaisiin selvittää (Lähteenmäki, 1999: 91). Laajoilla ja kaikenkattavilla kyvykkyys- ja osaamisluetteloille on löydetty melko vähän hyötykäyttöä ja ne on todettu ennen kaikkea työläiksi ylläpitää. Myös yritystasoisten kyvykkyyksien kehittymistä on vaikea seurata, sillä osaamisille on vaikea löytää tarkoituksenmukaisia mittareita. Sen vuoksi strategisen osaamisen arviointi operationalisoituu usein yksilötasoa ylikorostaen. Eri yksiköissä tehdyt osaamismäärittelyt eivät myöskään ole keskenään vertailukelpoisia. Koko prosessia ei voi asettaa yhden henkilön vastuulle, vaan mukana täytyy olla koko organisaatio. (Kirjavainen, 2003: 74-76)

Osaamisen johtamismalli yritetään usein väkisin luoda ulottumaan kokonaisvaltaisesti strategiasta yksilötasolle. Käytännössä helpompaa olisi kuitenkin keskittyä ensin johtamaan tiettyä osaamisen tasoa tai ulottuvuutta, ja vähitellen laajentaa kohdetta, kun johtamishaasteet alkavat selvitä. Osaamisen johtaminen edellyttääkin pitkäjänteisyyttä, joka on vastoin tulosvaateisiin ja kvartaalitarkasteluun perustuvaa nykyjohtamista. Osaamisen johtaminen vaatii myös hienovaraista ja tilanneherkkää ohjausta, jonka vuoksi se ei toimi organisaatiossa, jossa valmiudet ja kulttuuri ihmisten johtamiseen ovat kehittymättömiä. (Kirjavainen, 2003: 75-79)

2.5.2 Kehityssuunta

Osaamisen johtamisessa on havaittu kehitystä kolmessa ulottuvuudessa (kuva 9). Osaamisen kasvava yhteisöllisyys näkyy organisaatioiden ja organisaatioverkostojen välisen osaamisen tuottamisen ja ylläpidon yleistymisenä. Osaamista pyritään suuntamaan tulevaisuuteen tuottamalla kokonaan uusia toimintatapoja ja uutta osaamista sen sijaan, että keskitytään ylläpitämään nykyosaamista. Laadullinen muutos tiedossa ja osaamisessa on johtanut rinnakkaisten liiketoimintakonseptien tai monia erilaisia konsepteja mahdollistavan arkkitehtuurin toteuttamiseen. Käytännössä kehitys tarkoittaa, että aikaisemmin yhden peruskonseptin mukaan rakennetut perinteiset tuotanto-organisaatiot ovat siirtymässä jatkuvaa muutosta edellyttävään konseptiarkkitehtuuriin, jossa vaaditaan osaamista prosessien jatku-

vassa parantamisessa, automaatioissa, moniammatillisessa asiantuntijatyössä ja tuotteen jatkuvassa muovaamisessa. (Virkkunen, 2002: 18-36)



Kuva 9 Osaamisen kehityksen kolme ulottuvuutta (Virkkunen, 2002: 35)

Osaamisen kehittyminen asettaa organisaatiot ja niiden johtamisajattelun kokonaisvaltaisen muutoshaasteen eteen. Johtamista on kuitenkin vaikea lähteä yrityksissä uudistamaan osaamisen johtamisen suuntaan, jos johtamisen perusasioissa on huomattavia puutteita. Puutteet näkyvät esimerkiksi liiketoimintayksikön tavoitteiden hajanaisuudessa, tavoitteen asetannan puutteellisuuksissa tai esimiesalainen dialogin vain satunnaisissa onnistumisissa. Osaamisen johtamisen kehittämisen sijaan tulisi panostaa johtamisen osaamisen kehittämiseen. Silloinkin johtaminen uudistuu käytännössä vähitellen käytäntöjen ja yksilöiden kehittymisen kautta, ja muutos vaatii organisaatiolta selkeää kehittämisvisiota, riittävän vahvaa muutosorganisaatiota, aikaa sekä osaamista hankkeen läpiviemiseen. (Kirjavainen, 2003: 77, 89-91)

Strategisesti arvokas osaaminen on luonteeltaan dynaaminen ilmiö, josta tulee helposti staattisia tilannekuvia, kun ne viedään kankeisiin asioiden johtamista tukeviin organisaatiorakenteisiin. Organisaatioiden haasteena on ennemmin varmistaa johtamisosaaminen yrityksessä, kuin panostaa osaamisen johtamiskäytäntöjen kehittämiseen, sillä nykymuotoinen osaamisen johtaminen on pitkälle johtajuuden

varassa. Mielekkäämpi lähestymistapa olisi pyrkiä ymmärtämään ja kehittämään osaamisen johtamista laajemmassa johtamisen kehittämisen perspektiivissä. (Kirjavainen, 2003: 88-89)

2.6 Yhteenveto

Osaamisen johtamisella on laaja teoreettinen viitekehys, sillä sitä voidaan tarkastella monien eri näkökulmien kautta. Tietojohtaminen ja tiedon tehokas hyödyntäminen on osaamisen johtamisen perusta, koska organisaation työntekijöiden kyky tuottaa uutta tietoa sekä luoda tiedon jakamista edistävä työympäristö ovat tärkeää osaamisen kehittymiselle. Vahvimmin osaamisen johtaminen liitetään kuitenkin oppivaan organisaatioon, sillä osaamisen johtamisen tuloksena voidaan pitää oppivan organisaation syntymistä.

Osaamisen johtamisen liittäminen osaksi johtamiskulttuuria asettaa vaatimuksia organisaatiolle, sillä se ei voi toimia ympäristössä, jossa nykyinen ihmisten johtamisjärjestelmä ei ole tarpeeksi kehittynyt eikä luo sille vaadittavia valmiuksia. Miten yrityksissä voidaan täysin ymmärtää osaamisen johtamisen tärkeys, ellei ole ymmärretty kehittää ns. tavallisia johtamisjärjestelmiä? Osaamisen johtamisessa on helppo seurata muoti-ilmiön viimeisimpiä piirteitä ja konsulttien ideoita, jolloin voidaan sanoa, että toimintaa kehitetään, ainakin näennäisesti. Osaamisen johtamisen toteuttamisen alkuhuuma ja mallin lanseeraus onnistuu vielä helposti verrattuna yrityksen perinteisen johtamiskulttuurin perusteelliseen kehittämiseen ja muuttamiseen.

Organisaation osaaminen on yrityksen ainoita resursseja, joka lisääntyy sitä käytettäessä. Tämän perusteella voitaisiin olettaa, että osaamiseen ei päde yksi markkinatalouden perusperiaate eli arvon laskeminen määrän lisääntyessä. Tällöin osaamisen merkitys vähenisi, jos se olisi kaikilla tasapuolisesti saatavissa ja hyödynnettävissä. Toisaalta organisaatioilla on erilaiset kyvykkyydet hyödyntää osaamista ja tilannetta, jossa kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita ja toteuttavat esimerkillisesti osaamisen johtamista, voidaan pitää kuvitteellisena ja mahdottomana. Osaamisen inhimillisyys ja kytkentä ihmiseen tekeekin osaami-

sesta aina ainutlaatuista. Kun inhimillinen osaaminen kytketään vielä organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, voidaan todeta, että organisaatioilla ei tule koskaan olemaan täysin identtistä osaamista. Tämän vuoksi osaamisen voidaan ajatella toimivan kilpailuedun lähteenä myös tulevaisuudessa, vaikkakin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tämän voidaan olettaa olevan vain väliaikainen ilmiö. Mielenkiintoista on kuitenkin pohtia, mikä jatkossa voisi korvata osaamisen kilpailuedun lähteenä.

Puhuttaessa osaamisen johtamisesta joillekin tulee ensimmäiseksi mieleen kysymys, voiko osaamista todella johtaa. Osaaminen mielletään ihmisen yksilölliseksi ominaisuudeksi tai organisaation osaaminen vaihtoehtoisesti aineettomaksi ja abstraktiksi ilmiöksi, joihin ei kumpaankaan perinteiset johtamismallit sovi. Ehkä kyse on tuskastumisesta jatkuvasti vaihtuviin johtamismalleihin, minkä seurauksena pyritään löytämään mahdollisimman hyviä vasta-argumentteja, joilla perustellaan välinpitämättömyys uutta mallia kohtaan. Toisaalta osaaminen voidaan mieltää niin henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi ihmisessä, että siihen puuttuminen on askel ihmisen yksityisyyden rajojen sisäpuolelle ja puuttumista tämän persoonaan, ja sehän ei työnantajalle kuulu. Vai kuuluuko? Nykyisessä tietoyhteiskunnassa yritykset kilpailevat osaamisellaan ja ydinkompetensseillaan. Tässä kilpailussa työntekijän osaaminen menettää helposti yksityisyytensä, sillä osaaminen muodostaa merkittävän tekijän yritysten välisessä kilpailussa. Ne yritykset, joiden työntekijät eivät luovuta osaamistaan yhteiseen käyttöön, ovat tämän kilpailun häviäjiä.

Sen sijaan, että kysytään, voiko osaamista johtaa, tulisi kysyä, miksi osaamista täytyy johtaa. Eikö ihmisten tulisi itse ymmärtää oman osaamisen kehittämisen merkitys jo sen vuoksi, että sitä kautta he voivat kasvattaa omaa arvoaan työmarkkinoilla? Tässä asiassa ollaan vielä kaukana kolmannen sukupolven osaamisen johtamiselle tyypillisestä piirteestä, itseohjautuvuudesta.

Yksilötason osaaminen ja sen hallinta voidaan liittää osaamisen johtamisen ensimmäiseen sukupolveen. Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisessa pyritään kuvaamaan ja tallentamaan tietoa koko ajan muuttuvasta ja kehittyvästä

osaamisesta. On selvää, että tämä vaatii työläiden järjestelmien jatkuvaa päivittämistä ja johtaa helposti saatavien hyötyjen kyseenalaistamiseen. Tähän mennessä ei ole pystytty kehittämään mittaria, jolla osaamista voitaisiin helposti ja luotettavasti mitata. Toisaalta osaamisen mitattavuuden tarpeellisuus voidaan kyseenalaistaa, sillä onko yleensä mahdollista määritellä, millä tasolla osaamisen tulisi olla ja mihin nämä määrittelyt perustuisivat. Tietysti yrityksen rajallisten resurssien vuoksi olisi tarpeen tietää, mihin asti osaamisen johtaminen ja kehittäminen on hyödyllistä sekä tavoiteltavaa ja milloin se ei tuo enää lisäarvoa ja kehittäminen muuttuu ylimääräiseksi kulueräksi.

Osaamisen johtamisen toinen sukupolvi voidaan liittää ryhmä- tai organisaatiotason osaamiseen. Tällä hetkellä osaaminen on kehittymässä kohti yhteisöllisyyttä ja osaamisen johtamisessa keskitytään tiimien osaamisen hallintaa. Kehitystä on kuitenkin havaittavissa myös täysin päinvastaiseen suuntaan, kun koneiden ja automaation lisääntyminen perusteollisuudessa vähentää ihmisosaamisen tarvetta ja ihminen joutuu työskentelemään entistä enemmän yksin hoitaen yhä laajempia tehtäväalueita. Tehtävät ovat usein toiminnan tarkkailua ja häiriöiden poistamista. Tällaisessa tilanteessa on vaikea ymmärtää osaamisen yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa kehittymistä, kun riittää, että osaa lukea monitoreja. Toisaalta osaamisvaatimukset kohdistuvatkin muualle; on sopeuduttava olemaan yksin ja pystyttävä ylläpitämään psyykkinen eheys työssä, joka tarjoaa vain vähän sosiaalisia virikkeitä.

Osaamisen johtamisen kolmas sukupolvi tarkastelee systeemiä ohjaava osaamista. Systeeminäkemys osaamisen johtamisessa korostaa organisaation itseuudistumista ja dynaamisia kyvykkyyksiä. Konkreettisuutensa vuoksi ensimmäisen sukupolven osaamisen johtaminen on ollut yritysten helppo omaksua. Kolmas sukupolvi kuulostaa siihen verrattuna teoreettisemmalta ja vaikeaselkoisemmalta. Haasteena onkin puhua systeeminäkemykseen perustuvasta osaamisen johtamisesta siten, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät. Vai tarvitseeko kaikkien edes ymmärtää? On mielenkiintoista nähdä, milloin perusteollisuudessa omaksutaan osaamisen johtamisen kolmas sukupolvi, kun tällä hetkellä vielä ensimmäisenkin sukupolven toteuttamisessa on ongelmia. Toisaalta osaamisen johtamisen kolmannen sukupolven sisäistäneet yritykset tulevat luultavasti hyötymään ja saavuttamaan

enemmän kilpailuetua aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Vaikka kolmas sukupolvi perustuu vielä orastaviin heikkoihin signaaleihin, voidaan kysyä, mitä on tulossa kolmannen sukupolven jälkeen? Neljäs sukupolvi vai kokonaan uusi johtamismalli uusine kilpailuetua tuottavine ilmiöineen?

Osaamisen johtamisen käsitteeseen ja sisältöön tutustuminen toivat selvyyttä tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan: ”Mitä on osaamisen johtaminen?”. Kappaleen tavoitteena oli hahmottaa tutkimuksen laajempaa viitekehystä ja kontekstia, jossa esimiestyötä tarkastellaan. Tutkimusongelman kannalta on merkittävintä huomata osaamisen jakautuminen tasoihin eli yksilö-, yritys- ja systeemitason osaamiseen, sekä osaamisen johtamisen kehittyminen eri sukupolvien kautta. Empiiristen tutkimustulosten suhteuttaminen näihin havaintoihin auttaa tekemään johtopäätöksiä kohdeyrityksen osaamisen johtamisen nykytilasta, kehityssuunnasta sekä osaamisen tarkastelutasoista.

Kappaleessa käsiteltiin myös toista alaongelmaa: ”Minkälaisia työvälineitä esimiehet voivat hyödyntää osaamisen johtamisessa?”. Osaamisen johtamisen kirjallisuudesta löytyi työvälineitä, jotka luetaan pääosin ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamiseen. Työvälineitä ovat mm. kehitystarveanalyysi, osaamiskartoitus ja kehityskeskustelu. Työvälineiden vertaaminen kohdeyrityksessä käytössä oleviin työkaluihin ja siellä esiintyvään työkalutarpeeseen antaa pohjan johtopäätöksille, minkälaisia työkaluja kohdeyrityksen osaamisen johtamisessa on mahdollista tai kannattaa hyödyntää.

3 ESIMIESTYÖ OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Johtamisen kenttä on laaja ja johtamisen teorioita on tutkittu ja muodostettu aina 1800-luvulta lähtien, jolloin Taylor, yksi tunnetuimmista johtamisteoreetikoista, kehitti ns. tieteellisen liikkeenjohdon mallin. Monet teoriat ja mallit ovat vuosien kuluessa seuranneet toisiaan ja siirtyneet yrityksiin käytännön kehittämisen työkaluiksi. (Viitala, 2002b: 23-24)

1990-luvulla tunnetuiksi tulleet käsitteet oppimiskyky, oppiva organisaatio, kulttuurin muutos, strateginen yksilöllisyys, ydinosaaminen, organisaation kyvykkyys ja valtuuttaminen eivät kuitenkaan ole radikaaleja tai vallankumouksellisia konsepteja johtamisajattelun evoluutiossa. Sitä vastoin ne ovat kehittyneet johtamiskonseptien pitkän historian tuloksena ja ovat luonteeltaan lähinnä edistyksellisiä. (Ulrich, Jick & Von Glinow, 1993: 57-58)

Osaamisen johtaminen johtamiskonseptina on melko uusi, eikä vakiintunutta, yhtä oikeaa toimintatapaa sen toteuttamiseksi ole muodostunut. Monissa organisaatioissa on pyritty toteuttamaan osaamisen johtamista hyvin vaihtelevin keinoin ja valitettavan usein epäonnistunein tuloksin. Tyypillisesti yritykset omaksuvat tiettyjä osia osaamisen johtamisesta, jotka on sitten hylätty, kun on huomattu niiden irrallisuus ja vähäiset hyödyt. Epäonnistuminen johtuu yleensä siitä, että osaamisen johtamisen taustoja ja toimintaedellytyksiä ei ole selvitetty kunnolla, vaan on ryhdytty nopeasti toteuttamaan kirjallisuudessa vastaan tulleita toimenpiteitä ilman, että kokonaiskuvaa tai –tavoitetta on määritelty perusteellisesti. (Kirjavainen, 2003)

Johtamisessa yleisesti, aivan kuten osaamisen johtamisessakin, esimiehen rooli on merkittävä. Esimies voi omalla toiminnallaan joko tukea tai tukahduttaa alaistensa osaamisen kehittämistä. Viitala (2002a: 203) totesi väitöskirjassaan, että alaiset pitävät esimiestensä toiminnassa osaamisen johtamisen piirteitä itselleen hyvin tärkeinä. Samaa mieltä olivat esimiehet itse. Vaikka osaamisen johtaminen mielletään tärkeäksi, ei kovinkaan moni esimiehistä tiedä, kuinka sitä tulisi toteuttaa

käytännössä. Usein organisaatioihin syntyy kirjavia toimintatapoja, sillä esimiehet hyödyntävät omia menetelmiään tietämättä kollegan työtavoista viereisessä huoneessa.

Tässä luvussa on tarkoitus selvittää, mitä osaamisen johtamisen esimiestyö pitää sisällään. Esimiestyötä tarkastellaan aluksi erilaisten roolien näkökulmasta, minkä jälkeen tutkitaan, minkälaisin toimenpitein osaamisen johtamisen käytäntöä esimiesten tulisi lähteä rakentamaan. Lopuksi pohditaan esimiestyön tulevaisuutta osaamisen johtamisessa.

3.1 Esimiestyö

Esimiestehtävissä toimivalta vaaditaan taitoja sekä asioiden että ihmisten johtamisessa. Asioiden johtamisessa (management) on kyse monitahoisessa yritysympäristössä selviytymisestä, ihmisten johtamisessa (leadership) pääpaino on puolestaan muutoksen hallinnassa. Monitahoista ympäristöä johdetaan suunnittelun, budjetoinnin, valvonnan, ongelmanratkaisun ja henkilöstön organisoinnin avulla. Muutoksen hallinnassa korostuu ihmisläheinen näkökulma: suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, motivointi ja innostaminen. (Kotter, 2001)

Esimiehen keskeinen tehtävä organisaatiossa on alaisten ohjaaminen, tukeminen ja kannustaminen korkeatasoisiin suorituksiin siten, että organisaatio voi menestyä kilpailussa. Keskeisiin suoritusvaatimuksiin vastaaminen edellyttää sitoutumista, tavoiteorientaatiota, yhteistä visiota, tasa-arvon toteutumista ja motivaatiota. Organisaation kaikilla jäsenillä tulee olla selvä käsitys tavoitteista ja päämääristä, ja heillä tulee olla tehtävien suorittamiseen tarvittavat resurssit. Lisäksi esimiehen tehtävänä on helpottaa oppimista, luoda rakentavia ihmissuhteita ja jakaa vastuuta sekä kannustaa alaisia jatkuvaan oppimiseen. Alaisia tulisi motivoida hankkimaan myös sellaisia strategisia taitoja, jotka eivät suoraan liity senhetkiseen työhön. (Ruohotie, 2000: 45, 70; Otala, 1992: 36)

Alaisten osaamisen kehittämisen lisäksi esimiesten tulisi järjestää mahdollisuuksia myös itsensä ja oman osaamisensa kehittämiseen. Esimiehille on monissa yrityk-

sissä entistä enemmän siirretty vastuuta henkilöstöasioista, jolloin he joutuvat huolehtimaan henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä. Usein esimiehillä ei ole tehtävään vaadittavia tietoja tai taitoa, sillä heidän koulutustaustansa on valmistanut heidät muunlaisiin tehtäviin. Johtamiskoulutusta tulisi kehittää vastaamaan näitä muutostarpeita ja johtamisjärjestelmiä pitäisi kehittää lyhyen ajan tulosten mittaamisen lisäksi huomioimaan myös esimiesten lisääntynyt vastuu osaamisen ylläpidosta. (Otala, 1992: 36-37; Viitala, 2002b: 17, 19)

Esimiehet tiedostavat usein kehittäjän roolinsa tärkeyden, mutta eivät kuitenkaan käyttäydy sen mukaisesti. Vuorovaikutus alaisen kanssa tulkitaan helposti ajaksi, joka on pois ”oikeista töistä”, sillä kehittämistoimintaa ei voida suoraan mitata ja palkita. Tämä epäjohdonmukaisuus aiheuttaa hämmennystä alaisessa ja vaikeuttaa kehittämistoiminnan tavoitteiden saavuttamista. (Mone, 1988: 208)

Esimiehiä voidaan valmentaa kehittämistoimintaan kuuden kysymyksen avulla (Mone, 1988: 209):

- Miksi kehitetään? Kehittäminen vaikuttaa positiivisesti alaisen motivaatioon ja tuottavuuteen. Kehittyvä ja osaava henkilöstö luo kilpailuetua nopeasti muuttuvissa organisaatioissa. Kehittämisellä varmistetaan myös, että henkilöstö motivoituu uusista haastavista tehtävistä samalla kun ylenemismahdollisuudet organisaatiossa vähenevät.
- Ketä kehitetään? Kehittämisen tulisi koskea kaikkia työntekijöitä organisaation kaikilla tasoilla huolimatta urakehitysvaiheesta, sillä jokainen jäsen vaikuttaa osaltaan organisaation menestymiseen. Kehittämisen tulisi olla kasvuun ja tulevaisuuteen suuntaavaa, ei vain osaamisessa esiintyvien puutteiden korjaamista.
- Mitä kehitetään? Näkökulman kehittämiseen tulisi olla laaja. Sen pitäisi sisältää vastuun ja autonomian lisäämistä nykyisessä tehtävässä, taitojen ja taustatiedon hankkimista tulevaa työtehtävää varten sekä teknisten ja/tai johtamistaitojen kasvattamista.
- Milloin kehitetään? Kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, ei kertaluontoista tai kerran vuodessa tapahtuvaa.

- Missä kehitetään? Kehittämistä voi tapahtua sekä työssä että työn ulkopuolella. Esimiesten tulisi auttaa alaisia löytämään parhaimmat kehittämismahdollisuudet ja suunnitella kehittämisohjelma heidän kanssaan.
- Kuinka kehitetään? Muodollisen luokkaopetuksen lisäksi oppimista voi tapahtua omatoimisesti tai sitten uraohjauksen tai –neuvonnan, mentoroinnin, uusien työtehtävien, työkierron tai osastojen välisten siirtojen avulla.

3.2 Esimiehen roolit

Hales (1986: 95) on löytänyt elementtejä, jotka ovat tyypillisiä esimiestyölle. Hänen mukaansa esimies toimii keulakuvana ja yksikkönsä johtajana, hän huolehtii yhteydenpidosta ja muodostaa kontakteja. Esimies tarkkailee vastaanottamaansa tietoa, suodattaa ja levittää sitä, jakaa resursseja, käsittelee häiriöitä ja ylläpitää työntekoa. Lisäksi hän neuvottelee, innovoi, suunnittelee ja ohjaa ja valvoo alaisiaan. (Hales 1986: 95.) Minzberg (1990) on tutkinut johtajuutta ja jakanut esimiestyön ihmissuhteisiin, informaatioon ja päätöksentekoon liittyviin rooleihin. Roolit perustuvat johtajien, on kyse sitten toimitusjohtajasta tai linjaesimiehestä, muodolliseen toimivaltaan ja asemaan, joka heillä on organisaation yksikössä.

Esimies toimii ihmissuhteiden verkostossa. Ensimmäinen ihmissuhteisiin liittyvä rooli esimiehellä on esikuvana toimiminen. Tähän sisältyy niin rutiineja, jotka eivät vaadi paljon vuorovaikutusta tai päätöksentekoa, mutta myös juhlallisempia velvollisuuksia, kuten asiakkaiden tai arvohenkilöiden tapaamisia. Toinen ihmissuhderooli on ihmisten johtajan rooli. Tämä on kirjallisuudessa useimmin esiintyneitä esimiehen rooleja, jonka mukaan esimies on vastuussa yksikkönsä ihmisistä, ja muodollisen asemansa vuoksi hänellä on myös paljon potentiaalia valtaa. Epäsuoriin ihmisten johtamisen tehtäviin sisältyy myös työntekijöiden motivointi ja kannustaminen, sekä yksilöiden tarpeiden sopeuttaminen organisaation tavoitteisiin. Kolmas ihmissuhderooli liittyy muihin vuorovaikutussuhteisiin. Esimies muodostaa kontakteja kollegoihinsa tai yksikkönsä ulkopuolisiin ihmisiin, joiden kanssa hän kuluttaa tutkimusten mukaan yhtä paljon ajastaan kuin omien alaistensa kanssa. (Mintzberg, 1990)

Ihmissuhdeverkostonsa ansiosta esimies toimii ikään kuin yksikkönsä tiedonkulun hermokeskuksena. Vaikka esimies ei ehkä tiedä kaikkea, hän tavallisesti tietää enemmän kuin alaisensa. Ensimmäinen informaatioon liittyvä rooli on tiedon tarkkailija. Esimies tarkkailee ympäristöään, kyselee kontakteiltaan ja alaisiltaan, ja saa paljon tietoa pyytämättäkin, juuri nimenomaan henkilökohtaisten kontaktiensa kautta. Tiedonlevittäjänä esimies jakaa tietoa alaisilleen, joilla ei muuten olisi tietoon pääsyä. Tiedottajan roolissa esimies on yhteydessä organisaation ulkopuolelle vaikutusvaltaisiin ihmisiin tai asiakkaisiin, joilla on valtaa yksikössä tai kontrolloivat sen toimintaa. (Mintzberg, 1990)

Esimiehellä on muodollista valtaa ja tarpeellista tietoa tehdä yksikköä koskevia päätöksiä tai strategisia linjauksia. Päätöksentekoon liittyvässä yrittäjän roolissa esimies pyrkii jatkuvasti parantamaan yksikkönsä toimintaa ja mukauttamaan sitä muuttuviin olosuhteisiin. Tätä varten hän tarkkailee aloitteita ja laittaa alulle kehitysprojekteja. Häiriönkäsittelijänä esimiehen tulee tahtomattaankin vastata jännitteisiin, jotka syntyvät hänestä riippumattomista tekijöistä. Häiriöt, esimerkiksi lakot tai asiakkaan konkurssi, pakottavat esimiehen toimimaan, sillä ne ovat liian merkittäviä jättää huomioimatta. Resurssienjakajana esimies vastaa yksikön rakenteen suunnittelusta eli niistä muodollisista suhteista, jotka määrittävät, kuinka työ yksikössä jaetaan ja koordinoidaan. Esimies valtuuttaa myös muiden päätöksiä ennen niiden implementointia. Kuitenkin tärkein resurssi, jota esimies jakaa, on hänen oma aikansa. Viimeinen päätöksentekoon liittyvä rooli on neuvottelija. Esimies käyttää huomattavan osan ajastaan neuvottelutilanteisiin, sillä hänellä on niihin tarvittava tieto ja päätösvalta. (Mintzberg, 1990)

Osaamisen johtamisessa jokaisella esimiehellä on merkittävä rooli riippumatta siitä, millä tasolla hän organisaation hierarkiassa työskentelee. Johdon merkitys henkilöstön koulutusmyönteisyydelle ja –halukkuudelle on ratkaiseva. Ylimmän johdon asenne ja oma sitoutuminen koulutukseen vaikuttavat eniten koulutuksen asemaan yrityskulttuurissa ja henkilöstön keskuudessa. Ylimmän johdon odotetaan antavan selkeät tavoitteet ja suunta, johon organisaatio on menossa ja mitä pidetään tärkeänä. Keskijohto vie tätä viestiä alaspäin aina linjaesimiehille ja sitä kautta alimmille organisaatiotasoille asti. Keskijohdon ja linjajohdon tehtävä on

sopeuttaa ylhäältä tuleva viesti selkeäksi tavoitteeksi, jonka saavuttamiseen työntekijä voi itse omalla panoksellaan vaikuttaa. (Otala, 1992: 36)

Kirjavaisen (2003) mukaan osaamisen johtaminen on kokemassa uudistumisen murrosta. Hän on eritellyt strategisen osaamisen johtamisen vastuita, haasteita, rooliosaamista ja tärkeitä työkaluja esimiesten roolitason mukaan taulukossa 4.

Taulukko 4 Uudistuva johtajuus ja osaamisen johtamisen käytännöt (Kirjavainen, 2003: 91)

Roolitaso	Strategiset vastuut ja haasteet	Rooliosaaminen johtamisessa	Tärkeitä työkaluja
Ylin johto	Huomion kohdentaminen rajoittamatta uudistumista; jatkuvaan strategiakeskusteluun haastaminen olematta monimerkityksinen	Osaamisen johtamisen päämäärien määrittely ja strategisten osaamistavoitteiden vahvistaminen SBA:ittain	Arvontuottamisprosessien ja niihin liittyvien osaamisten mallintaminen
Keskijohto	BU:n tulos/kehittyminen -tasapaino osien ja kokonaisuuden intressit tasapainottaen	Strategisten kyvykkyyksien konkretisointi ja systemaattinen kehittäminen yksikkörajoja ylittävissä prosesseissa	Tuote- ja asiantuntemusalueista riippumattoman organisatorisen osaamisen tunnistaminen ja mallintaminen; levittämisen, kehittämisen, "leveragen" ja uudistamisen menetelmät eri osaamislajeille; kyvykkyysmittarit
Etulinja	Yksilöllisten ja organisatoristen kehittymisintressien tasapaino; henkilökohtaista sitoutumista mutta keskinäistä luottamusta	Osaamisresurssien ja "osaamisenergian" vaaliminen	Tiimin tehtävästä johdetut osaamistaseet; kompetenssipohjainen suorituksen johtaminen; henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat (elämänsuunnitelmat)

Ylimmän johdon rooli on ylläpitää jatkuvaa strategiakeskustelua ja määritellä osaamisen johtamisen päämäärät ja osaamistavoitteet. Ylimmän johdon tehtävänä on myös arvontuottamisprosesseihin liittyvien osaamisten mallintaminen. Keskijohto toimii strategisten kyvykkyyksien kehittämistyössä yli yksikkörajojen ja huolehtii oman yksikkönsä tuloksesta ja kehittymisestä kokonaisuuden intressit huomioonottaen. Keskijohdon työkaluna ovat kyvykkyysmittarit, sillä heidän tulee tunnistaa ja mallintaa organisaation osaamista. Etulinjan esimiehillä tehtävä on konkreettisin, sillä he vastaavat osaamisresurssin vaalimisesta. Heidän tulee sovittaa yksilön ja organisaation kehittymisintressit ja pyrkiä kompetenssipohjaiseen suorituksen johtamiseen.

3.3 Esimiehen tehtäväalueet osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtamisen tehtäviin vaikuttaa, onko kyse ensimmäisen vai toisen sukupolven osaamisen johtamisesta. Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisessa keskeistä on yksilön osaamisen hallinta sekä osaamiskartoitusten, ja -luetteloiden teko. Tällöin osaamisen johtamisen tehtävät esimiehillä ovat varsin erilaiset verrattuna toiseen sukupolveen, jonka perusajatuksena on osaamisen yhteisöllisyys, osaamisverkostot ja vuoropuhelu. Tehtäviä käsitellään tässä kuitenkin niin, että ensimmäisen ja toisen sukupolven tehtävät ikään kuin lomittuvat ja näin ajatellen ne toimisivat toisiaan tukevina, eivät toisiaan poissulkevina. (Virkkunen, 2002: 83)

Viitalan (2002a: 194) mukaan esimiestyö osaamisen johtamisessa on organisaation oppimista edistävää johtajuutta (knowledge leadership). Tämän Viitala on jakanut neljään osa-alueeseen: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen.

Tehtäviä ja osa-alueita on käsitelty taulukossa 5. Osaamisen johtamisen keinoja esimiehillä ovat tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen sekä oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen.

Taulukko 5 Osaamisen johtamisen osa-alueet (Viitala, 2002a: 189)

Keinot/ Tehtäväalueet	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Alaisten hallussa olevan **tiedon ja tietoisuuden** vahvistaminen	Tiedon prosessointi alaisten kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimuudesta)	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista.
Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa	Alaisten osallistuttaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisöissä.	Alaisten auttaminen rakentavaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden käyminen.
Oppimista tukevien **puitteiden** eli toimintamallien ja systematiikkojen luominen	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallinen luominen yhdessä alaisten kanssa.	Dialogia ja reflektointia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittämistä työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

3.3.1 Oppimisen suuntaaminen

Oppimisen suuntaamisessa on kyse johtamistoiminnasta, joka vaikuttaa osaamisen kehittämisen tavoitteisiin, tarpeisiin ja suuntaviivoihin. Oppimisen suuntaamiseen sisältyvät tehtävät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tavoitteiden määrittelyyn, toiminnan arviointiin ja keskustelufoorumien rakentamiseen. Foorumeissa on ensisijaisesti tarkoitus synnyttää tavoitteiden määrittelyä ja toiminnan arviointia tukevaa keskustelua. Organisaatio voi johdattaa ja opettaa esimiehiä osaamista suuntaavaan ja kehittävään otteeseen lisäämällä tietoisuutta tavoitteista ja niiden merkityksestä, tekemällä tavoitteet näkyviksi, sekä tarjoamalla seurantajärjestelmiä, reflektiiviseen otteeseen ohjaavia toimintamalleja, jäsenneltyä informaatiota ja erilaisia työkaluja. (Viitala, 2002a: 188, 202)

Tavoitteiden määrittely

Yrityksen visio, strategiat ja kyvykkyysvisio toimivat apuna oppimisen suuntaamisessa (Viitala, 2002a: 141). Tavoitteiden määrittely tuo esimiestyöskentelyyn

tehokkuutta. Esimieheltä se vaatii taitoja asettaa tavoitteita, suunnitella ja organisoida resursseja niiden mukaan (Boyatzis, 1982: 94).

Nonakan ja Takeuchin (1995: 129) mukaan ylimmällä johdolla on visio tai kuva siitä, mihin yrityksen tulisi suuntautua. Keskijohdon tehtäväksi jää kehittää visiosta konkreettisia konsepteja, joita linjajohto voi ymmärtää ja toteuttaa. Keskijohto toimii merkittävässä tiedon tuottajan roolissa ylimmän johdon ja linjajohdon välissä. Tätä johtamistapaa Nonaka ja Takeuchi kutsuvat middle-up-down-managementiksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995: 129)

Keskijohdon merkitys näkyy myös strategian toteuttamisessa ja uudistamisessa. Tietoisuus ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät yksilön osallistumista strategian toteuttamiseen, jonka vuoksi keskijohdon tehtävä on lisätä tätä tietoisuutta. Keskijohto saa jatkuvasti selville uusia ideoita ja aloitteita, joiden mukaan he jakavat yrityksen resursseja. Keskijohdolla on pääsy operatiivisen tason tietoon ja toisaalta he tietävät myös ylimmän johdon strategiset prioriteetit. Keskijohdolla on myös vaikutusvaltaa, sillä he voivat esittää alaisilleen oman tulkintansa strategiasta. Ylin johto on puolestaan riippuvainen tiedosta, joka koskee strategian toteutumista, ja näin keskijohto voi suunnata ylimmän johdon kiinnostuksen haluamaansa aiheeseen. (Floyd & Wooldridge, 2000: 109-123)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on organisaation perustehtävän jatkuva konkretisointi niille ihmisille, joita hän johtaa. Esimies varmistaa, että toiminta palvelee yrityksen perustarkoituksen toteutumista ja että henkilöstöllä on kokonaiskäsitys yrityksen intresseistä, jolloin jokainen työntekijä tietää, mistä kokonaisuus koostuu ja mitä organisaatio pitää keskeisenä tavoitteena. (Salmimies & Salmimies, 2002: 144, 150)

Käytännössä tämä tapahtuu niin, että yritystasolta ydinosaaminen puretaan ja konkretisoidaan yksikkötason osaamisiksi ja sieltä edelleen yksilötasolle. Yrityksen ydinosaamista tukevien taitojen lisäksi yksilön osaamisen kehittämisen tavoitteena voi olla myös yleisempien osaamisalueiden parantaminen. Oleellista kuitenkin on selvittää toiminnan tarkoitus ja yksilön merkitys kokonaisuudessa, avainta-

voitteet ja siihen tarvittava osaaminen. Tämä ohjaa yksilöitä tekemään oikeita asioita ja sitoutumaan tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka, 2002: 55, 115-117)

Toiminnan arviointi

Oppimisen suuntaaminen perustuu visioon, strategiaan, kyvykkyysvisioon ja tavoitteisiin. Apuna voidaan käyttää myös toiminnan arviointiin perustuvaa tietoa, asiakaspalautteita, laatua koskevaa sekä muuta seurantatietoa. Lisäksi arviointi voi perustua tiedonkeruuseen henkilön osaamisesta, valmiuksista sekä niiden käytettävyydestä nyt ja tulevaisuudessa. (Martinmäki, 1995: 35; Viitala, 2002a: 141-142)

Arviointi on osa tavoitteellista toiminnan suunnitteluprosessia. Tarkoituksena on selvittää, missä määrin tavoitteita on saavutettu sekä missä ne on ylitetty ja missä alitettu. Potentiaaliarviointi perustuu arvioon siitä, miten olemassa olevat resurssit vastaavat toimintasuunnitelmien vaatimuksia. Yksilötasolla potentiaaliarvioinnissa johtopäätökset tehdään henkilöprofiilin mukaan. Suoritusarvioinnissa tarkastellaan henkilön suoritusta nykyisessä tehtävässä ja sen suorittaa lähin esimies. Vertaisten arvioinnin tarkoitus on arvioida, missä määrin henkilön suoritus täyttää ammatilliset standardit. Asenne- ja ilmapiiritutkimukset perustuvat henkilöiden asenteiden ja toimintamallien selvittämiseen. Organisaation toimintaan linkitetyt arviointimallit (assessment center) ovat simuloituja tehtävätilanteita, joiden avulla voidaan systemaattisesti arvioida toiminnallista potentiaalia. (Martinmäki, 1995: 35-37)

Keskustelun synnyttäminen

Esimiehen osaamisen johtamisen perustehtäviä on uusien kommunikaatiokanavien luominen, sillä niiden avulla strategista tietoa ja asiantuntemusta voi levittää organisaatioon (Ghoshal & Bartlett, 1998: 87). Tämä sisältää sellaisten järjestelmien ja toimintamallien rakentamisen, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen alaisensa kanssa. (Viitala, 2002a: 189)

Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000) mukaan tietoa luodaan vuorovaikutustilanteessa, jota he nimittävät ba'ksi. Ba voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen tila, sillä se ei ole sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan. Ba'ssa tietoa luodaan uutta tietoa siihen osallistuvien henkilöiden tietojen ja ajatusten vaihdon pohjalta. (Nonaka, Toyama & Konno, 2000)

Ba-tyyppejä on neljä riippuen siitä, minkälaista tietoa käsitellään ja millä tavalla. Alkuperäis-ba'ssa on kyse yksilöiden välisestä sosiaalisesta, kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta eli sosialisaatiosta. Yksilöiden keskustelun perustana on silloin välittäminen, luottamus ja sitoutuminen. Sosialisaatiossa tacit-muotoinen, kokemusperäinen tieto jaetaan ja se siirtyy toisen henkilön tacit-tiedoksi. Esimerkkinä sosialisaatiosta ovat mentorointitilanteet tai kun esimies kertoo asiakaskokemuksistaan alaiselle. Dialogi-ba'ssa yksilöiden tacit-tietoa ja ajatusmalleja muutetaan dialogin avulla kollektiiviseksi ekplisiittiseksi tiedoksi, eli täsmälliseksi ja teoreettiseksi tiedoksi. Kyseessä voi olla tällöin kehittämisryhmän tai laaduntarkkailua koskeva palaveri, jolloin yksilön tietoja muutetaan sanoiksi ja muiden analysoitavaksi. Virtuaalisessa ba'ssa eksplisiittistä tietoa kerätään, yhdistetään ja muokataan uudeksi, usein digitaalisessa muodossa olevaksi eksplisiittiseksi tiedoksi ja levitetään sitten ba'n jäsenille. Tiedon yhdistämisen sijaan voidaan käyttää myös ns. tiedon osittamista, jolloin esimerkiksi organisaation visio voidaan purkaa operatiiviselle tasolle liiketoiminta- tai tuotekonsepteiksi. Harjoittelu-bassa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa virtuaalisen median kautta eksplisiittiseen tietoon, jonka he sisäistävät tacit-tiedoksi. Kyseessä on usein tekemällä oppiminen, sillä yksilö ottaa työssään käyttöön oppimansa tiedon tai esimerkiksi yrityksen arvot. (Nonaka, Toyama & Konno, 2000)

Osaamisen johtamista tukevien toimenpiteiden ja järjestelmien kehittäminen on eräänlaista oppimisen ba'n rakentamista. Erityisesti sisäistämisvaihe on henkilön kehittämisen kannalta keskeinen haaste. Sisäistämisen avulla yrityksen strategiat ja tavoitteet saadaan ohjaamaan yksilön toimintaa. Toisaalta sosialisaation luottamuksellinen ja sitoutunut vuorovaikutussuhde edistää osaltaan oppimista tukevan ilmapiirin syntymistä. (Viitala, 2002b: 182)

3.3.2 Oppimisprosessin tukeminen

Oppimisprosessin tukemisessa on kyse esimiehen orientaatiosta ryhmänsä tai alaistensa osaamisen määrittelyyn, kehittämisen tukemiseen ja suuntaamiseen. Oppimisprosessin tukeminen konkretisoi osaamisen johtamista. (Viitala, 2002a: 190)

Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen

Tiedon ja osaamisen lisääntyminen on johtanut siihen, että ihmiset spesifioituvat jokainen omalle tietämisen ja osaamisen alueelleen. Ihmisten osaamisen ja kokemusten erilaisuus on pyritty yhdistämään kehittämällä työskentelytapoja, joita kuvaavat yhteisöllisyys, monitoiminnallisuus sekä moniammatillisuus. Käytännössä tämä näkyy tiimien ja ryhmien yleistymisenä. (Heikkilä & Heikkilä, 2001: 37-38)

Esimies on vastuussa oman yksikkönsä tai tiiminsä osaamisesta. Ryhmän riittävän osaamisen varmistamiseksi esimiehen on huolehdittava, että oikeat henkilöt ovat oikeilla paikoilla, jolloin heidän osaamisensa pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Esimies varmistaa myös, että ryhmällä on riittävästi resursseja tehtävien suorittamiseksi. Ryhmän sisäisten jännitteiden purkaminen, konfliktien selvittäminen ja ryhmädynamiikasta huolehtiminen sisältyvät myös esimiehen tehtäviin. Ryhmän osaamisesta puhuttaessa myös oppiminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuu hieman eri tavoin kuin yksilön tapauksessa. (Viitala, 2002b: 96)

Tiimin tai ryhmän toimintatapaa voidaan tarkastella kompetenssilaboratorion avulla (ks. s. 35). Menetelmän avulla ryhmä voi käsitteellistää arkipäivän kokemuksia ja havaintoja työmalliksi, jonka muutostarpeita, kehittämiskohteita ja oppimishaasteita analysoidaan. Kompetenssilaboratorio itsessään ei ole kovin esimieskeskeinen, mutta esimiehen tehtäväksi jää sellaisten puitteiden luominen, että menetelmän käyttö on mahdollista. (Varjokallio & Ahonen, 2002: 85-87)

Yksilön kehittymisen tukeminen

Esimies voi tukea yksilön kehittymistä luomalla motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisen taitojen soveltamiselle sekä kannustaa kehittyvien työtehtävien vaatimaan jatkuvaan oppimiseen (Ruohotie 2000: 275). Aina osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä jotkut voivat työskennellä tehtävissä, joissa on vain vähäisiä mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen, uralla etenemiseen ja osallistumiseen. Toiset puolestaan voivat työskentelevät omien resurssiensa äärirajoilla, mikä rajoittaa laaja-alaista ja monipuolista kehittymistä. Yksilöllisyyden huomioimisen lisäksi yksilötason oppimisen edellytyksiin sisältyy työntekijän toimintaan vaikuttavien tunne- ja tahtotilojen huomioonottaminen ja jatkuvan muutosstressin sietokykyä lisäävän henkisen tasapainon varmistaminen. (Hätönen, 1998: 7; Kirjavainen, 1999: 154)

Pääsääntöisesti esimies voi tukea yksilön kehittymistä lisäämällä tietoa oppimisen tarpeista. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa, joka voi olla esimerkiksi kehityskeskustelutilanne, käsitellään osaamisen kehittämistarpeita, -keinoja sekä alaisen osallisuutta ryhmän osaamisessa. Esimies tarjoaa alaiselle menetelmiä osaamisen kartoittamiseen, osallistuu kehittämissuunnitelmien tekoon ja tukee ammatti-identiteetin kehittymistä. Urakehitysmahdollisuudet ja valtuuttaminen, eli alaisen kokeman vastuun lisääminen, sitouttaa alaista työhön ja organisaatioon. Esimiehen on tärkeää myös osallistua osaamisen kehittymisen seurantaan, palautteen antoon ja tuloksista palkitsemiseen. Lisäksi esimiehen tehtävä on jatkuvasti kehittää näitä edellä mainittuja käytäntöjä ja prosesseja, joiden avulla oppimista ja tiedon prosessointia voidaan parantaa. (Viitala, 2002a: 189; Ruohotie & Honka, 1999: 124)

3.3.3 Oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen

Yksittäisiä, yksilöön kohdistuvia osaamisen johtamisen toimenpiteitä tärkeämmäksi menetelmäksi osaamisen johtamisen käyttöönotossa on nousemassa oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen. (ks. Viitala, 2002a: 189; Kirjavainen, 2003) Henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina

kohti oppivaa organisaatiota. Oppivan organisaation määritelmissä korostetaan usein oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytapojen muuttamista, delegointia ja johtamistapoja, jotka edistävät tällaista toimintaa. Kehittäjän roolissa esimieheltä vaaditaan siis paljon muutakin kuin kerran vuodessa käytävää palaute- ja kehityskeskustelua. Esimies voi luoda työyhteisössään tällaisia tilanteita ja kulttuuria, joissa ajatusmalleja tarkastellaan kriittisesti, suhtaudutaan avoimesti erilaisiin ajatusmalleihin ja uuteen tietoon. Näin esimies voi tukea oppijaa itsearviointiin ja kehittymiseen. Oppimisympäristö on pitkälle tulosta juuri esimiesten asenteista, tiedoista ja taidoista. (Sarala & Sarala, 1998: 54; Viitala, 2002a: 199-200; Mone, 1988: 208)

Osaamista tukevassa eli kompetenssikeskeisessä yrityksessä toimintaa organisoidaan osaamisen ja kompetenssien pohjalta eikä esimerkiksi markkina-alueiden tai tuoteryhmien mukaan. Tällöin organisaation suunnittelussa korostetaan uusia ja joustavia organisointimuotoja, työskentelymuotona suositaan itseohjautuvia työryhmiä ja henkilöstövalinnoissa painotetaan henkilön jatkuvaa kykyä ja halua oppia. Yksityiskohtaisten toimenkuvien sijasta käytetään kuvauksia taidoista, joita työ edellyttää, ja taidon arviointi, suoritusarviointi, palkkakehitys ja koulutus sidotaan osaamiseen. Organisaation keskeisenä tavoitteena on strateginen johtaminen, ydinosaamisen kehittäminen ja kilpailuedun säilyttäminen. (Ruohotie & Honka, 1999: 126-128)

Esimies voi osaltaan auttaa oppivan organisaation ja oppimisen infrastruktuurin syntymistä monella tavalla. Ensinnäkin, esimiehen tulee tukea uusia keksintöjä ja kokeiluja. Hän antaa valtuuksia työntekijöille, saa ihmiset työskentelemään yhteisen vision puolesta, hallitsee epävarmuutta, jännitystä ja ristiriitoja sekä toimii mallina organisaation muille jäsenille. Lisäksi hän harjoittaa vuoropuhelua, monimutkaisten ja vaikeasti määriteltävien kysymysten ja ongelmien pohdintaa, toisen ajatusten syvällistä kuuntelua ja omien näkemysten kyseenalaistamista. Esimiehen tulisi kehittää reflektiivisiä taitoja, hyväksyä ja omaksua muutoshaasteet ja oppia virheistä. Ongelmanratkaisussa tulisi hyödyntää kehittämisjärjestelmiä ja oppimisessa benchmarkingia ja muiden oppimista. (Ruohotie, 2000: 70-73)

Oppimista tukevaa yrityskulttuuria ei rakenneta hetkessä. Kehittäminen edellyttää määrätietoista ja kärsivällistä otetta sekä koko organisaation huomioimista. Oppimiselle on luotava suotuisa ympäristö ja huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on valmiudet oppimiseen. Oppimista vauhdittaa yrityksen rajojen avaaminen ja ajatustenvaihtoon kannustaminen. Vuorovaikutustilanteiden järjestäminen, joihin osallistuu ihmisiä organisaation eri tasoilta, tai myös asiakkaita ja toimittajia, mahdollistaa uusien ja tuoreiden ideoiden jatkuvuuden. Menestymiseen vaaditaankin ensisijaisesti intensiivistä viestintää. Henkilöstön kapasiteettia on myös opittava jalostamaan ja käyttämään hyväksi entistä paremmin ja monipuolisemmin, sekä kehittämisideoiden hyödyntämisessä ja testaamisessa on käytettävä ennakkoluulottomuutta ja mielikuvitusta. (Viitala, 2002b: 191-192; Ruohotie & Honka, 1999: 131)

Esimiehen ja alaisen osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus

Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseksi jokapäiväinen vuoropuhelu on esimiehen tärkein työväline (Salmimies & Salmimies, 2002: 156). Viitalan (2002a: 197) tutkimuksen mukaan esimiehen tärkeinä valmiuksina osaamisen johtamisen kannalta korostuivat vahvimmin vuorovaikutustaidot ja laajemmin sosiaalinen kyvykkyys.

Ihmiset tarvitsevat työyhteisöään ja sen jäseniä säilyttääkseen minuutensa ja psyykkisen tasapainonsa. Ihmisen itsetunto on hyvin haavoittuva, mikä vaatii esimieheltä kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja osoittaa kunnioitusta ja arvostusta. Sosiaalinen vuorovaikutus ja palautteen saaminen on ihmisen oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta erittäin tärkeää, ja siksi se on myös esimiesten tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa vallitseva luottamus mahdollistaa kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen. Kehityskeskusteluilla voidaan luontevasti täydentää jokapäiväistä keskustelua. (Järvinen, 1998: 26-29; Salmimies & Salmimies, 2002: 156-157)

Viestinnässä vuoropuhelun merkitys on kasvanut, sillä sen avulla yhteistä näkemystä asioista voidaan kehittää ja siitä varmistua keskustelun kautta (Viitala,

2002b: 217). Esimies voi vaikuttaa viestinnällä ryhmän normeihin, sitoutumiseen, henkeen ja käyttäytymiseen sekä yksittäisen ihmisen kohdalla tämän arvoihin, asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen (Åberg, 1993: 42). Vaikeissa paikoissa esimiehiltä pitäisi löytyä kykyä paikata kommunikaatiokatkoksia, menetettyä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta sekä umpikujassa olevia yhteistyösuhteita (Viitala, 2002b: 96).

Esimies toimii linkkinä oman yksikkönsä ja koko yrityksen välissä, sillä hän on vastuussa yleisten tietojen räätälöinnistä omaan yksikköönsä ja oman yksikön näkökantojen viemisestä ylöspäin (Åberg, 1997: 108). Viestintä voidaan nähdä yrityksen strategisena resurssina, sillä strateginen suunta ei voi toteutua, jos sitä ei saada viestitettyä ja prosessoitua yhteiseksi tahdoksi ja näkemykseksi. Kun viestintä tavoittaa kaikki organisaatiotasot, saadaan ihmiset asioiden taakse ja vaikutetaan jokaisen kasvun edellytyksiin. Onnistuminen edellyttää viestintää monilla tavoin eri kanavien ja keinojen avulla. (Viitala, 2002b: 217.) Ihmisläheisessä visiotyössä ihmisistä lähtöisin olevat prosessit huomioidaan liikkeenjohdollisia ja strategisia päätöksiä tehtäessä. Huomiointi voi tapahtua rakentamalla foorumeita, joissa tavoitetaso asetetaan ja ratkaisuvaihtoehtoja tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan visioida jatkuvasti. (Åberg, 1997: 162, 226-227)

Muutoksen hallinta

Osaamisen johtamisen toteuttaminen tai oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen vaativat organisaatiolta muutoskykyä. Tietoisen kehittämisen ja muutoksen lisäksi organisaatioissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti organisaation pyrkiessä vastaamaan kehittyvän yritysympäristön asettamiin haasteisiin. Myös osaaminen ja organisaation osaamistarpeet voivat muuttua mm. teknologisen, tuote- tai markkinastrategian muutoksen vuoksi. Osaamisen ei voida olettaa olevan stabiili yksikkö, joka voitaisiin tunnistaa ja määritellä kerran, vaan osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkuvaa toimintaa kaikissa organisaatioissa. (Drejer, 2000: 208-210)

Muutos aiheuttaa henkilöstössä helposti vastarintaa. Varsinkin uusiin ja muodikkaisiin kehittämismalleihin ja termistöihin suhtaudutaan varauksella, sillä niillä on tapana vaihtua ennen kuin edellistäkään on saatu sovellettua käytäntöön. Tämä johtuu toisaalta yritysjohdon pitkäjännitteisyyden puutteesta, toisaalta jo kaupallisista syistä, joiden mukaan uudet kehittämisnäkemykset pyrkivät uusiutumaan parin vuoden välein. Tällaisessa muutosten myllerryksessä työntekijä helposti turhautuu ja kehittää torjuvan tai välinpitämättömän asenteen muutosta kohtaan. (Sarala & Sarala, 1998: 9-10).

Itsemääräämispyrkimys ohjaa ihmisen toimintaa siten, että hän haluaa kokea itse määräävänsä omasta toiminnastaan. Tunne oman työn hallinnasta ja mahdollisuus käyttää omia kykyjään ja taitojaan tuo ihmiselle tyydytystä ja työniloa. Ylhäältäpäin johdolta tuleva päätös tai kehittämishanke koetaan helposti uhkaksi itsemääräämisoikeutta vastaan ja aiheuttaa henkilöstössä muutosvastarintaa ja konflikteja. Vastustaminen voi näkyä myös passiivisena vastarintana, jolloin kehittämishanke näennäisesti toimii, mutta henkilöstö ei ole siihen henkisesti sitoutunut. (Järvinen, 1998: 22-25)

Kotterin (1996: 13) mukaan muutoksen johtamisessa tavallisia virheitä ovat tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, voiton julistaminen liian varhain, riittävän vahvan ohjaustiimin tai lyhyen aikavälin onnistumisien puuttuminen. Lisäksi visiosta kerrotaan usein liian vähän, sen tieltä ei poisteta esteitä tai sen merkitystä aliarvioidaan. Vaikeuksia voi teettää myös muutoksen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Näiden seurauksena uusia strategioita ei toteuteta hyvin, odotettuja synergioita ei saavuteta tai hankkeet kestävät liian kauan, maksavat liian paljon tai eivät tuota toivottuja tuloksia.

Muutosongelman ratkaisemiseksi Kotter (1995: 61) esittää, että ensimmäiseksi tähdennetään muutosten kiireellisyys ja välttämättömyys. Tähän sisältyy mahdollisten kriisien tai merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen. Seuraavaksi perustetaan ohjaava tiimi, joka on riittävän vahva ryhmä pystyäkseen ohjaamaan muutosta. Muutoshankkeen ohjenuoraksi laaditaan visio ja lisäksi vision toteuttamisen varmistamiseksi strategiat. Muutosvisiosta tulee viestiä tehokkaasti kaikki-

en mahdollisten keinojen avulla ja ohjaava tiimi näyttää mallia toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan merkitsee esteistä irtautumista, muutosvisiota heikentävien rakenteiden tai järjestelmien muuttamista sekä uudenlaisten ideoiden ja toimenpiteiden kannustamista. Lyhyen aikavälin onnistumiset varmistetaan suunnittelemalla näkyviä suorituskyvyn parannuksia sekä palkitsemalla voittoja mahdollistaneita ihmisiä. Parannusten vakiinnuttamisella ja uusien muutosten toteuttamisella pyritään lisäämään uskottavuutta. Tällöin muutosvision kanssa yhteensopimattomia järjestelmiä, rakenteita ja toimintaperiaatteita muutetaan ja prosessia elävöitetään uusilla projekteilla ja teemoilla. Lopuksi uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin tuomalla esiin uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisiä yhteyksiä.

Vaikka yritykset elävät tänä päivänä jatkuvaa muutosta, on muutoksen jaksottaminen todettu jatkuvaa muutosta tehokkaammaksi, sillä pysyvässä muutoksessa ei tapahdu lopullista, loppuun vietyä muutosta toimintatavoissa. Jaksotetussa muuttumisessa ihmisille annetaan aikaa luopua vanhasta ja opetella muutoksen edellyttämä uusi käyttäytyminen. (Salmimies & Salmimies, 2002: 139-141)

3.3.4 Esimerkillä johtaminen

Esimies voi tietoisesti pyrkiä kehittämään itseään ja valmiuksiaan ihmisten johtajana sekä motivoimaan ihmisiä tulokselliseen toimintaan, mikä edellyttää kuitenkin, että hän on aidosti kiinnostunut ihmisistä ja näkee alaisensa yksilöinä (Salmimies & Salmimies 2002: 201). Esimies voi vaikuttaa alaisten ulkoiseen käyttäytymiseen ja heidän motivaatioonsa omalla toiminnallaan ja esimerkillä. Hän voi kehittää omaa ammattitaitoaan, osoittaa innostusta omaa työtään kohtaan sekä sitoutua muutoksiin (Viitala, 2002a: 190). Toisen ihmisen muuttaminen esimerkkinä toimimalla ei kuitenkaan onnistu ilman molemminpuolista vuorovaikutussuhdetta. Ihminen ohjautuu perimmiltään itsestään käsin ja tämän sisäisen ohjauksen avulla hän pyrkii ylläpitämään mahdollisimman eheää ja mielihyvänsävyistä kokemusta itsestään. (Järvinen, 1998: 19-21)

Esimerkillä johtamisen lisäksi esimiehen tulee tietoisesti motivoida alaisia osaamisen kehittämiseen. Motivaatio saa ihmisen pyrkimään tiettyihin päämääriin. Toiminnan taustalla oleva motiivi voi olla aineellinen tai aineeton, joko palkkio tai rankaisun pelko. Motiivi voi olla myös piilevä, jolloin henkilö ei itsekään tiedä sitä. Eri ihmisiin vaikuttaa eri vaikuttimet eri tavoin. Kun tarve on tyydytetty, se ei enää motivoi. Motivaation lisäksi henkilön täytyy olla myös sitoutunut, sillä silloin hän hyväksyy tavoitteen ja antaa panoksensa sen saavuttamiseksi. Sitoutumista lisää se, että henkilö pääsee itse osallistumaan hänen työtään koskevaan suunnitteluun. (Åberg, 1993: 47-48)

Ruohotie (1993: 302) on tutkinut, minkälaisia motiiveja koulutukseen hakeutuvilla henkilöillä on. Jotta esimies osaisi tukea henkilön osaamisen kehittämistä, hänen tulisi toimia siten, että hän mahdollistaa näihin motiiveihin liittyvien tarpeiden tyydyttymisen:

- Uralla eteneminen, ts. yksilön halu siirtyä haasteellisempiin tehtäviin ja nykyiseen asemaan verrattuna arvostetumpaan ja paremmin palkattuun asemaan joko nykyisessä tai uudessa organisaatiossa.
- Itsensä kehittäminen, ts. yksilön halu kehittyä ja oppia uutta, koska opiskelu itsessään on sisäisesti palkitsevaa.
- Ulkopuolisen kannustus, ts. yksilön halu opiskella, koska lähiomaiset, ystävät ja työtoverit (mukaan lukien esimies) ovat siihen kannustaneet ja koska uusi tutkinto lisää arvostusta heidän silmissään.

3.4 Esimiestyön tulevaisuus osaamisen johtamisessa

Tulevaisuudessa esimiesten toiminta muuttuu itseohjautuvammaksi ja verkostot, niiden hallinta ja vuorovaikutussuhteet tulevat yhä tärkeämmiksi. Kehittyminen esimiehenä vaatii kykyä itsereflektioon, oman toiminnan analysointiin ja seurausten peilaamiseen haluttuihin ajatus- ja toimintamalleihin. (Viitala, 2002b: 200-202)

Sitä mukaa, kun toisen sukupolven osaamisen johtaminen yleistyy ensimmäisen sukupolven käytäntöjen jäädessä taka-alalle, myös esimiestyö muuttuu, sillä esi-

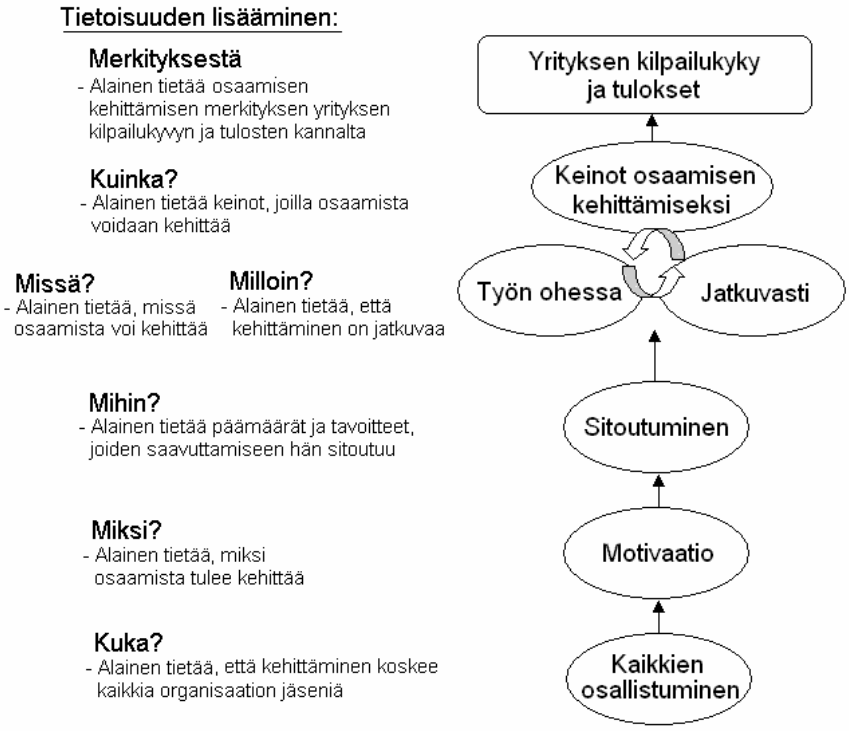
miesten perinteiset roolit, valvoja, työnjakaja ja ohjaaja käyvät yhä harvinaisemmiksi (Viitala, 2002a: 202). Linjajohdon rooli on muuttumassa operatiivisesta toteuttajasta aggressiiviseksi yrittäjäksi, jonka tehtäviä ovat liiketoiminnan uusien kasvumahdollisuuksien löytäminen, suorituksen jatkuva parantaminen sekä resurssien ja osaamisen kehittäminen. Keskijohto on siirtymässä hallinnollisista valvojista kannustaviksi valmentajiksi, jolloin heidän tehtäviään on yksilöiden kehittäminen ja yksilöiden toimintojen tukeminen, tiedon, taitojen ja parhaiden käytäntöjen levittäminen organisaatiossa sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden sovittaminen. Ylimmän johdon rooli on kehittymässä resurssien jakajasta instituution ja ihmisten johtajaksi, joka luo organisaatiossa suuntaa, sitoutumista ja haasteita. (Ghoshal & Bartlett, 1998: 212-215)

Osaamisen johtamisessa esimiesten on hallittava erityisesti osaamisen suuntaajan, ilmapiirin rakentajan ja oppimisprosessien tukijan roolit (Viitala, 2002a: 202). Esimiehen tehtävänä on tehdä osaamisen johtamisesta työnsä keskeinen osa osoittamalla se ajankäytöllään, huomiollaan, palkitsemiskäytännöillään sekä rakentamalla perustaa oppimismekanismeille ja osaamisen kehittämiselle. Tällainen johtamistyyli lisää alaisten psykologista turvallisuudentuntua ja vähentää puolustusmekanismeja, mikä puolestaan lisää oppimista tukevan kulttuurin muodostumista organisaatiossa. (Popper & Lipshitz, 2000: 142)

3.5 Yhteenveto

Johtamista ja etenkin ihmisten johtamista on tutkittu paljon, vaikka osaamisen johtamisen näkökulma on termin nykyisessä merkityksessä tarkastelusta puuttunut. Osaamisen johtamisen esimiestyön voidaan ajatella yhdistävän eri johtamismallien ideaalitilanteita, kuten strategista johtamista, muutosjohtamista, viestintää ja henkilöstöjohtamista. Näitä osa-alueita esimiehen tulisi työssään toteuttaa ilman osaamisen johtamisen fokustakin. Tämä viittaisi siihen, että osaamisen kehittämisen kannalta parempi on hyvä ihmisten johtaja kuin huono osaamisen johtaja. Toisinaan on kuitenkin vaikea erottaa osaamisen johtaminen ”tavallisesta” ihmisten johtamisesta. Osaamisen johtamisen voidaan ajatella tuovan esimiestyölle kuitenkin selkeän päämäärän ja samalla se sitoo muita johtamismalleja yhteen.

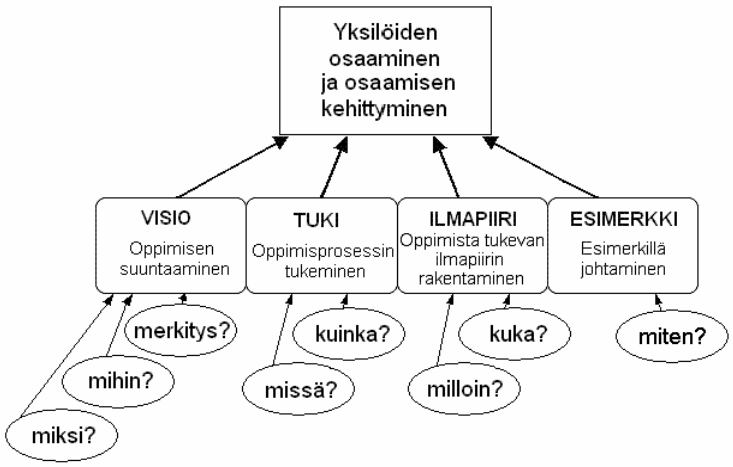
Esimiesten tehtäviä osaamisen johtamisessa voidaan tarkastella kuvan 10 avulla. Esimiehen tärkein tehtävä on lisätä alaisten tietoisuutta. Tämä tehtävä sisältää suurimman osan esimiehen osaamisen johtamisen työstä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimiehen tulee selvittää alaiselle, että osaamisen kehittäminen koskee kaikkia organisaation jäseniä. Alaisen motivaatio kehittämiseen paranee, kun hän tietää, miksi kehittyminen on tärkeää. Alaisen sitoutumista lisää, että esimies määrittelee alaiselle yrityksen strategiasta pohjautuvat konkreettiset tavoitteet. Myös osaamisen kehittämisprosessi täytyy selvittää alaiselle. Osaamisen johtamisen periaatteiden mukaisesti osaamisen kehittäminen ja oppiminen tapahtuu jatkuvasti työn ohessa. Esimies tiedottaa alaista tarkemmista keinoista ja menetelmistä sekä tarjoaa niitä alaiselle aktiivisesti. Erityisen tärkeää koko ketjun onnistumisen kannalta on, että alainen ymmärtää oman osaamisensa kehittämisen merkityksen koko yrityksen kilpailukyvyn ja tulosten kannalta.



Kuva 10 Esimiehen tehtäväkenttä osaamisen johtamisessa

Viitala on jakanut osaamisen johtamisen neljään osa-alueeseen: oppimisen suuntaamiseen, oppimisprosessien tukemiseen, oppimista edistävän ilmapiirin luomi-

seen ja esimerkillä johtamiseen. Nämä tehtävät konkretisoituvat, kun esimies vastaa edellä esitettyihin kysymyksiin (kuva 11). Oppimisen suuntaamiseksi esimies selvittää alaiselle, miksi kehittäminen on tarpeellista, mihin tavoitteisiin alainen sitoutuu ja mikä merkitys sillä on yritykselle. Oppimisprosessia esimies kertomalla missä ja millä keinoilla osaamista voidaan kehittää. Oppimista edistävää ilmapiiriä esimies rakentaa silloin, kun hän tekee vallitsevaksi käytännöksi sen, että kehittyminen koskee kaikkia organisaation jäseniä ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Lisäksi omalla esimerkillään esimies näyttää mallia, miten osaamista voidaan kehittää.



Kuva 11 Esimies vastaa osaamisen johtamisen kysymyksiin

Tulevaisuudessa esimiesten toiminta muuttuu itseohjautuvammaksi ja heidän on hallittava erityisesti osaamisen suuntaajan, ilmapiirin rakentajan ja oppimisprosessien tukijan roolit. Monesti roolit ovat tiedostamaton osa esimiehen työtä. Onko silloin mahdollista, että esimies tietoisesti muuttaa rooliaan esimerkiksi muodollisesta auktoriteetista ja käskyttäjästä oppimisen suuntaajaksi? Roolien toteuttamisessa korostuvat yksilön omat, usein tiedostamattomat preferenssit ja vaikka eri roolit tiedostetaankin, niihin vaikuttaminen voi olla vaikeaa.

Tiedon käsittelijän tehtävässä esimies toimii portinvartijan roolissa, sillä hän pystyy vaikuttamaan siihen, mitä tietoa levitetään eteenpäin ja kenelle. Esimies voi evätä alaiselta tarpeellista tietoa, jos tieto johtaa alaisen urakehitykseen ja siirtymiseen muihin tehtäviin. Vaikka esimiehen tulee ajatella yrityksen kokonaisetua,

voi toisinaan suurempi painoarvo olla esimiehen oman ryhmän tai tiimin edussa. Useimmiten pätevä työntekijä korvautuu uudella työntekijällä, joka tarvitsee perehdytystä ja vie esimiehen resursseja. Esimiehen tulisi nähdä uusi työntekijä mahdollisuutena, jonka ajatukset voivat olla poikkeavia, mutta myös kyseenalaistavia ja innovatiivisia.

Keskustelun synnyttämiseksi esimiehen tehtävänä on luoda keskustelun mahdollistavia foorumeita. Näitä voivat olla esimerkiksi vertaisryhmät, niksipalstat, kysymyspalstat, ideanurkat jne. Haasteena on saada erilaiset foorumit toimimaan ja liitettyä ne osaksi normaalia työtä. Yleensä niiden toiminta lakkaa hyvin pian ensi-innostuksen jälkeen. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, että foorumeiden rakentaminen ja vuoropuhelun lisääminen olisi ainoastaan hyvä asia. Milloin foorumeissa puhutaan asiaa, milloin ei ja mikä on työn kannalta merkittävää vuoropuhelua, mikä ei? Onko foorumien lisäämisen vaarana, että työnteosta tulee pelkkää ”kahvitaukoa”? Keskustelun synnyttäminen voi tapahtua myös henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutuksen lisääminen kuulostaa helpolta, jos tavoitteena on keskustella enemmän alaisten kanssa. Mutta onko vuorovaikutuksen lisääminen kuitenkaan näin yksinkertaista? On mahdollista, että vuorovaikutuksesta tulee teennäistä tai väkinäistä, jos se ei tule luonnostaan ja sitä tehdään ”koska niin täytyy nyt tehdä”. Tällöin vaikutukset voivat olla täysin päinvastaiset kuin mitä haluttiin. Lisäksi vuorovaikutuksen lisäämistä vaikeuttaa se, että esimiehillä on usein jo ennestään ongelmia ajankäyttönsä kanssa.

Koulutus, valmentaminen tai muu perehdyttäminen esimiestehtäviin on erittäin tärkeää. Yhä useammin esimieheksi siirrytään kuitenkin ilman tarvittavaa tietämystä, sillä ylenemisen taustalla on ollut lähinnä ammatillinen pätevyys. Esimieheksi ei yleensä synnytä, eikä voida ajatella, että kokemus opettaa tehtäviin. Vaikka mikään ei korvaa käytännön kokemusta, voi asiaa tuntematon tehtäviä opetellessaan saada paljon vahinkoa aikaan esimerkiksi tukahduttamalla alaisten kehittämismotivaatiota tai epäämällä tärkeää tietoa. Erityisesti muutoksen hallintataidot ovat tärkeitä nykyisessä, nopeasti kehittyvässä ja muuttuvassa liiketoiminnassa. Vaikka esimiehet saisivatkin koulutusta tai valmennusta muutosjohtajaksi, heillä itsellään voi olla vaikeuksia sopeutua muutokseen. Muutosvastarintaa

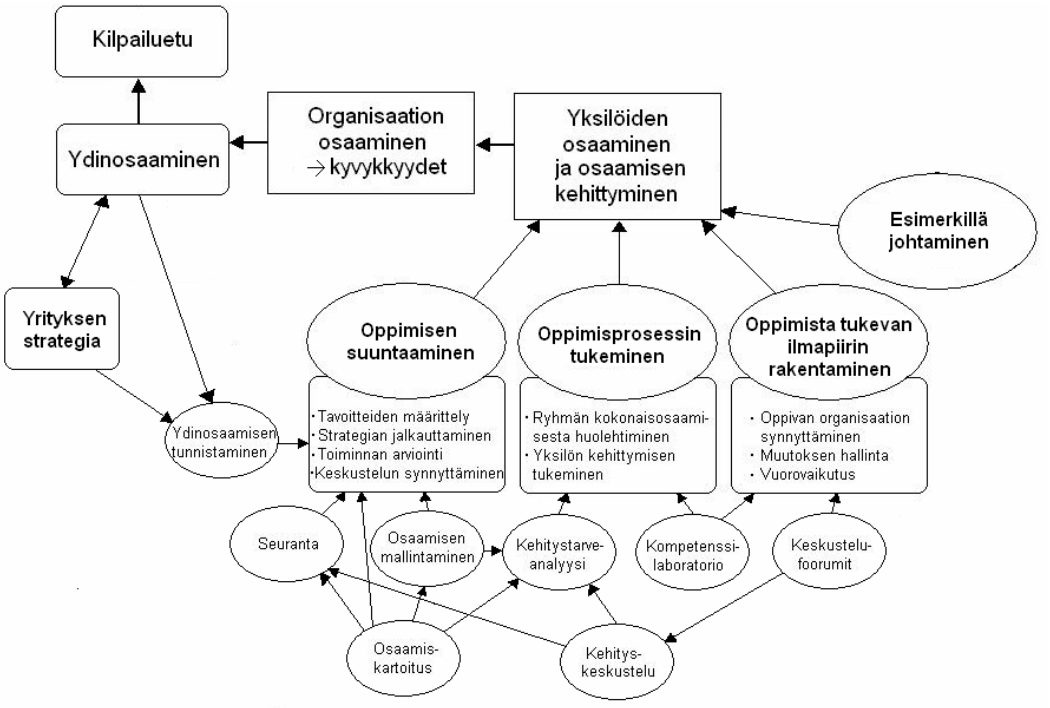
voi esiintyä esimerkiksi osaamisen johtamisen käytäntöön viennissä. Onko silloin yhdellä tai muutamalla muutoksen vastustajalla mahdollisuus estää koko käytännön implementointi, vai sietääkö osaamisen johtaminen, joka on herkkä ja hienosäätöinen johtamismalli, jatkuvaa muutosvastarintaa? Yleensä muutosvastarinta syntyy epätietoisuudesta ja peloista, mutta joskus muutosvastarinnasta voi nousta hyviäkin perusteita muutoksen vastustamiselle. Näiden perusteluiden avulla uuden johtamismallin käyttöönottoa voidaan kyseenalaistaa ja kyseenalaistamiseenhan osaamisen johtamisellakin osittain pyritään.

Esimiestehtävät voidaan yhdistää myös osaamisen johtamisen sukupolviin. Tällöin linjajohdossa työskentelevät esimiehet voidaan ajatella työskentelevän osaamisen johtamisen ensimmäisen sukupolven parissa. Tämä tarkoittaa yksilöosaamisen johtamista ja konkreettisten tehtävien kuten osaamiskartoitusten suorittamista. Keskijohto käsittelisi silloin toista sukupolvea, eli keskittyisi yhteisöllisen osaamisen hallintaan, ja ylin johto kolmatta sukupolvea. Mutta onko mahdollista, että ylin johto keskittyy systeeminäkemykseen perustuvaan osaamiseen samalla, kun linjajohto tekee kompetenssilistauksia? Yhdistelmä ei kuulosta täysin toimivalta, mutta toisaalta hyötyä voi olla siitä, että eri johtoportaat huomioivat osaamisen johtamisen eri sukupolvet. Kolmannen sukupolven elementtien yhdistäminen käytännön yksilöosaamisen johtamiseen voi olla tarpeellista, sillä silloin ylin johto katsoo asiaa laajemmin ja ymmärtää systeemimerkityksen, kun taas linjajohto johtaa osaamista selkeiden ja konkreettisten toimenpiteiden kautta.

Tutkimuksen toinen tutkimusongelma koski esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa. Tässä kappaleessa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, minkälaisia käytännön työtehtäviä esimiehillä on, mutta samalla hahmotettiin myös esimiehen osaamisen johtamisessa esiintyviä rooleja. Osaamisen johtamisen tehtävät jakautuivat esimiehillä neljään osa-alueeseen: oppimisen suuntaamiseen, oppimisprosessien tukemiseen, oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen ja esimerkillä johtamiseen. Nämä osa-alueet toimivat esimiehen tehtäviä koskevan empiirisen tutkimuksen vertailupohjana ja tämän vertailun tuloksena voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, minkälaisia osaamisen johtamisen tehtäviä esimiehet tällä hetkellä kohdeyrityksessä hoitavat ja minkälaisia tehtäviä heidän tulisi hoitaa.

3.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhdistetään edellä käsitellyt esimiehen osaamisen johtamisen tehtävät osaamisen johtamisen työvälineisiin. Viitekehyksessä osoitetaan myös osaamisen johtamisen käytännön toimenpiteiden merkitys organisaatiotason osaamiseen ja yrityksen kilpailukyvyn muodostumiseen (kuva 12).



Kuva 12 Käytännön työvälineiden kytkeytyminen yrityksen kilpailuetuun

Yksilötason osaamisen johtaminen muodostuu esimiestyön näkökulmasta neljästä osa-alueesta: oppimisen suuntaamisesta, oppimisprosessin tukemisesta, oppimista tukevan ilmapiirin rakentamisesta sekä esimerkillä johtamisesta. Esimerkkinä toimimalla esimies voi suoraan vaikuttaa alaistensa osaamisen kehittämiseen. Muut osa-alueet on purettu yksityiskohtaisempiin osiin.

Oppimisen suuntaamisella esimies pyrkii ohjaamaan alaisten osaamisen kehittämistä asettamalla tavoitteita, jalkauttamalla strategiaa ja arvioimalla alaisen toimintaa, sekä ennen kaikkea synnyttämällä näihin liittyvää keskustelua. Tavoitteiden määrittely perustuu yrityksen ja ydinosaamisen tunnistamiseen, josta strategi-

set osaamisalueet viedään yksilötasolle. Alaisen toiminnan arvioinnissa esimies voi käyttää apunaan seurantamenetelmiä ja osaamiskartoituksen perusteella syntyviä osaamislistauksia. Oppimisprosessin tukemiseen sisältyy sekä ryhmän että yksilön osaamisen kehittäminen. Yksilöosaamisen kehittäminen perustuu yleensä kehitystarveanalyysiin. Analyysissa voidaan hyödyntää osaamiskartoituksesta sekä kehityskeskusteluista saatavaa tietoa. Ryhmän osaamisen kehittämisessä apuna voidaan käyttää kompetenssilaboratoriomenetelmää. Menetelmän käyttö on jatkuvaa ja systemaattista, minkä vuoksi se vaikuttaa myös oppimista tukevan ilmapiirin rakentumiseen, sillä kehittämisestä tulee säännöllistä toimintaa. Oppimista tukevan ilmapiirin kehittäminen ajaa yritystä oppivan organisaation suuntaan. Ilmapiirin rakentaminen vaatii kuitenkin esimieheltä muutoksen hallintataitoja sekä erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja. Muutoksen johtamisessa tehokas vuorovaikutus ja tärkeää ja esimiehen tulee muodostaa keskustelufoorumeja, joissa vuorovaikutus on mahdollista. Yksi esimerkki vuorovaikutusvälineestä on kehityskeskustelu.

Näiden edellä mainittujen osa-alueiden ja työvälineiden avulla esimies voi johtaa yksilöiden osaamista ja kehittää sitä haluttuun suuntaan. Yksilöiden osaamisen kehittyminen merkitsee yleensä myös organisaation osaamisen kehittymistä. Organisaation osaamisen kehittyminen edellyttää kuitenkin, että yksilöiden oppiminen aiheuttaa muutoksia organisaation prosesseissa tai rakenteissa. Sen seurauksena organisatoriset kyvykkyydet kasvavat. Nämä kyvykkyydet toimivat perustana ydinosaamisen synnyttämiselle ja sitä kautta yrityksen kilpailukyvylle. Organisaation tulisi tunnistaa ydinosaamisensa ja huomioida se strategian muodostamisessa. Näin yksilötason osaamisen johtamisen voidaan katsoa linkittyvän käytännön toimenpiteiden kautta yrityksen kilpailuetuun.

Edellä muodostettu teoreettinen viitekehys selkiyttää osaamisen johtamisen kenttää, sillä siitä on nähtävissä osien väliset suhteet. Viitekehyksessä ilmiöitä on jouduttu esittämään yksinkertaistetussa muodossa. Esimerkiksi yrityskulttuurin ja siihen liittyvän ilmapiirin käsitteet ovat erittäin monimutkaisia, jonka vuoksi esimiesten vaikutusmahdolliset niihin ovat kyseenalaisia (ks. Schein, 2001; Schein, 1977). Osaamisen johtamisen toimintamallissa joudutaan tekemään myös tiettyjä

perusoletuksia, kuten että yksilöiden osaamisen kehittymisen oletetaan automaattisesti lisäävän organisaation osaamista (vrt. Löfstedt, 2001) ja että organisaation kyvykkyyksien oletetaan olevan perusta ydinosaamisen muodostumiselle (ks. Petts, 1997).

Viitekehyksessä esitetyt osaamisen johtamisen työvälineet edustavat pääosin ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamista, sillä niiden avulla voidaan kartoittaa ja mallintaa kompetensseja, määritellä osaamiskuiluja sekä suunnitella koulutuksia. Esimiesten osaamisen johtamisen tehtävissä, oppimisen suuntaamisessa, oppimisprosessin tukemisessa, oppimista tukevan ilmapiirin rakentamisessa sekä esimerkillä johtamisessa, on kuitenkin viitteitä myös osaamisen johtamisen toisesta sukupolvesta. Tehtävissä ei välttämättä tarvita ensimmäisen sukupolven työvälineitä, vaikka niitä voidaankin toki hyödyntää, mutta tehtävien suorittamiseksi vaaditaan lähinnä hyviä vuorovaikutustaitoja sekä taitoa synnyttää keskustelua ja lisätä tietämystä.

Ensimmäisen sukupolven työkaluja on kritisoitu niiden jäykkyydestä jatkuvasti muuttuvan osaamisen kuvaamisessa sekä työläistä ylläpitotoimista tai toteuttamistavoista. Miksi niitä ei sitten suoraan hylätä? Konkreettiset tehtävät ja niiden suorittamisen tarkoitetut työkalut voivat olla helpoin keino alkaa toteuttaa osaamisen johtamista yrityksessä. Yrityksen tulisi kuitenkin tiedostaa, minkälaisia ongelmia työvälineisiin liittyy, ja varmistaa, että siirtymä toisen sukupolven työvälineisiin käy tarvittaessa joustavasti. Osaamisen johtamisen toisessa sukupolvessa konkreettisia työkaluja on kompetenssilaboratorion lisäksi vaikea nimetä, sillä kyse on enemmän siitä, mitä esimiesten tulisi saada aikaiseksi, kuin siitä, miten se tapahtuu. Tärkeimpänä välineenä voidaan pitää vuoropuhelua. Sen käyttö ei kuitenkaan ole yhtä yksinkertaista kuin esimerkiksi jonkin osaamiskartoitusmenetelmän, sillä se vaatii yrityskulttuurilta ja kaikilta organisaation tasoilta valmiuksia avoimeen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen.

4 EMPIIRINEN OSA

4.1 Kohdeyritys ja tutkimuksen toteuttaminen

4.1.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohteena on puutuotetoimialan yritys, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimeä Metsäyritys Oy. Metsäyritys harjoittaa vaneri- ja sahaliiketoiminnan lisäksi rakennustarvikkeiden kauppaa päämarkkina-alueenaan Suomi ja EU-maat. Tuotantolaitoksia ja jatkojalostustehtaita on Suomessa 28, ulkomailla 6. Yhtiön liikevaihto vuonna 2003 oli n. 1500 M€. Samana vuonna henkilöstöä oli noin 7 700.

Metsäyritys on kokenut viime vuosien aikana paljon muutoksia ja toimintaa on organisoitu uudelleen vastaamaan heikosti kannattavan toimialan haasteisiin. Kuluvana vuonna yhtiörakenne muuttui fuusion seurauksena ja samalla uudistettiin yhtiön johtoa.

Kohdeyritykseen perustettiin nykyisessä muodossa toimivat henkilöstö- ja henkilöstön kehittämisosasto kuluvan vuoden aikana. Aikaisemmin henkilöstön kehittämisasioita hoitivat koulutusten koordinoinnista vastaavat henkilöt. Osastojen muodostamisella on haluttu viestiä henkilöstön kehittämisen tärkeydestä ja merkityksestä yritykselle.

Osaamisen johtaminen on osa henkilöstön kehittämisosaston tehtäviä. Yrityksessä oli havaittu, että osaamisen johtaminen oli jäänyt henkilöstölle vieraaksi eikä kehittämistoiminnan hyötyjä täysin ymmärretty. Tutkimus tehtiin, koska haluttiin selvittää osaamisen johtamisen nykytila ja kehitettävät osa-alueet.

Metsäyrityksessä käytössä olevia osaamisen johtamisen työkaluja ovat kehityskeskustelu, tehtäväkohtainen toimenkuva, tehtäväprofiili sekä tehtäväprofiiliin liittyvä osaamisprofiili. Kehityskeskustelu on ollut käytössä pisimmillään lähes 10 vuotta, mutta käytäntö vaihtelee yrityksen eri yksiköiden välillä. Toimenkuvat

ovat olleet toimihenkilöllä yli 5 vuotta, mutta profiilit on otettu käyttöön vasta reilu vuosi sitten. Työkaluilla pyritään tukemaan ja helpottamaan esimiesten osaamisen johtamiseen liittyvää työtä ja niihin liittyviä koulutuksia on yrityksessä käynnissä jatkuvasti.

Metsäyrityksen tavoitteena osaamisen johtamisessa on käytännön yhtenäistäminen ja liittäminen osaksi normaalia esimiestyötä. Tulevaisuudessa pyritään siihen, että osaamisen johtaminen tunnetaan ja sitä osataan hyödyntää jokapäiväisessä toiminnassa.

4.1.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdään induktiivisesti yksittäisten haastatteluiden perusteella yleistyksiä, jotka koskevat koko kohderyhmää (Hirsijärvi ym., 2002: 155). Tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään ja pyritään analysoimaan ne mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimuksen kohderyhmänä on yleensä harkinnanvarainen näyte. Vaikka laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisen tutkimuksen tavoin empiirisesti yleistettäviä tutkimuksia, voidaan yleistettävyyden kriteeriksi laadullisessa tutkimuksessa nostaa järkevä aineiston kokoaminen. Tällöin haastateltavilla olisi suhteellisen samanlainen, ainakin senhetkinen kokemusmaailma, heillä on tutkimusongelmasta tekijän tietoa ja ovat kiinnostuneita itse tutkimuksesta. (Eskola & Suonranta, 2003: 18, 66)

Tutkimuksen perusjoukko koostui pääosin keskijohdon henkilöistä, joilla oli vähintään viisi alaista. Heistä valittiin otokseen harkinnanvaraisesti 13 henkilöä. Osaamisen johtamisen käytäntöjen oletettiin eroavan eri yksiköiden välillä, koska tapahtuneiden fuusioiden vuoksi yhtenäisiä toimintatapoja ei ollut syntynyt etenkin, kun yksiköt sijaitsivat maantieteellisesti kaukana toisistaan. Sen vuoksi otokseen valittiin asiantuntija- ja tuotantotaustaisia esimiehiä saha- ja vaneriliiketoiminnasta mahdollisimman tasapuolisesti. Haastateltavien valintaan vaikutti myös henkilön toimenkuva ja toimipaikan sijainti, sillä mukaan haluttiin näkemyksiä mahdollisimman monesta eri toiminnosta ja yksiköstä.

Tutkijan rooli tutkimuksen suorittamisessa oli ulkopuolinen tarkkailija huolimatta lyhyestä työkokemuksesta yrityksessä. Työkokemus vaikutti haastateltavien valintaan kuitenkin siten, että otokseen valittiin henkilöitä, joiden kanssa tutkija ei ollut aikaisemmin ollut tekemisissä.

4.1.3 Tutkimuksen suorittaminen

Osaamisen johtaminen oletettiin olevan vaikea ja haastava aihe kohderyhmälle, jonka vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus. Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi kysymyksiä voi esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo tarpeelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2002: 75.) Haastattelujen käyttö tutkimusmenetelmänä mahdollisti sen, että haasteltavat pystyivät varmistamaan, olivatko he ymmärtäneet asian oikein, ja haastattelija saattoi tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä ja selittää vaikeita termejä.

Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään yleensä tiettyjen keskeisten, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, mutta kysymyksiltä puuttuu tarkka muoto ja järjestys. Haastateltavan on mahdollista puhua teemahaastattelussa varsin vapaamuotoisesti niin tahtoessaan, mutta toisaalta teemojen määrityksellä varmistetaan, että kaikki aiheet tulevat käsitellyksi. (Eskola & Suonranta, 2003: 86-87; Tuomi & Sarajärvi, 2002: 77)

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin kaksi koehaastattelua. Niiden perusteella kysymysrunkoa muutettiin ja taulukoita selkiytettiin. Varsinaisten haastattelujen aikana kysymysrunkoa muutettiin siten, että samanaiheisia kysymyksiä yhdisteltiin ja niiden järjestystä vaihdettiin. Tällä vältettiin samojen aiheiden toistuminen useampaan kertaan.

Kaikki kohderyhmään valitut henkilöt suostuivat haastateltaviksi. Haastattelut suoritettiin heinä-syyskuun aikana haastateltavien toimipaikoissa eri puolella Suomea. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisen sanelimen avulla. Haastattelujen kestot vaihtelivat vajaasta tunnista kahteen ja puoleen tuntiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ilmiö ja tehdä se ymmärrettäväksi. Tutkimusaineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Tämä vaikuttaa aineiston käsittelyyn, sillä aineiston hallinnan mielekkyyden säilyttämiseksi ei ole yleensä tarpeen kerätä sanatarkasti tietoa epäröinneistä, änkytyksistä tai taukojen kestoista, ellei sitten ole kyse keskusteluntutkimuksesta. (Alasuutari, 1994: 75-76, 209)

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jonka tuloksena tekstiä saatiin 292 sivua. Vastaukset ryhmiteltiin teemoittain, joka noudatti melko tarkasti käytettyä haastattelurunkoa. Tyypittely ja tapausten laskeminen on tapa esitellä kvalitatiivista tutkimusaineistoa (Alasuutari, 1994: 163) ja sitä käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Analysointivaiheessa tekstit tyypiteltiin eli niistä etsittiin samankaltaisuuksia. Toisaalta mielenkiintoisena pidettiin tyypillisestä poikkeavien tapausten etsintää ja lisäksi pyrittiin havaitsemaan, mitä piirteitä aineistoon ei sisälly. (Eskola & Suonranta, 2003: 181; Mäkelä, 1992: 45)

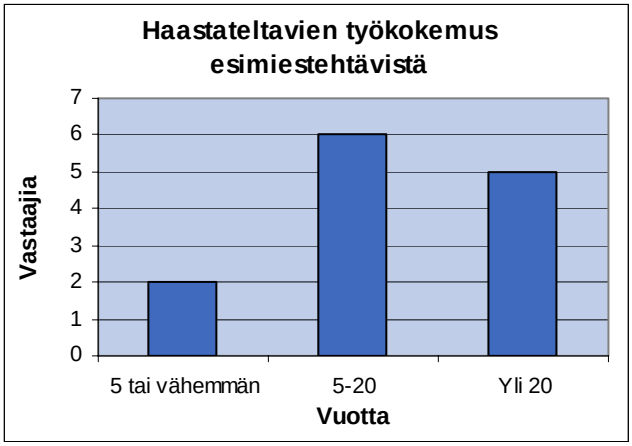
4.2 Aiheiston havainnot

Haastattelujen tulokset on jaettu alakappaleisiin ja kukin kappale pyrkii vastaamaan siihen liittyvään tutkimusongelmaan lukuun ottamatta ensimmäistä kappaletta, jossa käsitellään haastateltavien esitiedot. Toisessa alakappaleessa selvitetään osaamisen johtamista käsitteenä sekä sitä, miten osaamisen johtaminen ilmenee käytännössä kohdeyrityksessä. Kolmas kappale käsittelee esimiehen roolia osaamisen johtamisessa ja siihen liittyviä tehtäviä. Työkaluja käsitellään neljännessä alakappaleessa. Työkaluista omaksi kappaleekseen on erotettu esimiehen ja alaisen välistä osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus, sillä vuorovaikutuksen merkitys oletettiin olevan osaamisen johtamisessa erityisen suuri. Haastatteluiden

kysymysrunko, saatekirje sekä haastatteluissa apuna käytetyt kyselylomakkeet ovat liitetty tutkielman liitteiksi (liite 1-4).

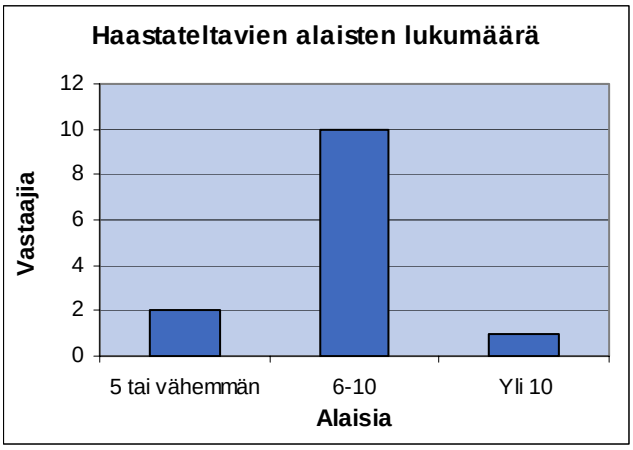
4.2.1 Esitiedot

Esitiedoissa haastateltavilta kysyttiin, kuinka kauan he olivat työskennelleet esimiestehtävissä sekä kuinka monta alaista heillä oli. Kuvassa 13 on esitetty haastateltavien työkokemus esimiestehtävissä. Useimmilla vastaajilla kokemusta esimiestehtävistä oli lähemmäs 20 vuotta.



Kuva 13 Työskentely esimiestehtävissä

Tutkimuksen tavoitteena oli haastatella esimiehiä, joilla olisi vähintään viisi alaista. Haastatteluissa selvisi, että muutamalla esimiehellä alaisia oli vähemmän kuin viisi, mutta välillisiä alaisia oli heilläkin useita kymmeniä. Tavallisesti haastateltavilla esimiehillä oli 6-10 alaista (kuva 14).



Kuva 14 Alaisten lukumäärä

Esitiedoissa ei kysytty vastaajan toimenkuvaa tai yhtiötaustaa, sillä tiedot olivat saatavilla henkilöstötietojärjestelmästä, eivätkä ne vaikuttaneet haastattelun tulosten käsittelyyn. Tarkempien tietojen antaminen esimiehistä katsottiin vaikuttavan oleellisesti haastateltavien tunnistettavuuteen, sillä kyseessä oli melko pieni otos.

4.2.2 Osaamisen johtaminen

Haastattelun ensimmäisessä osassa käsiteltiin osaamisen johtamista käsitteenä. Tarkoituksena oli selvittää, minkälainen käsitys haastateltavilla oli osaamisen johtamisesta ja minkälaisia käytäntöjä he katsoivat siihen sisältyvän.

Aluksi selvitettiin, onko osaamisen johtaminen käsitteenä haastateltaville tuttu. Kuten ennakkoon oletettiin, enemmistö vastaajista ei tuntenut käsitettä ja he kuulivat siitä nyt ensimmäistä kertaa. Viisi myönsi tuntevansa asiaa jonkin verran. Kukaan ei ollut tarkemmin perehtynyt asiaan. Haastattelujen mielekkään jatkumisen kannalta haastateltaville, jotka eivät käsitettä tunteneet, esitettiin tiivis määritelmä: ”Osaamisen johtaminen yrityksen strategiaa ja tavoitteita vastaavan osaamistason ylläpitoa ja kehittämistä”. Määritelmän esittämisen jälkeen jotkut haastateltavista totesivat, että asiat olivat tuttuja, mutta käsitettä ei osattu niihin yhdistää:

”Minä en oo mieltäny sitä, että tämmönen, tämmöstä osaamisen johtamista, semmosta käsitettä olis olemassakaan. Mutta tietysti, kun sitä ajattelee, niin joka päivähän sitä tavallaan johdetaan sitä osaamista. Että kun sitä sillä tavalla lähtee pohtimaan, niin onhan se tuttu.”

Niitä vastaajia, jotka tunsivat osaamisen johtamista jonkin verran, pyydettiin määrittelemään, mitä käsite heidän näkemyksenä mukaan tarkoitti. Vastaukset olivat päteviä siitä huolimatta, että jotkut epäilivät, onko osaamisen johtaminen yleensä edes mahdollista:

”Asiana tavallaan semmosta niinku suunnitelmallista johtamista siihen suuntaan, että alaiset pystyis saamaan semmosta tietoa ja taitoo, että ne pystyy niitten yrityksen tavoitteiden tai strategioiden mukaan hoitamaan työtehtäviäänsä, ni ei, sitä mä niinku koitan ymmärtää tällä, että tietosesti ja suunnitelmallisesti tehdään niinku töitä sen eteen, et katotaan esimerkiks jotain osaamiskuilua tai jotain cappia. Meidän strategian tavoite on olla toi, niin mitä meiltä puuttuu, että me päästään siihen, niin sitä mä niinku ymmärtäisin, et sillä tavotellaan.”

”En tiedä voiko sitä, sitä voi osittain varmaan johtaa, osaamista, jos näin sitä katsoo, mä näkisin sen niin, että eiks se oo sitä henkilöstön kehittämistä tiettyyn valittuun suuntaan, joka niinku, ehkä se kiteyttää sen.”

Toisille käsite ei esitetyistä määritelmästä huolimatta avautunut ja se herätti lähinnä negatiivisia ajatuksia:

”Siitä tuli vähä semmonen hämärä kuva, johtamista johdetaan tietyllä tavalla ja mikä on osaamisen, tuntuu siltä joku niinku söis, löis sanat suuhun että näin se pitää johtaa että en mä oikee tiedä.”

> *”…mutta toi nimenä toi osaamisen johtaminen, musta se on vähä niinku sanahirviö.”*

Osaamisen johtamisen käytäntöä selvitettäessä ilmeni, että käytännöt vaihtelivat eri yksiköiden ja tehtaiden välillä. Haastateltavien mukaan osaamisen johtaminen näkyy käytännössä kehityskeskusteluiden suorittamisena, kurssitarjontana ja koulutussuunnitteluna. Tuotantolaitoksissa mainittiin lisäksi kehitysryhmätoiminta ja työkierto, joka perustui yleensä oppisopimuskoulutuskäytäntöön tai erikoisammattitutkintojen suorittamiseen. Yrityksessä tapahtuvien muutosten vuoksi osa vastaajista oli parhaillaan odottavalla kannalla osaamisen johtamisen suhteen. Johdolta kaivattiin selkeämpiä suuntaviivoja, tavoitteita ja konkreettista johtamista.

> *”Tää on nyt ku täs on vielä tää käymistila, niin tässä ei oikein johda kukaan ketään, nyt puhun tän hetken tilanteesta. /… esimerkiks minä en oo näitä herroja kovin paljoo tavannu, että ei kukaan oo vielä tullu kertoo oikein, että missäs tässä mennään.”*

Osaamisen johtaminen koettiin spontaanina toimintana, jossa on vielä paljon kehitettävää. Suunnitelmallisuutta ja selviä ohjeita kaivattiin osaamisen johtamisen työkalujen käyttöön sekä perinteisen ja ammattitutkintoihin liittyvän koulutuksen järjestämiseen:

> *”Mun mielestä tällä hetkellä ainakaan ite en tiedä, että ois mitään semmosta kokonaisvaltaista tavallaan lähestymistapaa tai järjestelmää.”*

> *”…ja meil ei oo mitää semmosta ohjelmaa tai suunnitelmaa ei oo, mikä tavallaan on vähä huono, et kannustettais näihi [ammattitutkintoihin].”*

> *”Et semmosia, ei oo mitää semmosta, mitää systeemiä [koulutuksiin liittyen], meil ei oo kyllä.”*

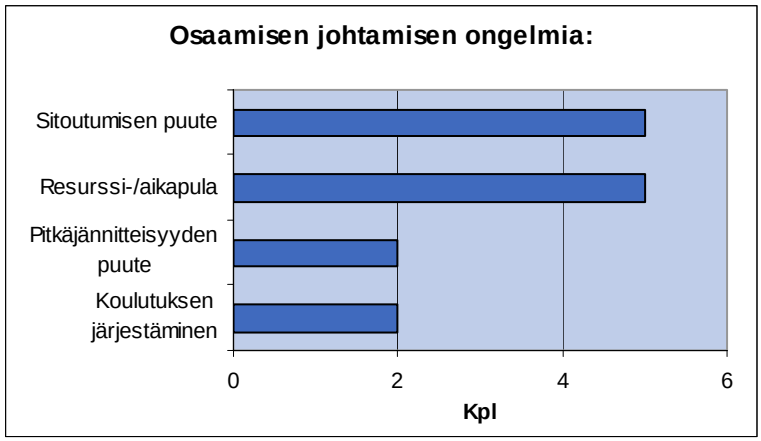
Kun esimiehiltä kysyttiin, mitä osaamisen johtamisen tulisi sisältää ja miten näkyä käytännössä, esiin nousi kolme asiaa: johtaminen, ajankäyttö ja asenteet. Johtamisessa haastateltavat kaipasivat esimiestaitojen ja erityisesti ihmisten käsittelytaitojen kehittämistä. Osaamisen johtamisessa tulisi huomioida ihmisten erilaisuudet ja yksilöllisyydet. Ajankäytöllisesti enemmän aikaa katsottiin tarvittavan kehittämistoiminnalle ja sen suunnittelulle. Osaamisen johtamisen toivottiin näkyvän myös asenteiden muutoksessa, jolloin korostuisi yhdessä tekeminen ja yhteenkuuluvuus, sitoutuminen, oma-aloitteisuus ja aktiivinen osallistuminen. Osaamisen johtamista tulisi haastateltavien mukaan kehittää systemaattisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi. Käytännön toteuttamiseen kaivattiin selkeitä ohjeita ja henkilöstöhallinnon vahvempaa roolia.

> *”Joo, mun mielestä se tota pitäis olla niinku tämmöstä resurssien kokonaisvaltaista ja tavoitteellista sillä tavalla, ja oikeestaan niin, että meillä pitäis olla ohjeistus siitä asiasta ja tavallaan suunnittelu ja seuranta näille asioille. Eli niinku resurssin, vois sanoo että resurssien, tavallaan kehittäminen kokonaisuudessaan.”*

> *”No semmosta konkretiaa ehkä vähän kaipais, että tavoitteita sinänsä asetetaan, mutta monesti tää niinku tää niitten toteutuminen ja niitten mittaaminen jää vähän niinku puolitiehen, että siinä minusta on se kehityspotentiaali, että et se menis läpi niinku täydellisenä, et asetetaan tavoite ja seurataan miten se toteutuu ja myös sitte hoidetaan se jälkihoito, et jos on tarvetta palkita niin palkitaan.”*

Osaamisen johtamiseen liittyvät ongelmat olivat moninaisia (kuva 15). Esimiehet kokivat suurimmaksi ongelmaksi sitoutumisen puutteen, joka näkyi sekä alaisten että johdon toiminnassa. Alaiset eivät sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, sillä tavoitteet koettiin etäisiksi, eikä oman panoksen merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa täysin ymmärretty. Resurssi- ja aikapulan esimiehet kokivat ongelmaksi, sillä päivittäiset rutiinit ja muut omat tehtävät veivät paljon aikaa, eikä alaisen kanssa ollut mahdollista keskustella niin laajasti kuin olisi ollut tarvetta. Pitkäjän-

nitteisyyden puute johtui usein johdon vähäisestä sitoutuneisuudesta, jonka seurauksena tavoitteita jäi saavuttamatta tai projekteja ei viety loppuun. Kokonaisuudessaan osaamisen johtamiseen ei ollut riittävästi aikaa, resursseja eikä selkeitä menetelmiä.



Kuva 15 Esimiesten kokemia ongelmia osaamisen johtamisessa

Ongelmista huolimatta osaamisen johtaminen koettiin osaksi arkipäivän johtamista. Tätä mieltä oli 11 vastaajaa:

> *”Kyllä se on, se on jokapäivästä, elikkä me ollaan jatkuvasti kontaktissa omassa henkilöstössä täällä tuota näissä johtamisasioissa ja tuota samaten omiin esimiehien kanssa ollaan hyvin läheisessä yhteistyössä elikkä niin tämmönen vuorovaikutus on käsin kosketeltavaa, jokapäiväistä toimintaa.”*

Haastateltavista yksi ei osannut sanoa kantaansa ja yhden mielestä osaamisen johtaminen ei ollut osa jokapäiväistä johtamista:

> *”…vois sanoo, että se ei ehkä oo niin sitä arkipäiväistä johtamista ainakaan tässä minun ryhmässäni, jos näin vois sanoa. Se on päinvastoin enemmän niin, että kerran vuodessa se tulee ja käydään läpi.”*

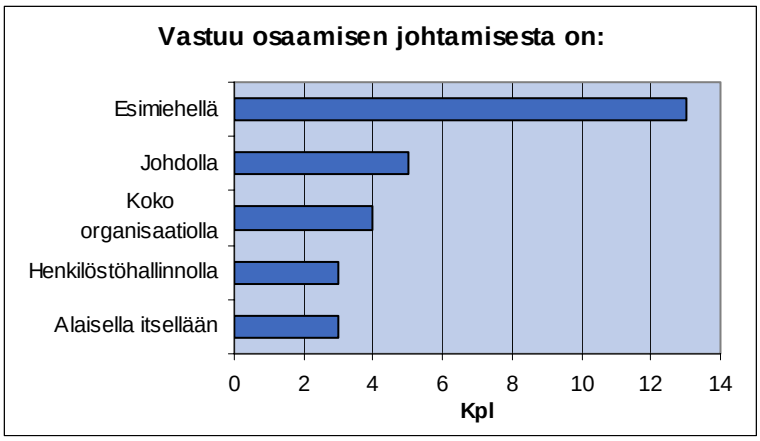
Suurimmalle osalle esimiehistä ei ollut annettu selkeitä tai johdonmukaisia tavoitteita osaamiseen tai osaamisen tavoitetasoon liittyen. Tuotantolaitoksilla tavoitteet olivat numeerisia ja liittyivät lähinnä tuotantolukuihin. Yleisin ongelma tavoiteosaamisen saavuttamisessa oli, että tavoitteita oli vaikea soveltaa käytännön arkipäivään eikä tarjolla ollut työkaluja osaamisen mittaamiseen tai seurantaan. Sen takia ihmisiä oli vaikea motivoida osaamisen kehittämiseen. Myös koulutuksen järjestäminen koettiin hankalaksi sen aiheuttamien kustannusten sekä siihen kuluvan työajan vuoksi. Apua kaivattiin yrityksen johdolta ja henkilöstön kehittämisosastolta:

> *”…semmosta riittävää tukea sitten sieltä koulutusosastolta tai esikunnasta, että ja paikan päälle vaikka ihmisiä suunnittelemaan yhdessä sen tehtaan vaan niinkö, joka vastaa näistä asioista henkilöstön kans, että miten se sitten käytännössä pitäis tehä, tähän tavoiteosaamistasoon päätyä. Että heitellään vaikka hienoja kalvoja tai powerplayesityksiä, mutta tuota sitten niinku kukaan ei tuu niitä selittää. /…että kun meillä resursseja on tuolla esikunnassa ihan koulutushenkilöitä ja yhteyshenkilöitä muita, jotka vois käydä ihan laitoksillakin kertomassa, sitten että tämmöset on mahollisuudet ja näin ja näin voitais yhessä päästä siihen, ja asettaa tavoitteet. Että sitä yhteistyötä vois kyllä lisätä.”*

Osaamisen johtamisen merkityksestä yritykselle vastaajat olivat melko samaa mieltä, se koettiin tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi tai ainoaksi voimavaraksi. Onnistunut osaamisen johtaminen todettiin näkyvän laadukkaampana toimintana, parantuneena kilpailukykynä sekä varmistavan tuotantotoiminnan jatkuvuutta. Toisaalta mukaan mahtui myös kriittisempää näkemystä:

> *”Jos osaava henkilökunta on yks merkittävä avaintekijä yrityksessä, niin tottakai siihen ehkä sitten kaipais sellasta konkreettista otetta ja ohjelmaa ja läpikäyntiä ja se sitä kautta tuota noin niin nousis esille sieltä.”*

Haastateltavien mukaan vastuu yksittäisen henkilön osaamisen johtamisesta on esimiehellä, jonka roolin lisäksi painotettiin koko organisaatioketjun vastuuta (kuva 16).



Kuva 16 Vastuu osaamisen johtamisesta

Kohdeyrityksen osaamisen johtaminen ei ole systemaattista tai säännöllistä toimintaa, mikä johtuu siitä, että osaamisen johtamisen käyttöönotossa ollaan vasta alussa. Käytännön toimenpiteet kuten kehityskeskustelut ja koulutussuunnittelu viittaavat kuitenkin osaamisen johtamisen teorioissa osaamisen johtamisen ensimmäiseen sukupolveen ja yksilötason osaamisen johtamiseen. Haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä osaamisen johtamisen tulisi olla, kuvaavat systemaattisen osaamisen johtamisen käytännön rakentaminen, yhdessä tekeminen, yhteenkuuluvuus ja aktiivinen osallistuminen. Nämä piirteet ohjaavat kohdeyrityksen osaamisen johtamista kohti toisen sukupolven yhteisöllisyyttä, osaamisverkkoja ja toimintamallin kehittämistä.

4.2.3 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa

Toinen osio käsitteli esimiehen roolia osaamisen johtamisessa. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaiseksi esimiehet itse näkevät roolinsa osaamisen johtamisessa ja miten he haluaisivat rooliaan kehittää.

Esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa selvitettiin avoimen kysymyksen lisäksi myös kyselylomakkeella (liite 3). Kyselylomakkeen tulokset ovat taulukoitu liitteeseen 5. Tärkeimmäksi tehtäväksi osaamisen johtamisessa haastateltavat mainitsivat osaamiskuilun kiinnikuromisen. Siihen liittyen esimiehet pyrkivät selvittämään alaisen kehittämistarpeet organisaation näkökulmasta sekä alaisen omien näkemyksien mukaiset kehittymistarpeet. Vaikka osaamiskuilun kiinnikurominen oli esimiesten mielestä erittäin tärkeää, se ei ollut heidän työssään kovin yleistä. Tähän voi olla syynä se, että ainoiksi konkreettisiksi työkaluiksi mainittuja kehityskeskusteluja käytiin pääosin vain kerran vuodessa. Yleisimmäksi osaamisen kartoittamismenetelmäksi muodostui tällöin alaisen päivittäinen seuranta ja vuorovaikutus tämän kanssa. Muita yleisiä osaamisen johtamisen tehtäviä on esimiehen oman osaamisen ylläpito ja esimerkkinä toimiminen sekä alaisen opastaminen työssä. Alaisten motivointi osaamisen kehittämiseen ei ollut kovin yleistä, mutta esimiehet pitivät sitä kuitenkin hyvin tärkeänä.

Strategian jalkauttamista esimiehet eivät kokeneet kovin tärkeäksi. Se mainittiin osaamisen johtamisen tehtävistä vaikeimmaksi. Yhtiön perusstrategia tunnettiin kohtalaisen hyvin, mutta suurin osa vastaajista myönsi sen käytäntöön viennissä olevan puutteita:

> *”No sanotaanko niin, että varmaan tää perusstrategia on sinänsä selvä ja tällein käsitteenä, mutta se ei oo varmaan ihan selvä, että mitä se käytännön tasolla tarkottaa.”*

> *”…yrityksen arvot on avoimuus, luottamus ja tota aloitteellisuus, nii siel on ollu, just ne on enemmän semmosii sanahelinää, ne on siellä slidella, sit ne, että mitenkä tota se saadaan sit käytännön toimin-*

> *naks, se on sit toinen, et et sä voi käskee ketään olee avoin tai oopas aloitteellinen, vaan siitä, miten tehään niitä toimenpiteitä yksikössä, aloitetoiminta ja tämmönen kuinka kannustetaan, ja kuinka niitä työntekijöiden esityksiä viedään eteenpäin, niin sillähän sitä edistetään, niillä teoilla eikä sanoilla, että ei ne sanat siinä paljoo auta."*

Puolet vastaajista eivät tunnistaneet omaa rooliaan strategian käytäntöön viennissä tai he kokivat roolinsa vähäiseksi, sillä joku muu taho hoiti strategian viestinnän. Sisäiset tiedotteet tai intranet koettiin huonoksi tavaksi viestiä strategiaa. Esimiehet kaipaisivat enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta oman esimiehensä tai ylemmän johdon kanssa, jotta tavoitteet selkiytyisivät heille paremmin:

> *"Tota koen sen vieraaks, että mä lähtisin alaisilleni esittelemään niitä strategioita, joissa mä oon iteki kuullu sen hyvin semmosena pelkistettynä esityksenä, et en oo ollu niitä mitenkään muotoilemassa ehkä niitä keskustelemassa enkä sillai."*

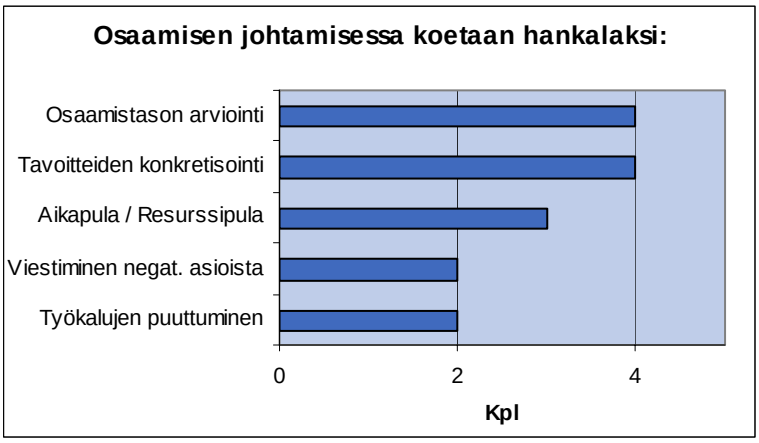
Strategiaa viestittiin alaisille pääosin erilaisissa palavereissa tai päivittäisen työn ohessa. Hyvin harva vastaaja totesi viestivänsä strategiaa kehityskeskusteluissa, joka kuitenkin todettiin tärkeimmäksi osaamisen johtamisen työkaluksi. Tällöin osaamisen kehittämistoimet eivät ole linkitetty yhtiön strategiaan. Strategia näkyi osaamisen johtamisessa melko huonosti. Henkilöstön kehittämisosaston muodostaminen oli viesti siitä, että asian tärkeys on havaittu ja siihen tullaan panostamaan, mutta tähän mennessä konkreettiset toimet, koulutussuunnittelu ja koulutustarjonta, todettiin riittämättömiksi. Parhaimmillaan strategia näytti henkilöstön kehittämisen suunnan, mutta useimmiten sillä ei koettu olevan tekemistä osaamisen johtamisen kanssa. Toiveet ja odotukset ovat kuitenkin korkealla:

> *"Ja vaikka, ehkä kyl voimakkaammin se, että jos on todettu, että henkilöstö on meidän voimavara, tämmönen key success factor niin, sit ehkä siihen vielä voimakkaammin pitäis panostaa siihe, että sitä siihen halutaan niinku investoida ja kehittää."*

”Miten ne käytännön toimenpiteet, niin niistähän on semmonen jäävuoren huippu vasta ollu näkyvissä, että myös tässä työssä ollaan alussa.”

Henkilöstön kehittämisosaston rooli nousi esiin myös, kun kysyttiin, saako esimies tarpeeksi tukea osaamisen johtamiseen. Henkilöstön kehittämisosaston tehtäväksi koettiin tällä hetkellä lähinnä koulutussuunnittelu. Osastolta toivottiin aktiivisempaa otetta, avuntarjontaa ja toiminnan vientiä lähemmäs tuotantoyksiköitä. Lisäksi henkilöstön kehittämisosaston apua kaivattiin alaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien teossa sekä ihmisten motivoinnissa. Oman esimiehen tukeen haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä, tai uskoivat asian korjaantuvan tulevaisuudessa, kun suurimmat muutospaineet helpottavat.

Strategian jalkauttamisen lisäksi esimiehet kokivat kyselyn perusteella hankalaksi osaamisen johtamisessa osaamiskuilun kiinnikuromisen (liite 5). Tämä sisältää alaisen kehittymistarpeen selvittämisen ja keskeisten osaamisalueiden määrittelyn, jotka olivat esimiehille hankalia. Kuvassa 17 mainitut ongelmat osaamisen johtamisessa liittyvät pitkälti työkalujen puutteeseen. Aika- ja resurssipula, samoin kuin osaamistason arviointi helpottuisi, jos esimiehillä olisi käytössään selkeät osaamisen johtamisen työkalut.



Kuva 17 Hankaluudet osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtamiseen haastateltavat käyttivät aikaa viikossa puolesta tunnista kymmeneen tuntiin, keskimäärin neljä tuntia. Viisi vastaajaa tunsi käytetyn ajan olevan riittävä, loput katsoivat, että aikaa tulisi käyttää enemmän. Aikaa haluttiin käyttää vähemmän alaisen kehittymistarpeiden selvittämiseen ja enemmän yritystason osaamisen johtamiseen. Tämä tarkoittaisi näkökulman siirtämistä yksilön osaamisesta organisaation osaamiseen ja osaamisen kehittämistä tukevan ympäristön rakentamiseen. Osaamisen johtamiseen käytettyä aikaa oli esimiesten mielestä paikoin vaikea erottaa jokapäiväisestä johtamistyöstä. Muutamat kuitenkin huomioivat osaamisen johtamiseen käytetyn ajan merkityksen niin määrällisesti kuin laadullisestikin:

> *”No tietysti, jos siinä lähetään niinku ajattelemaan, että millä me pärjäämme, on se, että tuota me niinku kehittämme tätä organisaation osaamista, niin sehän pitäis olla lähes 100 % siitä työajasta, sitä, että sitä valmennetaan sitä organisaatiota koko ajan paremmaksi ja paremmaksi.”*

> *”…että en mää tiedä, tää aikamääre on ehkä huonompi, että tässäki pitäis pitää se laatu mielessä, se aika, mitä määrällisesti käyttää, se on jotain, mutta keskittyä siihen oikeesti siihen sen aikaa, kun on mahdollisuus olla sen alaisen kanssa, että en mä usko, et se siitä ajasta on kiinni.”*

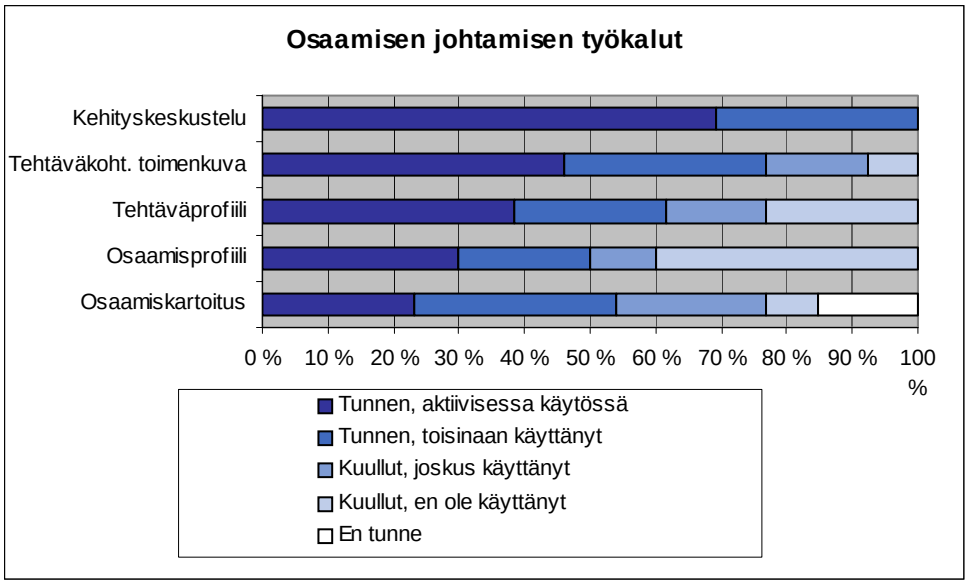
Alaisten osaamisen kehittämiseen esimiehiä kannustivat onnistumiset ja niistä seuranneet hyvät tulokset. Kehittynyt osaaminen nähtiin tuottavan alaisille omaaloitteisuutta ja ongelmanratkaisutaitoa, josta seurasi hyviä suorituksia, onnistumisia ja työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden parantaminen motivoi esimiehiä jo itsessään, mutta sen lisäksi hyvät suoritukset olivat pohja laadun varmistamiselle ja tulosten parantamiselle.

Kohdeyrityksen osaamisen johtamisen esimiestyössä voitiin havaita tehtäviä teoreettisessa viitekehyksessä esitellyistä osaamisen johtamisen osa-alueista. Eniten ongelmia aiheutti oppimisen suuntaaminen, sillä joillekin strategiasta johdettujen

osaamistavoitteiden määrittely ja rooli strategian käytäntöön viejänä oli jäänyt epäselväksi. Oppimisprosessin tukemisessa esimiehet keskittyivät lähinnä yhteen tehtävään, alaisen kehittämis- ja kehittymistarpeiden selvittämiseen. Osaamisen kehittämiseen tukevan ilmapiirin rakentamiseen haluttiin käyttää tulevaisuudessa entistä enemmän aikaa. Oman osaamisen kehittäminen ja esimerkillä johtaminen oli osa monen esimiehen jokapäiväistä työtä. Vaikka osaamisen johtamisen osa-alueet esiintyivät haastatteluissa, kaikkia niihin sisältyviä tehtäviä ei toteutettu tai niitä toteutettiin vain harvoin tai satunnaisesti.

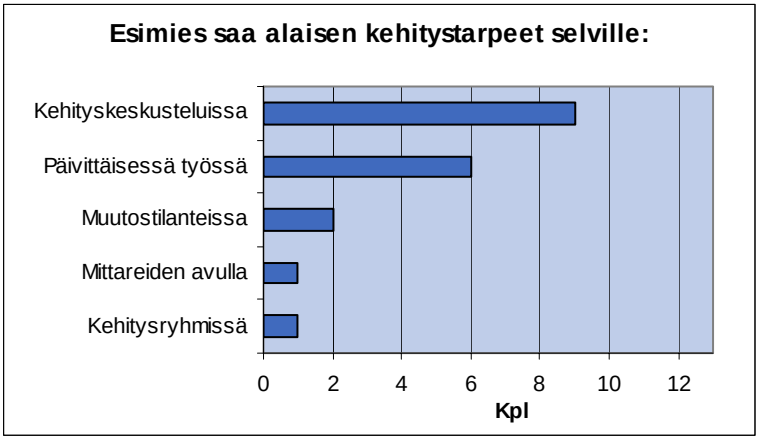
4.2.4 Osaamisen johtamisen työkalut

Osaamisen johtamisen nykyisten työkalujen käyttöä ja esimiesten suhtautumista niihin selvitettiin kyselylomakkeen avulla (liite 4). Kyselyn tulokset on esitetty kuvassa 18. Kuvasta käy ilmi, että kehityskeskustelu oli työkaluista tunnetuin ja käytetyin. Myös tehtäväkohtainen toimenkuva ja tehtäväprofiili olivat melko hyvin käytössä, vaikka monet haastateltavista totesivat tehneet ne tietokantaan vain kerran, eivätkä oikein tienneet, miten niitä voisi aktiivisemmin hyödyntää. Osaamiskartoitus oli monille tuntematon ja nekin, jotka olivat sitä käyttäneet, olivat käyttäneet omaa kartoitusmenetelmää, sillä yleistä osaamiskartoitusmallia ei ollut käytössä.



Kuva 18 Työkalujen käyttö osaamisen johtamisessa

Alaisen kehitystarpeen selvittämiseksi esimiehillä ei ollut käytössään systemaattisia työkaluja. Kuvasta 19 näkyy, että kehitystarpeet tulivat ilmi pääosin kehityskeskusteluissa ja päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa.



Kuva 19 Alaisen kehittymistarpeiden selvittäminen

Haastateltavat eivät osanneet kertoa, minkälaista työkalua osaamisen johtamiseen tarvitsisivat, mutta tarpeelliseksi koettiin kuitenkin väline, jolla osaamisen kehittymistä voitaisiin seurata ja jolla osaamisen johtaminen saataisiin suunnitelmalliseksi ja järjestelmälliseksi prosessiksi. Joillekin nykyisissä työkaluissa oli tar-

peeksi opettelemista etenkin, kun käytössä oleva henkilöstön kehittämisjärjestelmä oli todettu kankeaksi ja hankalaksi hyödyntää.

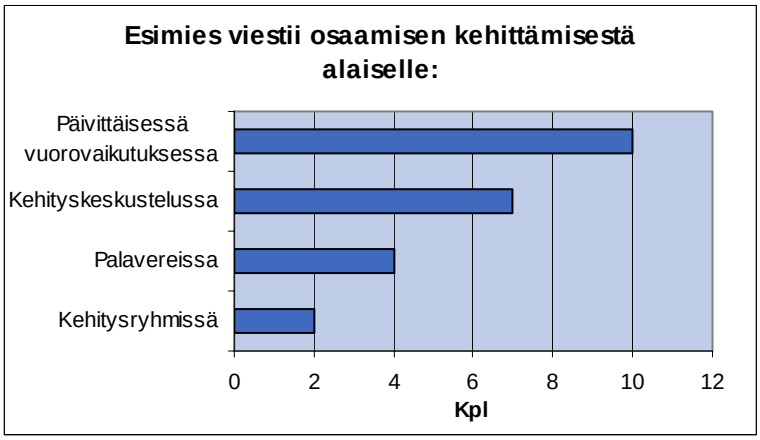
Osaamiskuilun kiinnikuromiseen esimiehillä oli paljon ideoita, mutta ei varsinaisia työkaluja. Useimpiin keinoihin liittyi kouluttaminen. Koulutuksen tulisi olla systemaattista ja perustua tavoiteprofiileihin tai osaamiskartoituksiin. Vuorovaikutus alaisen kanssa, osaamistason selvittäminen ja osaamisen kehittäminen tulisi olla esimiesten mielestä jatkuvaa toimintaa. Tuotantolaitoksilla mainittiin myös, että osaaminen pitäisi kytkeä entistä vahvemmin palkkaukseen tai muuhun palkitsemiskäytäntöön. Suurimmiksi ongelmiksi osaamiskuilun kiinnikuromisessa mainittiin sopivan koulutuksen löytäminen sekä ihmisten motivointi ja sitouttaminen kehittämistoimintaan.

Kohdeyrityksen esimiehillä oli käytössään vain joitakin teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneistä osaamisen johtamisen työvälineistä. Tarvetta oli erityisesti työvälineestä, jolla voitaisiin seurata osaamisen kehittymistä tai joka systematisoisi osaamisen johtamisen käytäntöä. Varsinaista käytäntöä systematisoivaa työkalua ei ollut teoriassa tarjolla. Toiminnan voidaan ajatella systematisoituvan toimijoiden aktiivisuuden ja osallistumisen kautta, mutta se edellyttää, että toimijoilla on tarpeellinen tietämys, motivaatio ja puitteet aktiiviseen toimintaan.

4.2.5 Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus

Esimiehen ja alaisen välinen osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus käsiteltiin haastatteluissa omana osa-alueenaan, sillä sen oletettiin olevan erityisen tärkeää osaamisen johtamisessa. Myös kohdeyritys toivoi viestinnän tarkempaa käsittelyä.

Haastatteluissa ilmeni, että osaamisen kehittämisestä keskustellaan yleensä kahdenkeskisessä vuorovaikutustilanteessa päivittäisen työn lomassa (kuva 20).



Kuva 20 Osaamisen kehittämisen viestintätilanteet

Useimmiten alaisen osaamiseen liittyvistä asioista keskusteltiin tarpeen mukaan. Joillakin se tapahtui vain kerran vuodessa pidettävän kehityskeskustelun yhteydessä, mikä koettiin olevan liian harvoin. Johtopäätöksiä siitä, kuinka usein keskustelua olisi hyvä käydä, on vaikea tehdä, sillä toiset kaipasivat keskustelua päivittäin, toisille 3-4 kertaa vuodessa oli sopiva määrä. Tärkeää kuitenkin oli, että keskustelu on mahdollista heti, kun se koetaan tarpeelliseksi.

Esimiehen havaitessa alaisen osaamisessa kehitystarpeita ensimmäinen toimenpide oli asiasta keskustelu. Osaamisen kehittämiseksi pyrittiin löytämään keinoja yhdessä ja useimmiten tuloksena oli alaisen ohjaaminen koulutukseen. Alaisen motivaation parantamiseksi oli monenlaisia keinoja:

> *”Siis yleensä oon huomannu sen, että lopputulos on parempi, jos esimies pystyy johdattelemaan sen keskustelun niin, että se alainen itse huomaa sen, keksii sen itse, jolloin se on maailman paras ajatus. Jos esimies sanoo, niin ainaki sitä periaatteessa pitää vastustaa, jos ei muuten, niin periaatteessa hanttiin vaan, sehän kuuluu meille suomalaiselle korpisoturille niinku perusominaisuuksiin.”*

Esimiehen ja alaisen osaamistarpeita koskevaa vuorovaikutusta edistivät avoimuus ja luottamus, hyvät henkilösuhteet sekä välitön ja vapaa keskusteluilmapiiri. Onnistuneiksi vuorovaikutustilanteiksi mainittiin tapahtumat, joissa keskustelu oli

vapaata ja avointa, ja paikka on kiireetön ja häiriötön. Myös pitkä yhteinen historia vaikutti vuorovaikutukseen positiivisesti:

> *”Tietenki se, että niin, sillai ku on ollu näin kauan täällä, sitten meilläkin on paljon tällasia ihmisiä, jotka on tuntenu toisensa kauan ja sitä, aika pieni tämmönen työyhteisö kuitenkin, niinkö näitten toimihenkilöitten ja sahalaisten osalta ja tiivis yhteisö, me ollaan oltu omana paikkana, niin me tunnetaan aika hyvin toisemme, niin se ei oo sillain niin jäykkää ehkä semmonen lähestyminen siinä, että niin, mä oon ainaki kokenu sen, että niin ku mä oon ollu täällä 16 vuotta nyt kohta niin, niin se lähestyminen on aika helppoa niinko näille työntekijöille ja mullekin”*

Hyvin toiminut vuorovaikutus edelsi yleensä tilanteita, joissa oli tullut onnistumisia. Toisaalta vuorovaikutus oli helpompaa myös onnistumisten jälkeen, joten epäselväksi jäi, oliko kyseessä lopulta syy vai seuraus. Voidaan kuitenkin todeta, että onnistunut vuorovaikutus oli yhteydessä hyviin työtuloksiin.

Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta hankaloittivat puutteet henkilökohtaisissa vuorovaikutustaidoissa tai kireä ilmapiiri, joka saattoi johtua esimerkiksi epäonnistumista tavoitteissa tai päällä olevasta lomautusuhkasta. Myös strategiset päätökset olivat esimiehille hankalia, sillä ne jouduttiin pitämään salassa ennen niiden virallista julkistamista, minkä alaiset puolestaan kokivat salailuna ja epäluottamuksen osoituksena heitä kohtaan. Ongelmallisia vuorovaikutustilanteita olivat tapahtumat, joissa kiire, melu tai negatiivinen asenne vaikuttivat viestintään. Vaikeuksia aiheuttivat myös ylhäältä autoritäärisesti annetut käskyt ja niihin sopeutuminen:

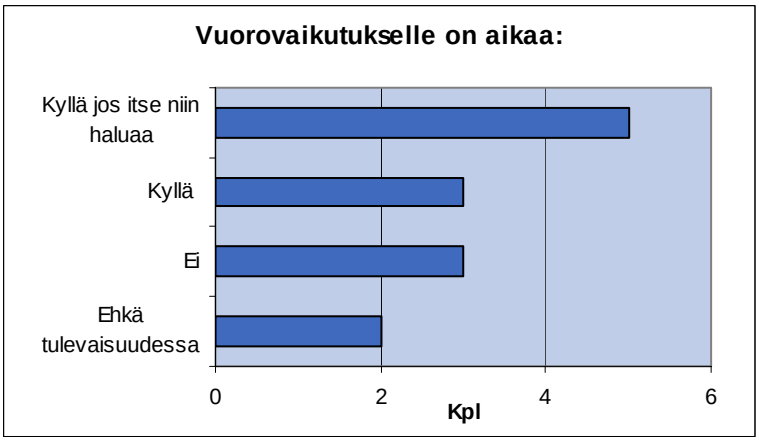
> *”Ja sitten samalla tietenki ne ihmiset niitten päätösten takana vois näyttäytyä ja kertoa, että näin tullaan tekemään ja mihin tää perustuu ja muuta. Et semmonen tilanne ku tulee eteen, mitä on ollu joskus täällä, on esimerkiksi osastorakennetta muutettu, nii kyllähän ne*

> *suurimmat konfliktit aiheutuu niistä. Ne sellaset… et se vuorovaikutus kerta kaikkiaan katoaa, et sitä on vaikea."*

Toimihenkilöille viestiminen oli yleensä helpompaa kuin tuotantolaitoksilla työskenteleville, sillä heidät tavoitti useilla eri viestintäkanavilla. Ongelmia tuottivat lähinnä henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot, jolloin ei joko osattu tai haluttu kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. Toisaalta koettiin huonoksi myös se, että ihmiset joutuvat itse etsimään viestin esimerkiksi intranetistä, sillä monet tiedostivat, että siellä se tarvittava viesti on, mutta heillä ei ollut aikaa tai halua sen etsimiseen. Tuotantolaitoksilla kaikilla ei ollut mahdollisuuksia tai taitoja käyttää esimerkiksi tietokonetta ja sähköpostia, mikä vaikeutti viestintää entisestään. Myöskään ilmoitustaulut tai paperitiedotteet eivät olleet kovin hyviä viestintäkanavia, vaan parhaimmaksi koettiin henkilökohtainen vuorovaikutus:

> *"…tiedottaminen on se, että joku paasaa tuolla ruokalassa ja kertoo, miten se asia on, tai sitten se asia kerrotaan niinko lähimmälle esimiehelle ja se kertoo, ottaa sen linjan kokoon, ja kertoo koko asian, niin sillon se menee ainaki kaikille perille… että siinä mielessä semmonen perinteinen informaation anto niinkö face-to-face, niin ei se mikään huono homma ole."*

Vaikka henkilökohtainen vuorovaikutus koettiin tehokkaimmaksi viestintäkeinoksi, siihen ei ollut aina tarvittavaa aikaa joko siksi, että rutiinityöt veivät paljon aikaa tai siksi, että alaiset työskentelivät toisissa yksiköissä jolloin olivat pitkät. Esimiehet kokivat kuitenkin, että vuorovaikutuksen parantaminen oli pitkälle heistä itsestään kiinni. Osa kaipasi esimiestaitojen parantamista esimerkiksi koulutuksen avulla, toisille riitti oman ajankäytön parempi hallinta ja oma aktivoituminen. Viiden vastaajan mukaan vuorovaikutukselle todettiin löytyvän aikaa, jos sitä vain itse halusi (kuva 21). Yritykseltä esimiehet odottivat riittävien resurssien varaamista johtamistyölle.



Kuva 21 Esimiesten vuorovaikutukseen liittyvä ajankäyttö

Esimiehen ja alaisen välinen päivittäinen vuoropuhelu oli teoreettisessa viitekehyksessä todettu esimiehen tärkeimmäksi työvälineeksi, sillä osaamisen johtamisen esimiestyössä korostuvat esimiehen vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen kyvykkyys. Kohdeyrityksessä viestintä osaamistarpeista tapahtui kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa päivittäisen työn lomassa. Vuorovaikutusta kuvasti kuitenkin epäsäännöllisyys ja satunnaisuus. Työvälineenä vuoropuhelu ei vielä toimi kohdeyrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla, sillä ongelmaksi mainittiin puutteet henkilökohtaisissa vuorovaikutus- tai esimiestaidoissa. Onnistuneiksi vuorovaikutustilanteiksi esimiehet totesivat välittömän ja vapaan keskusteluilmapiirin. He eivät kuitenkaan kertoneet aktiivisesti rakentavansa kyseisiä tilanteita tai foorumeita, joiden avulla vuoropuhelua voisi organisaatiossa lisätä. Foorumeiden rakentaminen olisi kuitenkin keino tavoitteiden asettamiseksi, niistä viestimiseksi sekä ratkaisuvaihtoehtojen visioimiseksi.

4.2.6 Yhteenveto

Tutkielman empiirinen osa muodostui 13 kvalitatiivista teemahaastattelusta, joiden kohteena oli esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Haastateltavat valittiin perusjoukosta siten, että mukaan saatiin mahdollisimman monipuolinen näkemys kohdeyrityksen osaamisen johtamisesta.

Ensimmäiseksi tutkimuksessa haettiin kohdeyrityksen näkökulmasta vastauksia tutkimusongelmaan ”Mitä osaamisen johtaminen on?”. Osaamisen johtaminen käsitteenä oli haastateltaville uusi, vaikka termiin sisältyvät tehtävät olivat esimiehille tuttuja. Käytännössä osaamisen johtaminen näkyi kehityskeskusteluiden suorittamisena, kurssitarjontana, koulutussuunnitteluna ja tuotantolaitoksissa kehitysryhmätoimintana sekä työnkierto- ja oppisopimuskoulutuskäytäntöinä. Osaamisen johtaminen koettiin spontaanina toimintana ja siihen kaivattiin suunnitelmallisuutta ja selkeitä ohjeita. Suurimpia ongelmia aiheuttivat tavoitteiden, sitoutumisen ja pitkäjännitteisyyden puute sekä aika- ja resurssipula. Vaikka esimiehen tärkeä rooli tiedostettiin, lisää aktiivisuutta toivottiin myös henkilöstön kehittämisosastolta.

Käytännön toimenpiteiden kuten kehityskeskustelujen ja koulutussuunnittelun ollessa tyypillisiä osaamisen johtamisen työkaluja voidaan päätellä, että kohdeyritys toteuttaa lähinnä ensimmäisen sukupolven ja yksilötasoon keskittyvää osaamisen johtamista. Haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä osaamisen johtamisen tulisi olla, kuvaavat systemaattisen osaamisen johtamisen käytännön rakentaminen, yhdessä tekeminen, yhteenkuuluvuus ja aktiivinen osallistuminen. Näkemykset viittaavat toisen sukupolven osaamisen johtamiseen. Jos osaamisen johtaminen kehittyy kohdeyrityksessä haastateltavien näkemyksien mukaisesti, kehityssuunta on kohti toista sukupolvea ja näin ollen kohti yhteisöllisyyttä, osaamisverkkoja ja toimintamallin kehittämistä. Kuitenkin ennen siirtymistä osaamisen johtamisen toiseen sukupolveen kohdeyrityksen tulisi vakiinnuttaa osaamisen johtamisen asema yrityksen johtamisajattelussa systematisoimalla käytäntöä ja ohjaamalla esimiehiä sen toteuttamiseen.

Toinen tutkimusosio käsitteli tutkimusongelmaa ”Millaisia tehtäviä esimiehillä on osaamisen johtamisessa?”. Esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi kohdeyrityksen osaamisen johtamisessa koettiin osaamiskuilun kiinnikurominen, johon liittyen esimiehen tuli selvittää alaisen kehittämistarpeita niin organisaation tarpeiden kuin alaisen itsensäkin näkökulmasta. Tarpeiden selvittäminen tapahtui pääosin kehityskeskustelujen avulla. Osaamiskuilun kiinnikurominen oli niitä harvoja osaamisen johtamisen tehtäviä, joihin esimiehillä oli käytössään jokin selkeä työ-

kalu. Osaamiskuilun kiinnikuromisen lisäksi muita oppimisprosessia tukevia tehtäviä esimiesten työssä ei juuri esiintynyt, jonka vuoksi kehitystä tulisi tapahtua erityisesti osaamisen seurannassa ja yksilön kehittymisen tukemisessa.

Joillekin esimiehille strategian jalkauttamiseen liittyvä rooli oli jäänyt epäselväksi ja myös osaamisen johtamisessa strategian merkitys koettiin vähäiseksi. Strategian jalkauttaminen koettiin vaikeaksi tehtäväksi, sillä strategioista ei löydetty yhtymäkohtia käytäntöön. Strategiaan liittyvien ongelmien perusteella voidaan todeta, että oppimisen suuntaaminen oli esimiehille vaikeimpia osaamisen johtamisen tehtäviä. Ongelmia esimiehillä oli myös omien roolien tiedostamisessa. Tästä voidaan päätellä, että esimiesten tietämystä omista rooleistaan tulisi lisätä, samoin kuin oppimisen suuntaamiseksi esimiehiä on ohjeistettava strategian ja siihen perustuvien tavoitteiden merkityksestä.

Osaamisen kehittämiseen tukevan ilmapiirin rakentamiseen esimiehet halusivat käyttää tulevaisuudessa entistä enemmän aikaa. Tutkimuksen perusteella varsinaisia oppimista tukevan ilmapiirin rakentamiseen tähtääviä toimintoja ei kuitenkaan vielä ollut havaittavissa kohdeyrityksessä. Ilmapiirin rakentaminen oppimista tukevaksi tukee kuitenkin muita osaamisen johtamisen osa-alueiden toteuttamista ja on siksi tärkeää. Oman osaamisen kehittäminen ja esimerkillä johtaminen oli osa monen esimiehen jokapäiväistä työtä, jonka vuoksi esimerkillä johtamiseen ei tarvitse kohdeyrityksessä kiinnittää erityistä huomiota.

Tutkimuksen kolmas osio koski tutkimusongelmaa ”Minkälaisia työvälineitä esimiehet voivat osaamisen johtamisessa hyödyntää?”. Osaamisen johtamisen työkaluista käytetyin oli kehityskeskustelu. Muiden työkalujen, tehtäväkohtaisen toimenkuvan, tehtäväprofiilin ja osaamisprofiilin, käyttö- ja hyödyntämismahdollisuudet eivät olleet kaikille vielä täysin selvillä. Osaamiskartoitus oli työkaluista vierain, eikä sen käytöstä ollut olemassa yhtenäistä käytäntöä. Kohdeyrityksessä oli siis käytössä paljon työkaluja, mutta siitä huolimatta monia teoriassa esitettyjä työkaluja, kuten kehitystarveanalyysia ja arviointityökalua, ei ollut hyödynnetty. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin tarvetta työkalulle, jolla osaamisen johtaminen saataisiin suunnitelmalliseksi ja järjestelmälliseksi prosessiksi. Teoriassa varsi-

naista käytäntöä systematisoivaa työkalua ei ollut tarjolla. Toiminnan voidaankin ajatella systematisoituvan lähinnä toimijoiden aktiivisuuden ja osallistumisen kautta. Tämän seurauksena kohdeyrityksen tulisi tutkia, tuoko teoriassa esitetyt työvälineet osaamisen johtamiseen kaivattua systemaattisuutta, vai tuleeko toimintaa kehittää systemaattisemmaksi toimijoita aktivoimalla.

Osaamisen johtamisen työvälineitä käsittelevään tutkimusongelmaan pyrittiin vastamaan myös selvittämällä tarkemmin esimiehen ja alaisen osaamistarpeita koskevaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus tapahtui yleensä satunnaisissa kahdenkeskisissä keskustelutilanteissa päivittäisen työn lomassa. Keskustelun tarkoituksena oli löytää keinoja osaamisen kehittämiseksi, mikä tarkoitti yleensä sopivan koulutuksen etsimistä. Vuorovaikutus alaisen kanssa perustui siis yleensä tarpeeseen selvittää osaamistarpeita, sillä se oli kehityskeskustelun lisäksi ainoa työväline tarpeiden selvittämiseksi. Vuorovaikutuksen tehtävät osaamisen johtamisessa olivat teoriassa kuitenkin laajemmat kattaen esimerkiksi tavoitteista viestimisen tai epävarmuuden poistamisen ja sitä kautta muutoksen hallinnan. Tästä voidaan päätellä, että vuorovaikutusta tulisi kohdeyrityksessä lisätä, jotta se kattaisi myös muut tehtävät kuin osaamistarpeiden selvittämisen.

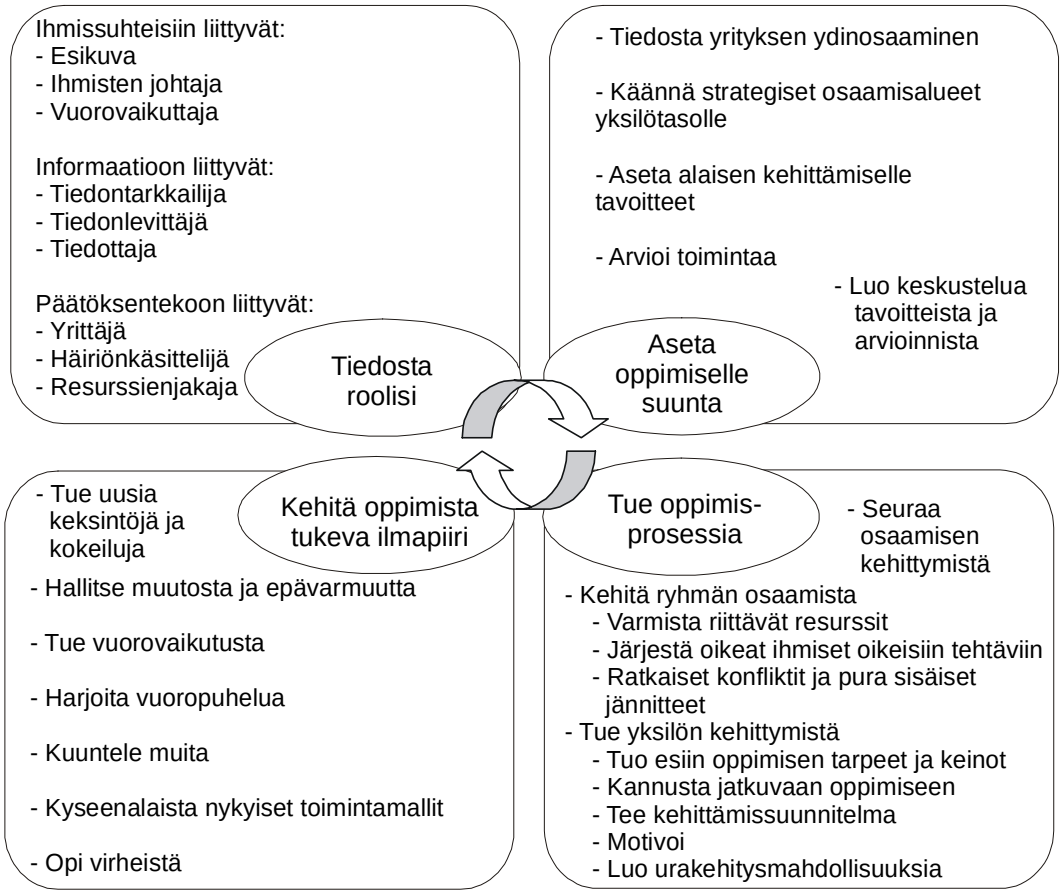
Onnistuneiksi vuorovaikutustilanteiksi esimiehet totesivat välittömän ja vapaan keskusteluilmapiirin. He eivät kuitenkaan kertoneet aktiivisesti rakentavansa kyseisiä tilanteita tai foorumeita. Foorumeiden rakentaminen olisi kuitenkin keino lisätä vuoropuhelua organisaatiossa, jonka vuoksi esimiehiä tulisi kannustaa keskustelufoorumeiden rakentamiseen. Vuorovaikutusta hankaloittavaksi tekijöiksi esimiehet mainitsivat puutteet henkilökohtaisissa vuorovaikutustaidoissa, kiireen, melun, negatiivisen asenteen tai yleisesti kireän ilmapiirin. Osaamisen johtamisen esimiestyössä esimiehen vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen kyvykkyys korostuvat. Tämän vuoksi kohdeyrityksen tulisi huolehtia siitä, että esimiehillä on osaamisen johtamisessa tarvittavat vuorovaikutustaidot.

5 TOIMENPIDESUOSITUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Käytännön toimenpidesuositukset

Kohdeyrityksen todettiin toteuttavan ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamista. Vaikka kehityssuunta osaamisen johtamisessa on kohti toista sukupolvea, tulisi kohdeyrityksen pyrkiä siihen, että nykyinen käytäntö, joka tarjoaa konkreettisia osaamisen johtamisen välineitä, vakiinnutetaan ja osaamisen johtaminen tehdään tunnetuksi kaikille organisaation jäsenille. Näin selkiytetään esimiesten tehtävää osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen vakiinnuttua osaksi johtamisjärjestelmää voidaan käytäntöä lähteä kehittämään kohti toista sukupolvea.

Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa on esitetty kuvassa 22. Osaamisen johtamisen esimiestyön kehittäminen lähtee siitä, että esimies tunnistaa ja tiedostaa omat roolinsa osaamisen johtamisessa. Esimiehen rooleilla on osaamisen johtamisessa suuri merkitys, sillä niiden avulla esimies saa kokonaiskuvan tehtäväkentästään. Lisäksi kohdeyrityksen tulee huolehtia siitä, että esimiehillä on osaamisen johtamisesta tarpeellinen tietämys, jotta he kykenevät hoitamaan osaamisen johtamiseen liittyvät tehtävät ja jotta he ymmärtävät oman työnsä merkityksen yrityksen menestymisen ja kilpailuedun muodostumisen kannalta.



Kuva 22 Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa

Toinen vaihe osaamisen johtamisessa on oppimisen suunnan asettaminen. Yksilön osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että toiminnalle asetetaan selkeät tavoitteet. Tavoitteiden tulee tukea yhtiön suurempia päämääriä, jolloin yksilö ymmärtää oman osaamisensa kehittymisen merkityksen yrityksen menestymisessä. Tavoitteen asetannassa tulee huomioida esimiehen ja alaisen välinen vuoropuhelu, jotta alainen voi osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon. Tällöin päätökset eivät ole ylhäältä annettuja ja alaisen on helpompi sitoutua niihin. Arvioimalla toimintaa erilaisten seurantavälineiden avulla esimies voi ohjata osaamisen kehittymistä oikeaan suuntaan.

Oppimisprosessin tukeminen tarkoittaa, että esimiehen on huolehdittava sekä ryhmänsä että yksittäisen alaisensa osaamisen johtamisesta. Ryhmän osaamisen kehittämisessä esimiehen tulee varmistaa toiminnan kannalta riittävät resurssit sekä järjestää oikeat ihmiset oikeanlaisiin tehtäviin. Yksilöiden kohdalla esimie-

hen on tuotava esiin oppimistarpeet ja keinot sekä kannustaa yksilöitä jatkuvaan oppimiseen. Osaamistarpeita voidaan selvittää kehityskeskustelun lisäksi kehitystarveanalyysin avulla. Vielä tärkeämpää on luoda jatkuvasti vuorovaikutustilanteita, joissa alainen voi tuoda kehittymistarpeitaan esille.

Oppimista tukevan ilmapiirin synnyttäminen on esimiesten tehtävistä haastavin, sillä ilmapiiri rakentuu monista eri tekijöistä. Vuorovaikutustilanteet tulisikin muuttaa säännöllisiksi ilman, että ne koetaan jäykkinä ja pakonomaisina. Tässä tulisi erityisesti hyödyntää aikaisempia kokemuksia onnistuneista vuorovaikutustilanteista, joita kuvastivat kiireettömyys, häiriöttömyys, avoimuus sekä välitön ja vapaa keskusteluilmapiiri. Lisäämällä vuorovaikutusta alaisen kanssa esimies pystyy vaikuttamaan kohdeyrityksessä ongelmallisiksi koettuihin asioihin: lisäämään alaisen motivaatiota, kasvattamaan tietoisuutta, sekä vähentämään epävarmuutta ja muutosvastarintaa.

Toimenpidesuositusten perusteella esimiehille voidaan laatia osaamisen johtamiseen selkeät ohjeet, joiden avulla käytäntöä voidaan lähteä kehittämään. Osaamisen johtamisen juurruttamiseksi käytäntöön on ylimmän johdon viestittävä asian tärkeydestä ja varattava sen hallintaan tarpeelliset resurssit. Henkilöstön kehittämisosasto ei pysty toteuttamaan osaamisen johtamisen käyttöönottoa ilman ylimmän johdon vahvaa tukea. Ylimmän johdon tehtävänä on myös strategian vakiinnuttaminen muutospaineista huolimatta, sillä strategian pysyvyys, sen selkeä viestiminen ja kehittämistoiminnan pitkäjänteisyys olivat asioita, joita tutkimuksen kohdeyrityksessä erityisesti kaivattiin.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten osaamisen johtamisen esimiestyötä voidaan kehittää. Tavoitetta lähestyttiin alaongelmien avulla, joista ensimmäinen käsitteli osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys muodostui laajaksi. Vahvimmin osaamisen johtaminen liittyy oppivan organisaation käsitteeseen, sillä jatkuvan kehittämistoiminnan tuloksena voidaan pitää oppivan organisaation syntymistä. Osaamisen johtamisen todettiin kehittyvän en-

simmäisestä sukupolvesta ja yksilötason tarkastelusta kohti toista sukupolvea ja yhteisötason tarkastelua. Lisäksi havaittavissa oli viitteitä osaamisen systeeminäkemykseen perustuvasta kolmannesta sukupolvesta.

Toinen alaongelma käsitteli esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa. Esimiehen tehtävät jaettiin neljään osa-alueeseen. Oppimisen suuntaamiseen sisältyi tavoitteiden määrittely, toiminnan arviointi ja keskustelun synnyttäminen. Oppimisprosessien tukeminen käsitti ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen sekä yksilön kehittymisen tukemisen. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisälsi esimiehen ja alaisen osaamistarpeita koskevan vuorovaikutuksen sekä muutoksen hallinnan. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluivat esimerkillä johtaminen ja omien roolien tunnistaminen.

Viimeisen alaongelman avulla tarkasteltiin esimiesten hyödynnettävissä olevia osaamisen johtamisen työvälineitä. Esimiehen tärkeimmäksi työvälineeksi nousi vuoropuhelu alaisen kanssa. Muita hyödynnettäviä työvälineitä olivat ydinosaamisen tunnistamisanalyysi, kehitystarveanalyysi, osaamiskartoitus, kehityskeskustelu, mallintamistietojärjestelmät, arviointianalyysi sekä kompetenssilaboratorio.

Alaongelmiin vastaaminen tuotti teoreettisen viitekehyksen, jossa osaamisen johtamisen työvälineet yhdistettiin esimiehen osaamisen johtamisen tehtäviin. Lisäksi viitekehyksessä osoitettiin osaamisen johtamisen käytännön toimenpiteiden merkitys organisaatiotason osaamisessa ja yrityksen kilpailukyvyn muodostumisessa. Empiirisen tutkimuksen perusteella määriteltiin toimenpiteet, joiden avulla osaamisen johtamisen esimiestyötä voidaan kehittää. Toimenpidesuositusten mukaan esimiesten tuli lisätä vuorovaikutusta alaisen kanssa ja parantaa omia vuorovaikutustaitojaan, lisätä tietämystä omista esimiestyöhön liittyvistä rooleistaan, seurata alaisen osaamista, tukea alaisen osaamisen kehittämistä sekä rakentaa yrityksen ilmapiiriä oppimista tukevaksi. Ylimmän johdon tehtäväksi katsottiin strategian ja osaamisen johtamisen käytännön vakiinnuttaminen.

Osaamisen johtamisen esimiestyön kehittäminen perustuu käsitykseen, että esimies voi johtamisjärjestelmän avulla pyrkiä henkilöstön osaamisen kehittämiseen

ja parempaan hyödyntämiseen. Käsitys sai vahvistusta yksilöosaamista ja pätevän johtajan kompetensseja tutkineen Boyatziksen (1982) tutkimuksista, joiden mukaan johtamismallien parantaminen on mahdollista ja että tarkkojen ja tarkoituksenmukaisten johtamismallien avulla esimiehet voivat tukea organisaatioiden kykyä hyödyntää henkilöstöresurssejaan.

Viitala (2002a) tutki väitöskirjassaan niitä esimiestyön elementtejä ja piirteitä, jotka edistävät organisaation menestymiselle tärkeää oppimista. Viitalan tutkimus tuotti tarkastelukehyksen nykyiselle tutkimukselle, sillä tutkimuksessa hyödynnettiin Viitalan tutkimustuloksia jakamalla osaamisen johtamisen esimiestyö neljään osa-alueeseen: oppimisen suuntaamiseen, oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen, oppimisprosessien tukemiseen ja esimerkillä johtamiseen. Näiden neljän merkitys osaamisen johtamisen esimiestyössä korostui myös nykyisen tutkimuksen tuloksissa.

Osaamisen johtamisen esimiestyössä esimiehen tärkeimmäksi työvälineeksi nousi vuoropuhelu. Salonen (2002) totesi tutkimuksessaan, että osaamisen johtamisjärjestelmän käyttöönotto edellyttää laajaa ja avointa keskustelua organisaatiossa, sillä vain siten järjestelmä saadaan ajettua sisään ja henkilöstö sitoutumaan siihen. Myös Kallio (1999) huomasi pro gradussaan, että osaamisen johtamisen toimintamallin kehittyminen keskustelevampaan suuntaan lisäsi sen mielekkyyttä oleellisesti ja Åberg (1993) on tutkimuksissaan osoittanut viestinnän merkityksen esimiestyössä.

5.2.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus tarkasteli osaamisen johtamista esimiestyön näkökulmasta. Osaamisen johtaminen tuo laajempaan viitekehykseensä, tietojohtamiseen, usein konkreettisuutta, sillä tietojohtamisessa osaamista käsitellään kollektiivisena ilmiönä. Myös tämä tutkimus osoitti osaamisen johtamisen konkretisoivan luonteen, sillä tutkimalla osaamisen johtamisen esimiestyön kehittämistä voitiin osoittaa täsmällisiä käytännön toimenpiteitä, joiden kautta esimies johtaa osaamista.

Tutkimustuloksia yleistettäessä on huomioitava kvalitatiivisen tapaustutkimusmenetelmän yleistettävyydelle asettamat rajoitteet. Tutkimuksessa käytettiin pienehköä tutkimusotosta, mutta suurempaa ei katsottu tarpeelliseksi, sillä erilaisista osaamisen johtamisen käytännöistä huolimatta samat ongelmat ja kehittämiskohteet toistuivat eri yksiköissä. Yleistettävyyteen on kuitenkin pyritty tutkimuksen tarkalla kuvaamisella sekä käsitteellistämisellä. Yleistettävyys on huomioitu myös haastateltavia valittaessa, sillä otokseen valittiin henkilöitä, joilla oli samantapainen kokemusmaailma (esimiesasema). Lisäksi he omasivat tietoa tutkimusongelmasta (esimiestyön kehittäminen) sekä olivat kiinnostuneita itse tutkimuksesta (aktiivinen osallistuminen tutkimukseen). Jos aiheen tutkimusta halutaan jatkaa tulevaisuudessa, kvalitatiivisten tutkimustulosten tilastollista yleistettävyyttä voidaan parantaa kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. (Eskola & Suonranta, 2003: 65-66)

Tutkimuksen aloitusvaiheessa relevantin materiaalin löytämistä pidettiin haasteena. Melko pian teoreettisen viitekehyksen muodostamisen jälkeen kuitenkin ilmeni osaamisen johtamisen käsitteen laajuus ja sen muita johtamisteorioita yhdistävä luonne. Osaamisen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa ominaisena piirteenä voikin pitää poikkitieteellisyyttä, sillä materiaalia löytyy helposti monilta eri tieteenaloilta. Tarkasteluun mukaan otettuja osaamisen johtamisen viitekehykseen kuuluvia ilmiöitä oli käsiteltävä melko pinnallisesti, jotta ydinsanoma säilyisi selkeänä. Tarkka rajaus oli kuitenkin tutkimuksen jatkon kannalta välttämätöntä. Tarkastelun kohdistaminen esimiestyöhön vähensi huomattavasti tarjolla olevia aikaisempia tutkimustuloksia ja sen vuoksi tutkimuksessa oli paikoin hyödynnettävä myös johtamisopillisia teoksia.

5.2.2 Jatkotutkimus

Tutkimuksen aikana nousi selvimmin esiin tarve tutkia osaamisen johtamista systematisoivaa työvälinettä. Tutkimuksen kohdeyrityksen tavoitteena oli systematisoida osaamisen johtamisen käytäntöä, mutta tutkimuksen teoreettinen viitekehys ei tarjonnut systematisointiin konkreettista työvälinettä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, tuovatko nykyiset osaamisen johtamisen työkalut tarvittavaa systemaattisuutta osaamisen johtamisen käytäntöön vai onko olemassa muita keinoja, joilla toimintaa voidaan systematisoida.

Jatkotutkimusta edellyttäisi myös osaamisen johtamisen huipputasovertailu (benchmarking), jonka perusteella voitaisiin tutkia osaamisen johtamisen kehityssuuntaa useammassa case-yrityksessä. Tutkimuksessa voitaisiin hyödyntää osaamisen johtamiseen liittyviä keskustelupiirejä, joiden avulla eri yritykset voivat verrata osaamisen johtamisen käytäntöjä ja kehityssuuntia. Ajatus keskustelupiirien käynnistämisestä oli jo vireillä tämän tutkimuksen aikana, mutta se jouduttiin rajaamaan tutkimuksesta sen liiallisen laajuuden vuoksi.

Osaamisen johtamisen kehityssuunnan tutkiminen voi perustua myös yksilön urasuunnittelun tarkasteluun, sillä urasuunnittelusta on haettu vastauksia osaamisen johtamisen ensimmäisen sukupolven käytännössä esiintyneisiin ongelmiin. Tähän aiheeseen liittyviä tutkimuksia ovat tehneet jo mm. Lähteenmäki (1995) ja Dubois (2000).

Kolmas jatkotutkimusaihe on osaamisen johtamisen tarkastelu yrityksen resursseja kuluttavana ilmiönä. Tämä perustuu havaintoon, jonka mukaan yritykset panostavat osaamisen johtamiseen huomattavia resursseja, koska osaaminen on todettu tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi. Tarpeellista olisi tutkia, mihin asti osaamisen kehittäminen on hyödyllistä, ja minkä jälkeen se ei enää tuota toivottua lisäarvoa ja vastinetta siihen sijoitetuille resursseille. Tähän liittyen voisi selvittää, mihin asti osaamista voidaan kehittää vai onko olemassa jokin, esimerkiksi yrityksen resurssirajoitteista johtuva tila, jonka jälkeen osaamista ei kannata enää kehittää.

Tämä tutkimuskohde edellyttää tosin myös osaamisen mittausongelman käsittelyä, jossa on jo itsessään aineksia jatkotutkimukseen.

LÄHTEET

Ahonen, H., Engeström, Y. & Virkkunen, J. (2000) Knowledge Management – The Second Generation: Creating Competencies Within and Between Work Communities in the Competence Laboratory. Teoksessa: Malhotra, Y. (toim.) Knowledge Management and Virtual Organizations. Idea Group Publishing, 282-305.

Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Allee, V. (1997). 12 Principles of Knowledge Management. *Training & Development*. 51 (11), 71-75.

Argyris, C. & Schön, D. (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Argyris, C. & Schön, D. (1996) Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley.

Bergenhenegouwen, G.J., ten Horn & H.F.K, Mooijman, E.A.M. (1996). Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training.* 20 (9), 29-35.

Bergman, T. & Moisio, E. (1999). Käytännön kokemuksia osaamisen hallinnan kehittämisestä. Työn Tuuli –aikakauskirja 2/1999.

Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. John Wiley & Sons.

Brown, R. B. & McCartney, S. (1995). Competence is not enough: meta-competence and accounting education. *Accounting Education.* 4 (1), 43-53.

Coates, J. (1999). The Inevitability of knowledge management. *Research technology management.* 42 (4), 6.

Chiesa, V. & Manzini, R. (1997). Competence Levels within Firms: A Static and Dynamic Analysis. Teoksessa Heene, A. & Sanchez, R. (toim.) Competence-Based Strategic Management. Chicester: John Wiley & Sons Ltd, 195-214.

Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization.* 7 (4), 206-220.

Dubois, D. D. (1993). Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change. HRD Press.

Dubois, D. D. (2000). The Seven Stages of One's Career. *Training and Development.* 54 (12), 45-50.

Eskola, J. & Suonranta, J. (2003). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Floyd, S. & Wooldridge, B. (2000). Building Strategy From the Middle: Reconceptualizing strategy process. Sage Publications, Inc.

Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S. & Svensson, L. (1995). Self-directed learning in a work context. *Education + Training*, 37 (8), 26-32.

Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1998). The Individualized Corporation. London: Heinemann.

Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? A Critical View of The Evidence. *Journal of Management Studies*. 23 (1), 88-115.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Harvard Business School Press.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2001). Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Hellström, T., Kemlin, P. & Malmquist, U. (2000). Knowledge and competence management at Ericsson: Decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management.* 4 (2), 99-110.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2002). Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hätönen, H. (1998). Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET –julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Kallio, L. (1999). Henkilöstön osaamiskartoitukset esimiestyön näkökulmasta – Tapaustutkimus esimiesten roolista ja valmiudesta kompetenssimallin käyttöönottoon sekä esimiesten oma arvio mallin käytettävyydestä. Pro gradu – tutkielma. Joensuun yliopisto: Psykologian laitos.

Kirjavainen, P. (1999). Mistä strategiset osaamiset on tehty? Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) Jo 25: neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Sarja Keskustelua ja raportteja 2: 1999. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 135-160.

Kirjavainen, P. (2003). Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa – käsite kehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E., Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A6, 2003: Edita Oy, 59-96.

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

Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review.* 73 (2), 59-68.

Kotter, J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.

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

Lampela, M. (2004). ”Tarve tulee sieltä työstä, mutta… se lähtee kuitenki ittestä se halu osata.” Koulutustarve neuvoteltuna järjestyksenä. Väitöskirja. Lapin yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.

Lawler, E. E. & Ledford, R. E. (1987) Skill-based Pay. *Management Review*. 76 (2), 46-51.

Lehtonen, T. J. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.

Light, I. (2004). Social Capital’s Unique Accessibility. Teoksessa: Hutchinson, J. & Vidal, A. C. (toim.) Using Social Capital to Help Integrate Planning Theory, Research, and Practice. *Journal of the American Planning Association*. 70 (2), 142-193.

Lähteenmäki, S. (1995). Mitä kuuluu - kuka käskee? : yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Väitöskirja. Turku : Turun kauppakorkeakoulu.

Lähteenmäki, S. (1999). Osaamisen johtamisella oppivaksi organisaatioksi. Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) Jo 25: neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Sarja Keskustelua ja raportteja 2: 1999. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 89-100.

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

Martinmäki, V. (1995). Arviointi henkilöstön kehittämisen perustana. Teoksessa Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Valtionvarainministeriö, Henkilöstön kehittämishanke raportti 1995. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 35-44.

Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review.* 68 (2), 163-177.

Miron, D. & McClelland, D. C. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. *California management Review*. Summer 21, 13-28.

Mone, E. M., (1988). Training managers to be developers. Teoksessa London, M. & Mone, E. M. (toim.) Career Growth and Human Resource Strategies – The Role of the Human Resource Professional in Employee Development. New York: Quorum Books, 207-221.

Mäkelä, E. (1992). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, E. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Priima-Offset Ky, 42-61.

Niittymaa, S. (1999). Liikkeenjohdon opit muotivirtauksina. Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) Jo 25: neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Sarja Keskustelua ja raportteja 2: 1999. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 53-66.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Inc.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. 33, 5-34.

Otala, L. (1992). Koulutus menestystekijänä. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston julkaisu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Otala, L. (1993). Lifelong learning based on industry-university cooperation, A strategy for European industry's competitiveness. Helsinki University of Technology Lifelong Learning Series 1/1993. Helsinki University of Technology, Centre for Continuing Education, Espoo.

Otala, L. (1995). Työelämän muutokset – haaste osaamiselle. Teoksessa Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Valtionvarainministeriö, Henkilöstön kehittämishanke raportti 1995. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 45-61.

Petts, N. (1997). Building Growth on Core Competences – A Practical Approach. *Long Range Planning.* 30 (4), 551-561.

Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and installing values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*. 7 (3), 135-144.

Ranki, A. (1999). Vastaako osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ritala, R. & Tarvainen, H. (1991). Henkilöstön kehittäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ronthy-Österberg, M. & Rosendahl, S. (2004). Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. (1993). Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.

Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. (2000). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: Bookwell Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. (2003). Ammatillinen huippuosaaminen – Kompetenssitutkimusten näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun Skills-julkaisu 2/2003. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Salmi, T. & Järvenpää, M. (2000). Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/00, 263-275.

Salmimies, P. & Salmimies, R. (2002). Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Salonen, T. (2002). Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – Osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 24.

Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Competence-Based Strategic Management: Consepts and Issues for Theory, Research, and Practice. Teoksessa Heene, A. & Sanchez, R. (toim.) Competence-Based Strategic Management. Chicester: John Wiley & Sons, 3-42.

Sarala, U. & Sarala, A. (1998). Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Schein, E. H. (1977). Organisaatiopsykologia. Jyväskylä: Gummerus.

Schein, E. H. (2001). Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

Senge, P. M. (1990). The Fifth discipline - The Art and Practice of The Learning Organization. USA: Doubleday.

Strömmer, R. (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Oy.

Ståhle, P. (2003). Pirjo Ståhlen kotisivut – businessXray Oy – Tietojohtaminen – Lue lisää – Sisältö. [www-dokumentti] [Viitattu 7.11.2003] Saatavissa: <www.stahle.fi>

Ståhle, P. & Grönroos, M. (2000) Dynamic Intellectual Capital . Knowledge Management in Theory and Practice. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Sveiby, K-E. (1996). What is Knowledge Management? [www-dokumentti] [Viitattu: 4.11.2004] Saatavissa: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.shtml>

Sveiby, K-E. (1998). Intellectual Capital and Knowledge Management. [www-dokumentti] [Viitattu: 3.11.2004] Saatavissa: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ulrich, D., Jick, T. & Von Glinow, M. A. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning apability. *Organizational Dynamics.* 22 (2), 52-66.

Ulrich, D. (1998a). A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review, January-February, 124-135.

Ulrich, D. (1998b). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review.* 39 (2), 15-27.

Valpola, A. (2002). Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Varjokallio, L. & Ahonen, H. (2002). Oma ja toisten oppiminen työnä. Teoksessa Osaamisen johtaminen muutoksessa – Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20. Helsinki, 79-100.

Viitala, R. (2002a). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatiot.

Viitala, R. (2002b). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virkkunen, J., Engerström, Y., Pihjala, J. & Helle, M. (2001). Muutoslaboratorio – Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita Oy.

Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa – Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20. Helsinki, 11-50.

Virtanen, T. (2000). Osaamistestit, osaamisprofiilit ja kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä – Menetelmien toimivuuden tarkastelu tulevaisuuden kehitystyön pohjaksi. Pro gradu –tutkielma. Turun yliopisto: Kasvatustieteiden laitos.

Wood, R. & Payne, T. (1998). Competency-Based Recruitment and Selection. Chichester: John Wiley & Sons.

Åberg, L. (1993). Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. (1997). Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

PAINAMATTOMAT LÄHTEET

Hong, J., Lehtonen, M., & Ståhle, P. (2004). Co-evolution of Knowledge and Competence and its Strategic Implications. Konferenssipaperi, esitetty: Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 2-3.4.2004, Innsbruck.

Hong, J. & Ståhle, P. (2003). Competence-based Perspective on Knowledge Management and its Strategic Implications. Konferenssipaperi, esitetty: Nordic Conference on Business Studies, 14-16.8.2003, Reykjavik.

Haastattelun runko

I Esitiedot

Kuinka monta alaista sinulla on? _____ alaista
Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä? _____ vuotta

II Osaamisen johtaminen

1. Onko osaamisen johtaminen käsitteenä tuttu?

(osaamisen johtaminen = yrityksen strategiaa ja tavoitteita vastaavan osaamistason ylläpitoa ja kehittämistä)

2. Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on yrityksessä tällä hetkellä ja miten se näkyy käytännössä?
3. Mitä osaamisen johtamisen mielestäsi pitäisi olla ja miten näkyä käytännössä?
4. Onko osaamisen johtaminen osa arkipäivän johtamista ja jos on, miten se ilmenee?
5. Minkälaisia ongelmia osaamisen johtamiseen liittyy?
6. Mitkä asiat yleisesti vaikeuttavat yrityksen tavoiteosaamiseen pääsyä?
7. Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi merkitsee yritykselle?
8. Kuka on mielestäsi yrityksessä vastuussa yksittäisen työntekijän osaamisen johtamisesta?

III Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa

9. Millainen rooli sinulla on alaistesi osaamisen johtamisessa?
10. Mitkä asiat koet hankalaksi alaistesi osaamisen johtamisessa?
11. Mitkä asiat motivoivat/kannustavat sinua kehittämään alaistesi osaamista?
12. Tunnetko yrityksen strategian tarpeeksi hyvin viestiäksesi siitä eteenpäin alaisillesi?
13. Millainen rooli sinulla on strategian käytäntöön viennissä?
14. Millaisissa käytännön tilanteissa viestit yrityksen strategiaa alaiselle? Miten saat strategian näkymään heidän toiminnassaan?
15. Miten yrityksen strategia näkyy mielestäsi osaamisen johtamisessa, siihen liittyvissä keskusteluissa tai käytännön toimenpiteissä?
16. Saatko tarpeeksi tukea osaamisen johtamiseen esim. omalta esimieheltäsi, henkilöstön kehittämisosastolta?
17. Osaamisen johtamisen tehtävät ja osa-alueet: ks. kyselylomake I
18. Kuinka paljon käytät keskimäärin aikaa kokonaistyöajastasi viikossa osaamisen johtamiseen? _____h / viikko (_____ % työajasta)
    Paljonko mielestäsi sinun tulisi käyttää aikaa? _____h / viikko (_____ % työajasta)

IV Osaamisen johtamisen työkalut

19. Osaamisen johtamisen työkalut: ks. kyselylomake II
20. Minkälaista työkalua tarvitsisit, jota ei ole tällä hetkellä käytössä?
21. Miten löydät alaisesi kehittämistarpeet?
22. Millä toimenpiteillä pyrit kaventamaan osaamiskuilua?

    (osaamiskuilu = yrityksen asettaman tavoiteosaamisen ja henkilöstön todellisen osaamisen välinen kuilu)
23. Minkälaisia ongelmia osaamiskuilun kiinnikuromisessa on esiintynyt?

V Esimiehen ja alaisen välinen osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus

24. Minkälaisissa tilanteissa tai paikoissa ja minkälaisilla työkaluilla viestit osaamisen kehittämisestä alaiselle? Kuvaile sopivia tilanteita.
25. Kuinka usein keskustelette alaisen kanssa tämän osaamiseen liittyvistä asioista?
26. Mitä toimenpiteitä esimiehen havaitsemat alaisen kehitystarpeet aiheuttavat?
27. Mitkä asiat vaikuttavat sinun ja alaisesi väliseen vuorovaikutukseen? Mitkä tekijät edistävät tai estävät osaamistarpeisiin liittyvää vuorovaikutusta?
28. Kuvaile tilannetta, jossa vuorovaikutus toimii hyvin ja anna siitä esimerkkejä.
29. Kuvaile tilannetta, jossa vuorovaikutus ei toimi ja siinä on ongelmia. Anna esimerkkejä.
30. Minkälaisia vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia olet kohdannut yleisesti?
31. Miten sinun ja alaisesi välistä vuorovaikutusta voidaan helpottaa? Mitä voit itse tehdä edistääksesi vuorovaikutusta? Mitä yritys voisi tehdä?
32. Onko vuorovaikutukselle aikaa? Perustele vastauksesi.

33. Vapaa sana.

KIITOS OSALLISTUMISESTASI!

LIITE 2

SAATE

Lahti 1.7.2004

Hyvä vastaanottaja!

Sinut on valittu Pro gradu -tutkimukseni *Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa* haastattelujoukkoon. Tutkimus on kauppatieteen opinnäytetyö Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon. Haastattelu antaa sinulle **mahdollisuuden vaikuttaa** osaamisen johtamiseen liittyvään työhösi yrityksen resurssien puitteissa. Tavoitteena on **löytää ja kehittää työtäsi helpottavia ja joustavammaksi tekeviä toimintatapoja**.

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

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

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit ottaa yhteyttä tutkimuksen käytännön suorittajaan Jenni Savolaiseen tai työtä ohjaavaan henkilöstön kehittämispäällikköön.

Terveisin Jenni Savolainen

Kyselylomake I: Tehtävä 17.

17. Taulukkoon on listattu joitakin osaamisen johtamisen tehtäviä tai osa-alueita. Rasti tehtävän jälkeen ne laatikot, jotka kuvaavat sitä parhaiten, anna arvio tehtävän ajankäytöstäsi sekä suurimmasta ongelmasta tehtävään liittyen. Kommentoi valintojasi.

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Aikaa-vievä	Työssäsi yleinen	Osa päivittäistä johtamista	Työläs	Tärkeä (1-5)	Tarpee-ton /turha	Vaikea	Mihin tulisi käyttää enemmän?	Mihin olisi tarpeen käyttää vähemmän?	Tehtävään liittyviä ongelmia?
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen										
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko										
Alaisen kehittämistarpeen selvittäminen										
Alaisen opastaminen työssä										
Alaisen osaamisen seuranta										
Alaisen osaamistason kartoittaminen										
Alaisten motivointi osaamisensa kehittämiseen										
Kehityskeskustelujen käyminen										
Keskeisten osaamisalueiden määrittely										
Koulutuksen järjestäminen										
Oman osaamisen ylläpito / esimerkkinä toimiminen										
Osaamiskuilun kiinnikurominen										
Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus alaisen kanssa										
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta										
Strategian jalkauttaminen										
Yritystason osaamisen johtaminen										
Joku muu, mikä?										

Kyselylomake II: Tehtävä 19.

19. Seuraavaan taulukkoon on listattu osaamisen johtamisen työkaluja. Rastita työkalua kuvaava ruutu osiossa 1. Osiossa 2 kerro työkalun käytöstäsi tai syistä, miksi et ole käyttänyt niitä, sekä kuvaile hyötyjä, ongelmia ja kehitysideoita, joita sinulla on työkaluihin liittyen.

	Osio 1					Osio 2			
Työkalu	En tunne	Kuullut, en ole käyttänyt	Kuullut, joskus käyttänyt	Tunnen, toisinaan käyttänyt	Tunnen, aktiivi-sessa käytössä	Miten olet käyttänyt työkalua? / Miksi et ole käyttänyt?	Mitä hyötyjä olet saanut / odotat saavasi?	Työkaluun liittyviä ongelmia?	Kehitys-ideoita?
Tehtäväkohtainen toimenkuva?									
Tehtäväprofiili?									
Osaamisprofiili?									
Kehityskeskustelu?									
Osaamiskartoitus?									
Joku muu, mikä?									

Tulokset kyselylomakkeesta I

Luku tarkoittaa tehtävän esiintymisfrekvenssiä. Poikkeuksena ”tärkeä” -kohta, jossa luku muodostuu esimiesten antamista pisteistä (5=tärkein, 4=toiseksi tärkein jne.).

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Työssäsi yleinen
Alaisen kehittämistarpeen selvittäminen	7
Kehityskeskustelujen käyminen	6
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen	5
Alaisen osaamistason kartoittaminen	5
Alaisen osaamisen seuranta	4
Keskeisten osaamisalueiden määrittely	4
Oman osaamisen ylläpito / esimerkkinä toimiminen	4
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta	4
Alaisten motivointi osaamisensa kehittämiseen	3
Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus alaisen kanssa	3
Strategian jalkauttaminen	3
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko	2
Alaisen opastaminen työssä	2
Koulutuksen järjestäminen	1
Osaamiskuilun kiinnikurominen	1

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Osa päivittäistä johtamista
Alaisen osaamistason kartoittaminen	8
Alaisen osaamisen seuranta	6
Oman osaamisen ylläpito / esimerkkinä toimiminen	6
Alaisen opastaminen työssä	6
Strategian jalkauttaminen	5
Alaisen kehittämistarpeen selvittäminen	4
Osaamiskuilun kiinnikurominen	4
Alaisten motivointi osaamisensa kehittämiseen	3
Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus alaisen kanssa	3
Yritystason osaamisen johtaminen	3
Kehityskeskustelujen käyminen	2
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen	2
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta	2
Keskeisten osaamisalueiden määrittely	1
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko	1
Koulutuksen järjestäminen	1

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Tärkeä
Osaamiskuilun kiinnikurominen	16
Alaisten motivointi osaamisensa kehittämiseen	16
Kehityskeskustelujen käyminen	16
Alaisen kehittämistarpeen selvittäminen	13
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen	11
Keskeisten osaamisalueiden määrittely	11
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko	11
Alaisen osaamistason kartoittaminen	10
Alaisen osaamisen seuranta	10
Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus alaisen kanssa	9
Alaisen opastaminen työssä	7
Oman osaamisen ylläpito / esimerkkinä toimiminen	6

Tulokset kyselylomakkeesta I

Strategian jalkauttaminen	4
Yritystason osaamisen johtaminen	4
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta	2
Koulutuksen järjestäminen	2

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Aikaavievä
Osaamiskuilun kiinnikurominen	3
Kehityskeskustelujen käyminen	2
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko	1
Oman osaamisen ylläpito / esimerkkinä toimiminen	1
Yritystason osaamisen johtaminen	1
Koulutuksen järjestäminen	1

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Työläs
Alaisen opastaminen työssä	2
Osaamiskuilun kiinnikurominen	1
Yritystason osaamisen johtaminen	1
Koulutuksen järjestäminen	1
Alaisen kehittämistarpeen selvittäminen	1
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen	1
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta	1

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Vaikea
Strategian jalkauttaminen	3
Osaamiskuilun kiinnikurominen	2
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen	2
Keskeisten osaamisalueiden määrittely	2
Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus alaisen kanssa	2
Alaisen opastaminen työssä	1
Yritystason osaamisen johtaminen	1
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta	1
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko	1
Oman osaamisen ylläpito / esimerkkinä toimiminen	1
Alaisen osaamisen seuranta	1

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Mihin tulisi käyttää enemmän aikaa?
Yritystason osaamisen johtaminen	7
Osaamiskuilun kiinnikurominen	6
Koulutuksen järjestäminen	6
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen	5
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko	5
Alaisen osaamisen seuranta	5
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta	4
Strategian jalkauttaminen	3
Oman osaamisen ylläpito / esimerkkinä toimiminen	3
Alaisen kehittämistarpeen selvittäminen	3
Alaisen opastaminen työssä	2
Keskeisten osaamisalueiden määrittely	1
Osaamistarpeita koskeva vuorovaikutus alaisen kanssa	1
Kehityskeskustelujen käyminen	1
Alaisten motivointi osaamisensa kehittämiseen	1

Tulokset kyselylomakkeesta I

Alaisen osaamistason kartoittaminen	1

Osaamisen johtamisen tehtävä / osa-alue	Mihin olisi tarpeen käyttää vähemmän aikaa?
Alaisen kehittymistarpeen selvittäminen	4
Alaisen kehittämissuunnitelmien teko	3
Alaisen kehittämistarpeen selvittäminen	3
Alaisen osaamistason kartoittaminen	3
Kehityskeskustelujen käyminen	2
Alaisten motivointi osaamisensa kehittämiseen	2
Yritystason osaamisen johtaminen	1
Alaisen osaamisen seuranta	1
Osaamistavoitteiden asettaminen yrityksen strategian pohjalta	1
Alaisen opastaminen työssä	1