



School of Business

Johtaminen ja organisaatiot

**OSAAMISKARTOITUKSESTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN:
TAPAUSTUTKIMUS TEOLLISUUSYRITYKSEN OSAAMISEN
KEHITTÄMISPROSESSISTA**

**FROM COMPETENCE SURVEY TO COMPETENCE DEVELOP-
MENT: A CASE STUDY OF COMPETENCE DEVELOPMENT
PROCESS IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Satu Forsell

28.2.2009

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	2
1.1 Taustaa	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3 Tutkimusmetodologia	4
1.4 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet.....	5
1.5 Tutkielman rakenne.....	8
2 YKSILÖN OSAAMINEN	10
2.1 Osaamisen määritelmiä	11
2.2 Osaamisen jäävuorimalli	13
2.3 Ammatillisen osaamisen osatekijät	14
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
3.1 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet	17
3.2 Osaamiskartoitus	20
3.3 Osaamisen kehittämissuunnitelmat	25
3.4 Osaamisen kehittämistoimenpiteet	26
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
4.1 Osaaminen ja sen merkitys yrityksen menestykselle	28
4.2 Lähtökohdat ja tavoitteet osaamisen kehittämiseen yrityksessä	30
4.3 Osaamisen kehittämisprosessin kuvaus	31
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista.....	35
5.2 Käytännön toimenpide-ehdotuksia	38
5.3 Jatkotutkimusaiheita.....	40
LÄHDELUETTELO	41

LIITE

1 JOHDANTO

*Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä,
mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja
kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.
(Laurence Prusak)*

1.1 Taustaa

Organisaation menestyminen riippuu monista eri tekijöistä, kuten muun muassa liikeideasta, strategiasta, organisaatorakenteesta ja organisaation sisäisistä prosesseista. Näiden tekijöiden rinnalle on 1980-luvulta lähtien nostettu myös osaaminen. (Viitala 2008, 7.) Taistelu kilpailijoita vastaan ei enää voi perustua pelkästään reaktiiviseen kilpailustrategiaan, vaan sen tulee perustua proaktiivisuuteen ja organisaation sisäisiin vahvuuksiin, ja siinä tulee ottaa käyttöön organisaatiossa olevien yksilöiden vahvuudet, tieto ja asiantuntemus. (Bergenhengouwen et al. 1997, 56.) Henkilöstön osaamisesta, osaamisen kehittamisestä sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntämisestä onkin tullut tärkeitä tekijöitä sekä strategiassa että toiminnan kehittämisessä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta (Lankinen et al. 2004, 33).

Organisaatiot ovat 1990-luvulta lähtien kehittäneet osaamisen johtamisen käytäntöjään (Viitala 2008, 7). Monet organisaatiot investoivatkin suhteellisen paljon resursseja osaamisen kehittämiseen (Kock et al. 2008, 183). Osa organisaatioista on jo ehtinyt rakentaa kokonaisvaltaisia osaamisen johtamisjärjestelmiä, mutta toiset ottavat asian suhteen vasta ensimmäisiä askeleita. (Viitala 2008, 7.) Nykyään kuitenkin lähes jokainen yli 300 henkilön organisaatio harjoittaa jonkinlaista osaamisperusteista henkilöstövoimavarojen johtamista (Boyatzis 2007, 5). Osaamisen jatkuva kehittäminen on niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnankin kriittinen menestystekijä. Se ei tarkoita vain muutoksiin mukautumista, vaan sen avulla organisaatiot voivat taata itselleen kilpailuetua ja rakentaa haluamaansa tulevaisuutta.

Johtamistaidon Opisto JTO:n ja Henkilöstöjohtamisen ryhmä Henry ry:n vuonna 2007 toteuttamassa kyselyssä henkilöstöjohtamisen trendeistä osaamisen johtaminen ja kehittäminen kuuluivat kolmen seuraavan vuoden tärkeimpiin henkilöstöjohtamisen kehittämisalueisiin yhdessä muutoksen johtamisen ja strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien laatimisen kanssa. Kyseiset henkilöstötyön kehittämisalueet heijastelevat alituisesti muuttuvan liiketoimintaympäristön tuomia haasteita organisaatioille. (Järvinen & Salojärvi 2007, 11.) Vuonna 2003 tehdyn samankaltaisen tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisessa on osin onnistuttu, mutta myös epäonnistumisia on tullut keskittymällä yksilötason osaamisen tarkkaan arviointiin ja luettelointiin. Osaamisen kehittämistä ja johtamista tuleekin tutkimuksen mukaan kehittää niin, että se on vahvemmin kiinni organisaation strategiassa. (PA Consulting Group 2003.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutustua osaamisen sekä sen hallinnan ja kehittämisen aiempaan kirjallisuuteen ja luoda prosessikuvaus tutkielman case-yrityksen osaamisen kehittämisestä; sen lähtökohdista, tavoitteista, menetelmistä ja toimenpiteistä. Henkilöstön osaamista on kehitetty yrityksessä aina, mutta nykyään osaamisen kehittämiseen kiinnitetään yhä enemmän ja enemmän huomiota. Tutkimuksen avulla case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessista saadaan yksityiskohtainen ja vaihe vaiheelta etenevä kuvaus, mikä helpottaa prosessin kokonaisuuden ymmärtämistä sekä tuo mahdollisesti esille uusia näkökulmia sekä prosessin toteuttamiseen että osaamisen kehittämiseen.

Tutkielman pää tutkimusongelma voidaan kuvata seuraavasti:

- Millainen prosessi osaamisen kehittäminen case-yrityksessä on?

Alatutkimusongelmat voidaan määritellä seuraavasti:

- Mitä osaaminen on?
- Mihin osaamisen kehittämisellä pyritään?
- Mistä toimenpiteistä osaamisen kehittämisprosessi muodostuu?

Päättökäsimusongelmaa läheftytään kolmen alatutkimusongelman avulla. Ensimmäisen alatutkimusongelman avulla selvitetään, mitä osaaminen on, jotta saadaan ymmärrys siitä, mitä tekijöitä pitää kehittää, kun puhutaan yksilöiden osaamisen kehittämisestä. Toisen alatutkimusongelman tarkoituksena on selvittää, minkä takia aiemmin määriteltyä osaamista kehitetään, eli mihin kehittämistoimenpiteillä pyritään. Kolmannen alatutkimusongelman avulla selvitetään osaamisen kehittämispöessin vaiheet, joiden avulla yksilöiden osaamista pyritään kehittämään.

Tutkimuksen case-yrityksenä on kansainväliseen konserniin kuuluva teollisuusyritys, jolla on kaksi tuotantolaitosta Suomessa ja kaksi ulkomailla. Suomessa yritys työllistää noin 550 henkilöä, joista noin kolme neljäsosaa on työntekijöitä ja neljännes toimihenkilöitä. Tutkielma on rajattu koskemaan vain yksilön osaamista, sillä organisaation osaamisen hallinnan perusyksikkönä tulee Huberin (1991) mukaan pitää yksilöä, koska suurin osa organisaatiossa olevasta tiedosta on yksilöillä. Ilman työntekijöitä yrityksessä ei ole osaamista mitä hallita ja kehittää ja minkä avulla kasvattaa pysyvää kilpailuetua. (Hannula et al. 2003, 2.) Tutkielmassa ei siten käsitellä organisaation ydinosaamisen tunnistamista eikä organisaation kollektiivista osaamista.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa tutkimusaineisto kootaan aidoissa, todellisissa tilanteissa, ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotantaa käyttämättä. (Hirsjärvi et al. 2007, 160.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen avulla pyritään kuvaamaan jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tapaus- eli casetutkimus kuuluu yleisimpiin liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisiin menetelmiin. Se tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa valittua tapausta. Tapaustutkimus on enemmänkin tutkimusote kuin tutkimusmenetelmä, minkä ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen et al. 2005, 154.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tutkimusmenetelmä on haastattelu. Haastattelu-
muotoja on monia, teemahaastattelu on yksi niistä. Teemahaastattelussa haastatte-
lun teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja niiden järjestystä
ei ole tarkkaan muotoiltu. (Hirsjärvi et al. 2007, 200.) Kaikki etukäteen valitut teemat
käydään haastattelussa lävitse, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella
haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Kvalitatiivinen tapaustutkimus sopii hyvin tämän tutkielman tutkimusmetodologiaksi,
sillä tutkimuksen tavoitteena kuvata tapauskohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti case-
yrityksen osaamisen kehittämisprosessia. Tutkimusmenetelmäksi valitun teemahaas-
tattelun perusteena on tutkimusaiheen syvällinen ja yksityiskohtainen käsittely, sillä
valittu menetelmä mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun tutkittavasta aiheesta.

1.4 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet

Liiketaloustieteellisen keskustelun organisaatioihin liittyvästä osaamisesta ja oppimi-
sesta voidaan katsoa alkaneen 1980- ja 1990-lukujen taitteessa, vaikkakin sen alku-
juuret ovat paljon kauempana historiassa. Jo 1950- ja 1960-luvuilla tutkijat olivat esit-
täneet organisaatioiden kehittymisen olevan oppimisprosessi, ja tämä on säilynyt
osaamisen johtamisen ajattelussa nykypäiviin saakka. (Viitala 2002, 9, 13.) Samaten
Bennis ennakoி jo 1970-luvulla, että organisaatioiden keskeisinä menestystekijöinä
tulevat tulevaisuudessa olemaan kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja
hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla voi tehostaa oppimisprosesse-
ja. (Viitala 2008, 11.) 1990-luvulta lähtien laaja ja monipuolinen aiheen käsittely on
jakautunut organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen
pääoman, ydinosaamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen osaamisen osa-
alueisiin. (Viitala 2002, 9, 13, 31.) Näille käsitteille on yhteistä se, että ne siirtyivät
työperäisestä näkemyksestä henkilöstöjohtamiseen ja käsitelivät taitoa ja tietoa, joi-
den kautta työntekijöiden taidot siirtyivät huomion keskipisteeseen (Ley & Albert
2003a, 1370).

Osaamisen käsite on muuttunut merkittävästi vuosien varrella. Ensimmäisen käsit-
teen osaamisesta lanseerasi David McClelland vuonna 1973, jolloin hän viittasi osaa-
misella tiettyyn suoritukseen vaikuttaviin tekijöihin. McClellandin määritelmä tarkaste-

lee osaamista hyvin laajasti käsittäen kaikki psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät ominaisuudet hyvään suoritukseen ja menestykseen liittyen. Kun osaamisen käsite kehittyi, ajattelu muuttui yksityiskohtaisempaan käsitykseen osaamisesta; tietoon, taitoihin, kykyihin ja muihin luonteenpiirteisiin, jotka erottavat erinomaisen suorituksen keskivertosuorituksesta. Hamel ja Prahalad toivat vuonna 1990 käsitteeseen mukaan myös strategisen ulottuvuuden esittelemällä ydinosaamisen käsitteen viittaamaan ainutlaatuiseseen älylliseen, prosessi- ja tuoteosaamiseen. (Athey & Orth 1999, 215–216.) Sydänmaalakan (2001, 133) mukaan Hamelin ja Prahaladin vuonna 1994 julkaistu teos ”Competing for the Future” onkin tärkein osaamisen johtamiseen vaikuttanut teos. Teoksessa he esittävät viitekehyksen organisaation ydinosaamiselle sekä sille, miten sitä voidaan kehittää. (Sydänmaalakka 2001, 133.) Vaikka osaamiselle on olemassa monia erilaisia määritelmiä, osaamisen tunnistamista on kirjallisuudessa käsitelty hyvin vähän (Drejer 2001, 136).

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 12) ovat ryhmitelleet tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat neljään seuraavaan näkökulmaan: tiedon johtaminen, älykkään pääoman johtaminen, kompetenssipohjainen johtaminen sekä oppiva organisaatio. Tiedon johtamisen tunnetuimpia kehittäjiä ovat Nonaka, Sveiby, Roos ja Roos, Davenport ja Prusak sekä Leonard-Barton, ja heidän tarkastelunsa keskittyy tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistämiseen. Älykkään pääoman johtamisen käsitteen tunnetuimpia kehittäjiä ovat Edvinson ja Malone sekä Stewart, jotka ovat keskittyneet yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintamiseen, hallintaan ja mittaamiseen. Hamel ja Prahalad, Stalk, Evans ja Schulman sekä Ulrich ja Lake ovat puolestaan kehittäneet kompetenssipohjaista johtamisnäkökulmaa tutkimalla tapaa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, joiden kautta on myös syntynyt uusia näkökulmia henkilöstön kehittämisen ja strategian yhteydestä. Oppivan organisaation käsitteen tunnetuimpia tutkijoita ovat Argyris ja Schön sekä Senge, jotka ovat luoneet kokonaisvaltaisen organisaation kehittämisenfilosofian. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 12.) Tämä tutkielma kytkeytyy kompetenssipohjaisen johtamisen aihepiiriin tarkastelemalla osaamista, sen tunnistamista ja kehittämistä.

Osaamisen käyttäminen perustavanlaatuisena rakennusaineena organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten osalta on tullut yhä suosittumaksi (Hagan et al.

2006, 357). Lievensin et al. (2004) mukaan vuosien 1995 ja 2003 välisenä aikana on julkaistu yli 500 artikkelia osaamisesta (Lievens et al. 2004 teoksessa Hagan et al. 2006, 357). Suomen kielellä ensimmäiset julkaisut osaamisen johtamisesta ilmestyivät 1990-luvun loppupuolella (Virkkunen 2001, 11).

Osaamisen hallinnan käsitteistö on Suomessa vielä hieman vakiintumatonta. Suomalaisissa organisaatioissa käytetään osaamisen ja tietämyksen hallintaan liittyvistä käytännöistä muun muassa seuraavia termejä: osaamisen hallinta ja johtaminen (competence management), osaamisen kehittäminen (competence development), tiedonhallinta (information management) ja tietämyksen hallinta tai johtaminen (knowledge management). Samaten suomalaisessa tutkimuksessakin osaamisen hallinnan käsitteistö on vielä vakiintumatonta. (Kukko et al. 2004, 2.) Kun Stähle ja Grönroos käyttävät knowledge managementin suomennoksena tietopääoman hallintaa (1999), käyttää Virkkunen (2001, 11) samasta käsitteestä termiä osaamisen johtaminen. Kukon et al. (2004, 6) mukaan termien kirjavuus saattaa johtua aihepiirin uutuudesta, sillä osaamisen johtamisen tutkiminen on yleistynyt voimakkaasti vasta 1990-luvulla.

Tässä tutkielmassa käytettyä käsitettä osaamisen hallinta lähin englanninkielinen termi on competence management, joka Kukon et al. (2004, 7) mukaan pääpiirteissään tarkoittaa organisaation nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen turvaamista, hankkimista ja kehittämistä. Osaamisen hallinnan synonyyminä voidaan pitää osaamisen johtamista, mutta tässä tutkimuksessa käytän termiä osaamisen hallinta, sillä monesti se luo kokonaisvaltaisemman mielikuvan organisaation osaamiseen liittyvistä toiminnoista. (Kukko et al. 2004, 7.) Tämän tutkielman keskeiset käsitteet ovat osaaminen, osaamisen hallinta, osaamisen kehittäminen ja osaamiskartoitus, jotka on määritelty seuraavasti:

Osaaminen (competence) määritellään kyvyksi tai kyvykkyydeksi (Boyatzis 2007, 6). Yksilöiden osaaminen määritellään kaikeksi tiedoksi ja taidoksi, jonka työntekijät tuovat mukanaan organisaatioon ja jota he työssään käyttävät (Stähle & Grönroos 1999, 73). Se koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja konteksteista (Sydänmaalakka 2001, 256).

Osaamisen hallinnan (competence management) päämääränä on organisaation strategian mukaisten liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen (Kukko et al. 2004, 2). Osaamisen hallinta lähtee organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joiden mukaan määritellään sekä organisaation ydinosaaminen että muu organisaatiossa tarvittava osaaminen. Organisaatiossa tarvittava osaaminen konkretisoidaan erilaisiksi osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri tasoilla, joita kehitetään organisaatiossa johdonmukaisesti. (Sydänmaalakka 2001, 18.)

Osaamisen kehittämisessä (competence development) organisaatiotasolla on kyse kaikkien osaamisalueiden parantamisesta (Löfstedt 2001, 120). Osaamisen kehittäminen sisältyy osaamisen hallinnan käsitteeseen olemalla yksi osaamisen hallinnan osaprosessi.

Osaamiskartoitus (competence survey) tarkoittaa organisaation henkilöstön nykyisen osaamisen vertaamista organisaation tavoiteosaamiseen. Osaamiskartoituksen tuloksena nähdään nykyisen osaamisen vajeet tavoiteosaamiseen verrattuna. (Ojala 2008, 346).

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku johdattelee osaamisen ja osaamisen kehittämisen maailmaan. Se sisältää tutkimuksen taustan, tavoitteet, tutkimusongelmat sekä tutkimuksen rajaukset. Lisäksi siinä esitellään tutkielmassa käytetty tutkimusmetodologia, luodaan kirjallisuuskatsaus aiheen aiempaan kirjallisuuteen sekä määritellään tutkielman keskeiset käsitteet.

Tutkielman toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen, ja pyrkivät antamaan teoreettisen vastauksen kolmeen alatutkimusongelmaan. Luvussa kaksi käsitellään osaamista, sen määritelmiä, muodostumista ja merkitystä sekä yksilön että organisaation menestymisen kannalta. Luvussa kolme kuvataan osaamisen kehittämisen vaiheet osaamiskartan laatimisesta osaamisen tavoiteprofiilien laadintaan, osaamisen arviointiin ja lopulta osaamisen kehittämissuunnitelmiin ja kehittämistoimenpiteisiin. Pääpaino on osaamisen kehittämisprosessin kolmessa en-

simmäisessä vaiheessa, mutta myös osaamisen kehittämissuunnitelmia ja -menetelmiä käsitellään lyhyesti.

Luku neljä sisältää tutkielman empiirisen osion. Luku sisältää case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessin nykytilanteen kartoituksen. Siinä käsitellään osaamisen merkitystä case-yritykselle sekä luodaan kuvaus case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessista.

Luku viisi sisältää tutkimuksen johtopäätökset. Luku alkaa yhteenvedolla tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja jatkuu vastaamalla tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimusongelmiin. Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen esille tuomia käytännön kehittämis ehdotuksia case-yritykselle sekä jatkotutkimusaiheita.

2 YKSILÖN OSAAMINEN

Yksilöiden osaaminen muodostaa kriittisen lähteen organisaation kyvyille hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja pysyä kilpailukykyisenä. Sen lisäksi, että osaamiset ovat organisaation keskeinen resurssi, muiden resurssien tuloksellinen hyödyntäminen tarvitsee asianmukaista osaamista. Toisin sanoen relevantti osaaminen on välttämätön ehto organisaation strategiselle menestykselle. (Nordhaug & Gronhaug 1994, 89.) Osaaminen hyödyttää organisaatiota, kun se muodostaa arvoa asiakkaille, estää tuotteiden ja palveluiden kopioitavuutta ja auttaa organisaatiota luomaan uutta liiketoimintaa uusien tuotteiden, palvelujen ja innovaatioiden kautta. (Hagan et al. 2006, 359.)

Osaamisesta on tullut merkittävä elementti organisaatioiden kilpailukyvyn takaamiseksi. Monilla nopeasti kehittyvillä teollisuuden aloilla nykyinen osaaminen, etenkin tekninen osaaminen, vanhenee kahdessa kolmessa vuodessa. (Ojala 1994, 13.) Jotta osaamista voidaan kehittää tehokkaasti, tulee ymmärtää, mistä seikoista yksilön osaaminen muodostuu. Ilman tätä ymmärrystä osaamisesta kehittäminen ei ole tehokasta, eikä organisaatio voi saavuttaa tehokkuutta. (Sandberg 2000, 9.) Osaamisen määrittely auttaa tekemään osaamisen näkyväksi ja konkreettisemmaksi asiaksi organisaatiossa, mikä myös edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. (Ojala 2008, 50.)

Yksilön osaamisesta puhuttaessa käytetään monia eri käsitteitä. Englanninkielisistä käsitteistä käytetyimmät ovat ”skills”, ”competencies” ja ”capabilities”, jotka tarkoittavat suomeksi taitoja, pätevyyttä ja kyvykkyyttä. Työelämän edellyttämistä valmiuksista puhuttaessa on viime vuosien aikana vakiintunut sana kompetenssi, josta Suomessa käytetään myös käsitettä ammattitaito, jolla tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. (Viitala 2008, 113.)

Vaikka osaamisen merkitystä pidetään yhä tärkeämpänä, on sen merkitys - mitä osaaminen todella on - silti vielä osin hämärän peitossa (Ley & Albert 2003, 1501). Vaikka osaaminen ei ole mikään uusi ilmiö, ymmärrys osaamisen käsitteestä, sen tasoista ja kehittämisestä vaihtelee tutkijasta toiseen (Awuah 2006, 1068). Osaami-

nen ei ole konkreettinen asia, eikä sillä ole selvää muotoa. Sen vuoksi jokaisella henkilöllä on oma mielikuvansa siitä, mitä osaaminen on. (Ojala 2008, 37.) Lisäksi osaamisella tulee olla yhteys sekä organisaation toimintaympäristöön sekä organisaatiokulttuuriin, minkä vuoksi organisaatiot määrittelevät osaamisia eri lailla kontekstista riippuen (Lindsay & Stuart 1997, 327). Harvoissa organisaatioissa on selkeästi määritelty, mitä osaaminen tarkoittaa (Ojala 2008, 37), vaikka ymmärrys osaamisen osatekijöistä on ehdoton edellytys osaamisen hallinnalle ja kehittämiselle (Sandberg 2000, 9).

Kun keskustelu osaamisesta ja sen merkityksestä on ajan kuluessa lisääntynyt, on myös osaamisen määritelmien määrä lisääntynyt (Rodriguez et al. 2002, 310). Sen vuoksi luvussa kaksi käsitelläänkin osaamisen erilaisia määritelmiä ja osaamisen komponentteja.

2.1 Osaamisen määritelmiä

Osaamisella on monta erilaista merkitystä, ja se onkin yksi hajanaisimmista termeistä organisatorisessa ja ammatillisessa kirjallisuudessa (Robotham 2004, 68; Murray 2003, 305). Perinteiset osaamismallit ovat keskittyneet enemmänkin kuvaamaan menneitä käyttäytymistä kuin ennakoimaan tulevia suorituksia. Tämä johtuu siitä, että osaamiset on yleensä tunnustettu vertaamalla korkean ja keskivertosuorituksen tehneiden yksilöiden käyttäytymistä toisiinsa ja etsimällä näiden kahden ryhmän välisiä eroja. Nykyään osaamisen käsite on kuitenkin laajentunut. (Athey & Orth 1999, 218.) Osaamisen nähdään muodostuvan pienemmistä osaamisen komponenteista, kuten tiedoista, taidoista, luonteenpiirteistä sekä kyvyistä (Lindsay & Stuart 1997, 328). Atheyn ja Orthin (1999, 216) mukaan osaaminen on tietyn suorituksen osatekijöiden joukko, joka sisältää yksilölliset tiedot, taidot, asenteen ja käyttäytymisen. Haganin et al. (2006, 359) mukaan osaaminen ulottuu henkilön persoonallisista luonteenpiirteistä työkäyttäytymiseen ja sisältää kaiken siltä väliltä (Hagan et al. 2006, 359). Myös Bergenhenegouwenin et al. (1997, 57) mukaan yksilöllinen osaaminen käsittää olennaiset persoonalliset piirteet, jotka ovat luontaisia yksilön toiminnassa. Boyatziksen (1982, 21) mukaan osaaminen muodostuu henkilön perimmäisistä ominaispiirteistä, joita ovat motiivit, luonteen ominaispiirteet, taidot, yksilön käsityksestä itsestään sekä

sosiaalisesta roolistaan sekä tietämyksestä, jota hän käyttää toiminnassaan. Yksilö toimii näiden piirteiden perusteella joko tiedostaen niiden olemassaolon tai tietämättään. (Boyatzis 1982, 21.)

Ranki (1999, 27) määrittelee osaamisen edellisiä määritelmiä tarkemmin lisäten yhdeksi osaamisen ulottuvuudeksi yksilön sosiaaliset taidot ja sanoo sen muodostuvan viidestä toisiinsa liittyvästä tekijästä. Osaamisen komponentit ovat hänen mukaansa tiedollinen osaaminen (faktat), taidot (omassa työssä tarvittavat taidot), kokemus (onnistumisista ja virheistä oppiminen ja erilaisten vaihtoehtojen hallitseminen), uskomukset ja arvot (minkä uskoo olevan oikein ja mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen) sekä sosiaalinen verkosto (suhteet muihin toimijoihin). (Ranki 1999, 27.) Rankin määrittelyä tukee Sveibyn (1997, 39) lähes samanlainen viiden osatekijän määritelmä osaamisesta. Sveibyn mukaan osaamisen elementit ovat tosiasioiden tietäminen eli koulutuksen avulla hankittu tieto, harjoittelun ja käytännön myötä hankitut taidot, kokemus, arvot ja sosiaaliset verkostot.

Otalan (2002, 104) mukaan yksilön osaamista voidaan kuvata käden muotoisena, jossa sormet muodostavat yksilön osaamisen eri osat (arvot ja asenteet, kontaktit, kokemus, tiedot, taidot). Kämmentä kuvaa yksilön omaa henkistä ja fyysistä energiaa ja motivaatiota sekä henkilökohtaisia taitoja. Sormet ja kämmen yhdessä muodostavat yksilön koko osaamisen. Kädessä virtaavat verisuonet kuvastavat oppimisen tukiverkkoa, joka muodostuu oppimista auttavista ja edistävästä henkilöistä ja organisaatioista. (Ojala 2002, 104.)

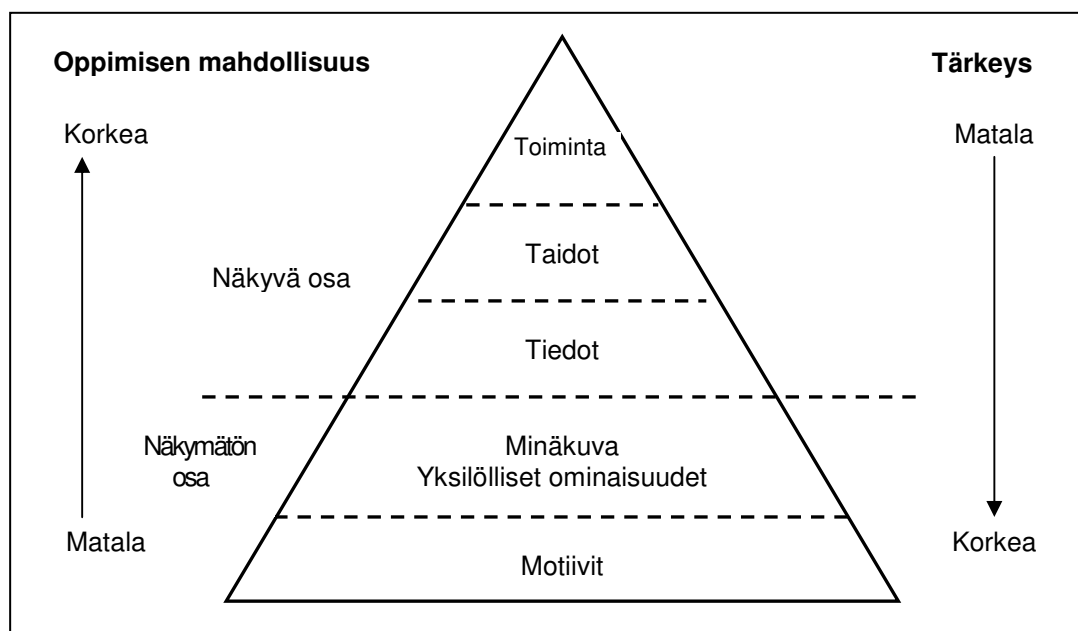
Vaikka osaamiselle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, kaikkien määritelmien mukaan osaaminen muodostuu ainakin yksilön tiedoista, taidoista ja luonteenpiirteistä, ja se ennustaa yksilön tulevaisuuden käyttäytymistä ja menestymistä. Atheyn ja Orthin (1999, 216) mukaan osaamisen määritelmät tulevat koko ajan muuttumaan, kun osaamismetodit kehittyvät paremmin kohtaamaan muuttuvan liike-elämän tarpeita.

Osaamisesta puhuttaessa on Murrayn (2003, 305–306) mukaan tärkeää yksilöiden ja organisaation osaamisen erottaminen toisistaan. Kun organisaatio pystyy rakentamaan ja kehittämään yksilöiden osaamista, samalla myös organisaation osaaminen

lisääntyä. Organisaation osaaminen muodostuu prosesseista, järjestelmistä ja käytännöistä, jotka mahdollistavat yksilöiden osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi. (Murray 2003, 305–306.)

2.2 Osaamisen jäävuorimalli

Yksilön osaamista voidaan myös kuvata havainnollistavan jäävuorimallin avulla, minä Spencer ja Spencer (1993) ovat kehittäneet. Osaamisen jäävuorimalli on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Osaamisen jäävuorimalli (Mukaiillen Bergenhenegouwen et al. 1997, 57; Hättönen 2004, 15.)

Jäävuoren eksplisiittisen eli näkyvän osan muodostavat yksilön tiedot, taidot ja toiminta. Tiedoilla tarkoitetaan tiettyyn asiaan liittyvää erikoistietämystä, joka ennustaa yksilön tosiasiallisen osaamisen; tiedon avulla voidaan luoda arvoa vasta silloin, kun sitä osataan soveltaa tilanteiden vaatimalla tavalla. (Spencer & Spencer 1993, 9.) Ojalan mukaan yksilön tiedot käsittävät faktat, menetelmät ja mallit. Taitojen avulla yksilö puolestaan pystyy suorittamaan erilaisia tehtäviä. Taidot kertovat millä tavalla tietoa käytetään hyväksi ja kuvaavat yksilön kykyä soveltaa osaamistaan. (Ojala 2002, 105.)

Jäävuoren implisiittisen eli näkymättömän osan muodostavat motiivit, yksilön käsitykset itsestään sekä yksilölliset ominaisuudet. Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä valittuja tavoitteita kohti. Yksilöllisten ominaisuuksien perusteella puolestaan määräytyvät tilanteesta riippumattomat reagoitakyvyt ja -tyylit. Yksilön käsitys itsestä muodostuu arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja minäkuva ennustavat yksilön taitoja ja käyttäytymistapoja, jotka puolestaan ennustavat työssä menestymistä. (Spencer & Spencer 1993, 9–12.)

Vaikka motiivit, yksilön käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat jäävuoren pinnan alle, vaikuttavat ne vahvasti yksilön toimintaan. Ne luovat perustan yksilön osaamiselle eli näkyvälle toiminnalle ja ovat siksi erittäin tärkeitä. Tällaisia pinnan alla vaikuttavia asioita on hyvin vaikeaa mitata ja kehittää, vaikka ne ovat juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten yksilön osaamiseen. (Spencer & Spencer 1993, 9–11.) Jäävuoren huipulla olevia tietoja ja taitoja on taas helpompi opetella kun pinnan alapuolisia osia, vaikka niiden tärkeys ei olekaan yhtä merkittävä.

2.3 Ammatillisen osaamisen osatekijät

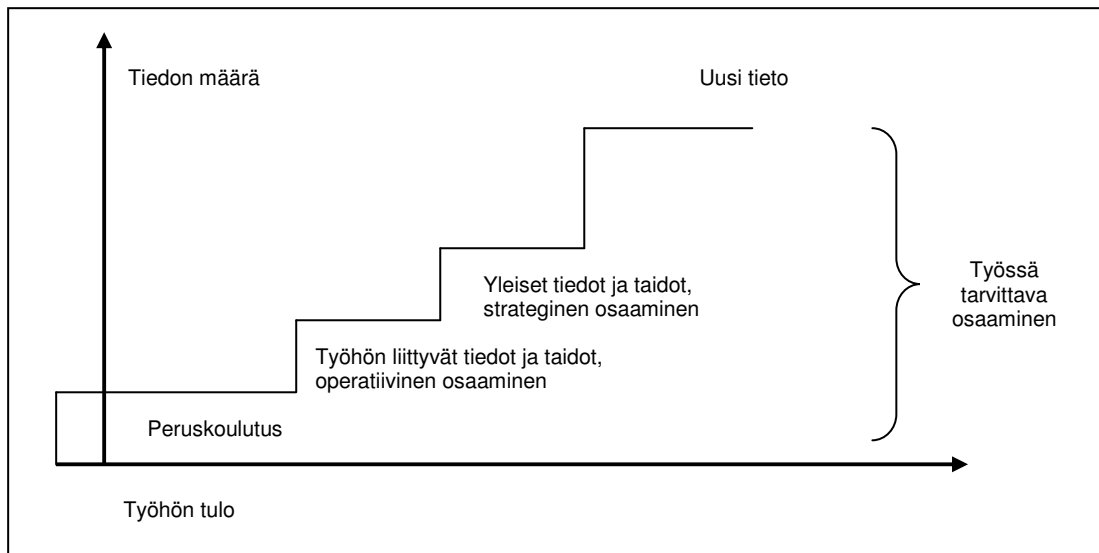
Kappaleissa 2.1 ja 2.2 käsitellyistä osaamisen määritelmistä voidaan todeta, että osaaminen voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Edellä mainittujen yleisten osaamisen osatekijöiden lisäksi osaaminen voidaan jakaa useisiin erilaisiin tekijöihin, jotka liittyvät ammatilliseen osaamiseen eli ammattitaitoon.

Cheetham ja Chivers (2005) ovat määritelleet yleistä osaamista täsmällisemmän, joskin hyvin laajan konseptin ammatilliselle osaamiselle: Se on niiden tarpeellisten ominaisuuksien omistamista, jotka ovat välttämättömiä tehokkaalle työsuoritukselle sekä kykyä organisoida niitä johdonmukaisesti tuottaakseen haluttuja tuloksia (Cheetham & Chivers 2005 teoksessa Heillman 2007, 729). Dubois (1993) puolestaan on luonut mallin, jossa voidaan erottaa kolme erilaista osaamista yksilön työsuorituksessa. Ne ovat työhön liittyvä osaaminen (taustalla yksilön luonteenpiirteet, kuten motiivit, taidot, minäkuva, sosiaalinen rooli), ei-tekninen osaaminen (toimintamallit erilaisissa organisatorisissa tilanteissa) sekä tekninen osaaminen (tieto-taito ja taidot, jotka liittyvät tiettyyn työhön). (Dubois 1993 teoksessa Heillman 2007, 729.)

Lönnqvist et al. (2005, 33–34) jakavat ammatillisen osaamisen substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. Substanssiosaamisella he tarkoittavat oman ammattialan osaamista, eli liiketoiminnalle ominaista asiaosaamista. Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa liiketaloudellista yleissivistystä, joka on tarpeen organisaation kaikille työntekijöille toimialasta riippumatta. Organisaatio-osaamiseen kuuluu kyseisen organisaation tunteminen: liikeidea, strategia, historia, tuotteet ja palvelut, rakenteet ja järjestelmät. Sosiaaliset taidot puolestaan tarkoittavat kaikkia niitä taitoja, joita työntekijä tarvitsee erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Lönnqvist et al. 2005, 33–34.)

Spencerin ja Spencerin (1993, 15) mukaan osaaminen voidaan lisäksi jakaa kynnysosaamiseen ja erilaistavaan osaamiseen. Kynnysosaamisella he tarkoittavat välttämätöntä osaamista, jonka jokainen tarvitsee työssään selviytyäkseen työtehtävistään. Kynnysosaaminen ei kuitenkaan tee eroa keskiverron ja huipputyöntekijän välillä. Kynnysosaaminen tarkoittaa yleensä perustietoa jostakin asiasta, esimerkiksi lukuaitoa. Erilaistava osaaminen puolestaan tarkoittaa tekijöitä, jotka erottavat oman alansa spesialistin keskivertotyöntekijästä. (Spencer & Spencer 1993, 15.)

Tiedon määrä lisääntyy nykyään kovalla vauhdilla, minkä vuoksi pelkkä peruskoulutus ei riitä takaamaan työelämässä tarvittavaa osaamista. Otalan (1994, 13) mukaan työelämässä tarvittava osaaminen vaatii sekä operatiivista että strategista osaamista, mikä edellyttää sekä jatkuvaa tietojen päivittämistä sekä työhön liittyvän että yleiskoulutuksen avulla. (Ojala 1994, 13.) Otalan työssä tarvittavan osaamisen malli on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Työssä tarvittava operatiivinen ja strateginen osaaminen (mukailen Ojala 1993 teoksessa Ojala 1994, 14.)

Yksilön ammattitaidon perusta on peruskoulutus, joka työntekijän tulee hankkia mahdollistaakseen pääsyn työmarkkinoille. Se ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan yksilön tulee jatkuvasti oppia uusia asioita. Operatiiviset eli toiminnalliset taidot tarkoittavat työtehtävien hoitamiseen liittyviä tietoja ja taitoja, jotka työntekijä saa sekä peruskoulutuksen että työhön liittyvän koulutuksen avulla. Ne auttavat työntekijää toimimaan tehokkaasti omassa työssään. Operatiivisten taitojen lisäksi työntekijät tarvitsevat myös yleistä osaamista ja taitoja, jotka auttavat ja nopeuttavat uusien asioiden oppimista. Strategiset taidot eivät liity vain yhteen tehtävään tai edes yhteen yritykseen, vaan ne ovat siirrettävissä ja hyödynnettävissä kaikkialla. Esimerkkinä strategisista taidoista on englannin kieli. (Ojala 2002, 36.) Työssä tarvittava osaaminen muodostuu siten sekä peruskoulutuksesta että operatiivisesta ja strategisesta osaamisesta, jotka yhdessä mahdollistavat uuden tiedon oppimisen ja soveltamisen.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

”Voit kehittää vain sitä, minkä tunnet.”

Osaamisen hallinta ja kehittäminen on aikaisemmin nähty ensisijaisesti muiden toimintojen tukitoimintona. Ne voidaan kuitenkin nähdä organisaatioiden ensisijaisena toimintoina, sillä kaikkien muiden resurssien hankinta ja hyväksikäyttö on riippuvaista yksilöiden osaamisesta organisaatiossa. (Nordhaug & Gronhaug 1994, 101.) Jo usean vuoden ajan osaamisen hallinnan ja kehittämisen onkin sanottu olevan tehokkain keino hyödyntää työntekijöiden taitoja (Ley & Albert 2003b, 1500).

Osaamisen merkitys lisääntyy jatkuvasti nykyajan kilpailluilla markkinoilla. Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin, mikä edellyttää organisaation nykytilan ja osaamisen tutkimista, jotta se pysyy muuttuvien markkinoiden mukana. Organisaatioissa tuleekin määritellä, mitä osaaminen on ja suhteuttaa olemassa oleva osaaminen tulevaisuuden vaatimuksiin. Monet organisaatiot ovat koonneet listoja organisaatiossa olevista osaamisalueista, joiden käytön avulla osaamisen on toivottu kehittyvän ja suuntautuvan tulevaisuuden vaatimaan suuntaan. Pelkät osaamislistat eivät kuitenkaan riitä takaamaan organisaation menestystä, vaan ne ovat vain yksi osa osaamisen kehittämisprosessia. (Lindsay & Stuart 1997, 326.) Kuten yllä oleva vanha sananlasku sanoo, osaamisen kehittämisprosessia ei voi aloittaa ilman kehitettävien asioiden määrittelemistä, eli osaamisalueiden listaamista. Osaamisen tunnistaminen onkin ensimmäinen askel osaamisen kehittämiseen, mikä tarjoaa pohjan muille osaamisen kehittämiseen liittyville toimenpiteille.

3.1 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet

Osaamisen hallinnan tavoitteena on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen tason nostaminen, siitä huolehtiminen sekä sen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2008, 16). Osaamisen kehittäminen tulee sitoa organisaation strategiaan tulevaisuuden tavoitteisiin, ja kehittämistoimenpiteiden tulee tukea organisaation päämääriä (Wills 1994, 6). Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista (Sydänmaalakka 2001, 127). Mikäli ei tiedetä minne suuntaan halutaan

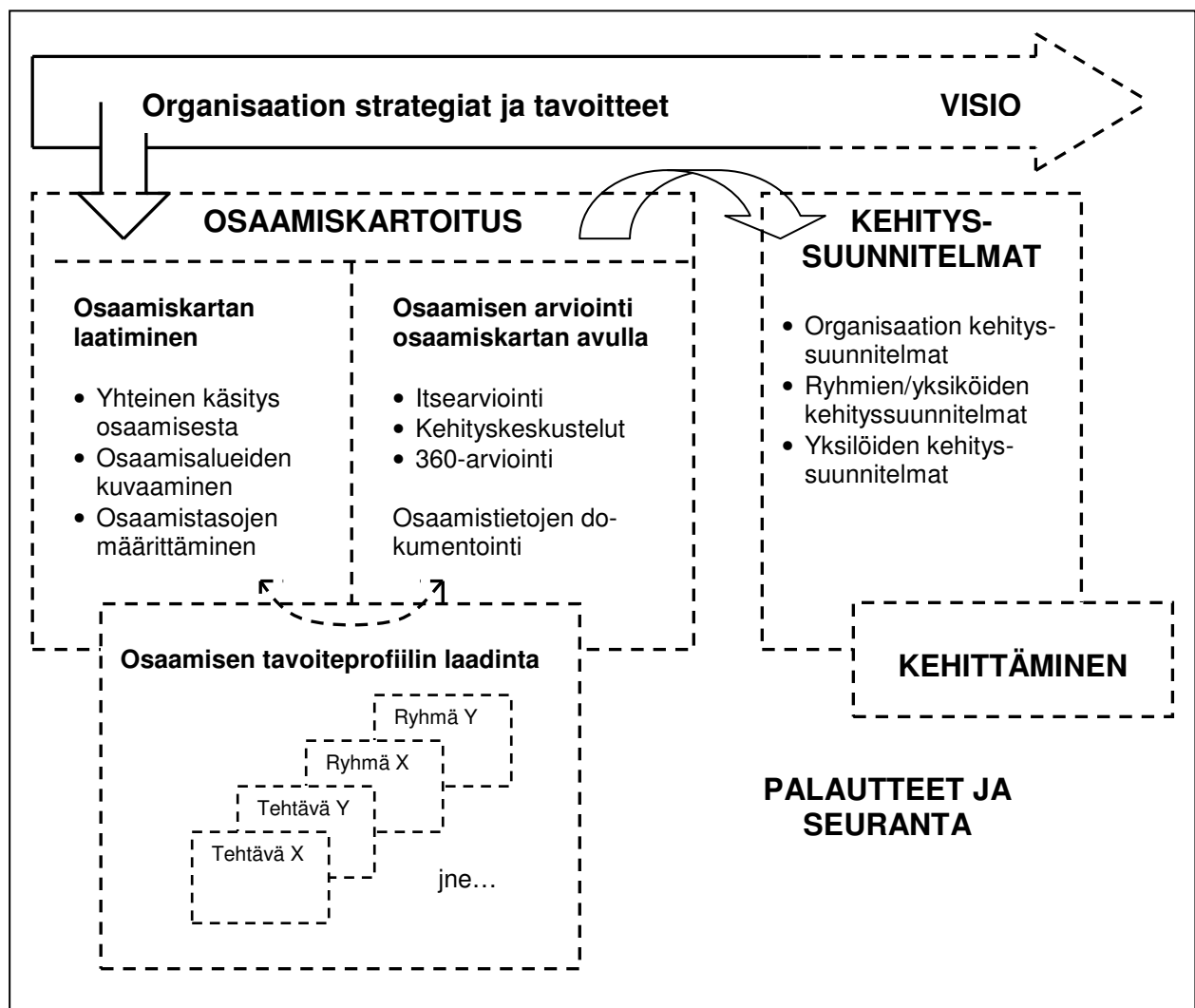
mennä, ei voida suunnitella toimenpiteitäkään. Aivan ensimmäiseksi tuleekin selvittää näkemys siitä, minne halutaan tulevaisuudessa mennä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. (Wills 1994, 6.) Vision, strategian ja tavoitteiden perusteella määritellään sekä organisaation ydinosaaminen että muu organisaatiossa tarvittava osaaminen (Sydänmaalakka 2001, 18). Ydinosaaminen tarkoittaa ainutlaatuista liiketoiminnallista ja yksilöiden osaamista, jotka luovat organisaatiolle sen tyypilliset piirteet. Ydinosaamiset ovat organisaation asiantuntemuksen ominaisalueita, jotka muodostuvat organisaation resurssien synergiasta, kuten erikoisosaamisesta, työntekijöiden taidoista ja motivaatiosta ja yhteistyöverkostoista. (Bergenhenegouwen et al. 1996, 30.) Strateginen osaaminen puolestaan on yrityksen liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, joiden avulla varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuminen pitkällä aikavälillä (Lankinen et al. 2004, 35). Tarvittava osaaminen konkretisoidaan erilaisiksi osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri tasoilla, joita kehitetään organisaatiossa johdonmukaisesti. Sen jälkeen tulee arvioida osaamisen nykytaso verrattuna haluttuun tavoiteosaamiseen, jonka perusteella voidaan laatia tarvittavat osaamisen kehittämissuunnitelmat. (Sydänmaalakka 2001, 18, 74.)

Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle aina yksilön osaamisen kehittämisestä, koska suurin osa organisaatiossa olevasta tiedosta on yksilöillä. Ilman työntekijöitä organisaatiossa ei ole osaamista mitä kehittää ja minkä avulla kasvattaa kilpailuetua. (Huber 1991 teoksessa Hannula et al. 2003, 2.) Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus lisätä tietojaan ja kehittää taitojaan, he tulevat joustavammiksi ja ovat kyvykkäitä hoitamaan erilaisia työtehtäviä muuttuvassa toimintaympäristössä (Vloeberghs et al. 2000, 155). Nilsen ja Högström (1994) sanovatkin, että osaamisen kehittäminen ja sen hyväksi käyttäminen ovat parhaita tapoja sopeutua muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin (Nilsen & Högström 1994 teoksessa Löfstedt 2001, 115).

Osaamisen kehittämisprosessille on olemassa useita erilaisia malleja. Rangin (1999, 36) mukaan osaamisen kehittämisprosessi muodostuu kolmesta toisiaan seuraavasta vaiheesta, jotka ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi suhteessa nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin sekä oppimisen suuntaaminen ja nopeuttaminen, mikä tarkoittaa toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi (Ranki 1999, 36.) Harzallahin

et al. (2006, 189) mukaan osaamisen hallinta ja kehittäminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi ja osaamisen hyväksikäyttö. Berio ja Harzallah (2007, 199) puolestaan jakavat osaamisen kehittämisen prosessin neljään vaiheeseen, jotka ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi, osaamisen hankinta ja osaamisen käyttäminen. Viitala (2008, 87) taas on jakanut osaamisen kehittämisen prosessin kolmeen toisiaan seuraavaan vaiheeseen. Prosessin ensimmäinen vaihe käsittää osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn organisaatiossa. Toiseen vaiheeseen sisältyy osaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Prosessin kolmannessa vaiheessa määritellään osaamisen kehittämisen toimenpiteet. (Viitala 2008, 87.)

Kaikkein yksityiskohtaisin osaamisen kehittämisprosessin malli on Hätösen (2004, 8) luoma malli, joka on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Osaamisen kehittämisprosessin kuvaus (Hätönen 2004, 8.)

Hätösen (2004) mukaan osaamisen kehittäminen alkaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta, joiden perusteella laaditaan osaamiskartta ja osaamisen tavoiteprofiilit, minkä jälkeen osaamista arvioidaan osaamiskartan avulla. Osaamiskartoituksen jälkeen tulee kehityssuunnitelmien tekeminen niin yksilöille, ryhmille kuin koko organisaatiollekin. Malli sisältää myös kehittämistoimenpiteiden jälkeisen osaamisen kehittymisen seurannan ja palautteen. Hätösen malli toimii pohjana tämän tutkielman teoreettiselle viitekehykselle osaamisen kehittämisprosessista.

Suurin osaamiskartoituksista saatava hyöty on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Osaamiskartoitusten avulla nostetaan esiin organisaatiossa sillä hetkellä oleva osaaminen, jonka avulla osataan myös paremmin suunnitella uutta toimintaa. Organisaatiossa olevan osaamisen selvittäminen voi myös lisätä työntekijöiden keskinäistä arvostusta sekä osaamisen hyödyntämistä työssä. Kartoituksen avulla pystytään myös tehokkaammin tekemään valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittämisen suunnasta ja vauhdista. (Viitala 2003, 199.)

3.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksella pyritään selvittämään, minkälaista osaamista yrityksessä sillä hetkellä on ja millä tavalla organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi sille asetettua tavoiteprofiilia (Viitala 2003, 198). Prosessi alkaa tunnistamalla yrityksen tarpeet ja kääntämällä ne osaamisen kehittämistoimenpiteiksi (Wills 1994, 12). Osaamiskartoitus koostuu osaamiskartan laatimisesta, osaamisen tavoiteprofiileiden laadinnasta sekä osaamisen arvioinnista (Hätönen 2004).

Osaamiskartoitusta suunniteltaessa on tehtävä valintoja sekä eri analyysitapojen että etenemistavan suhteen. Tulee päättää, pääsevätkö työntekijät itse vaikuttamaan omaan osaamiskarttaansa vai annetaanko se heille valmiina, jolloin heidän tulee vain arvioida oma osaamisensa. Osallistavat tavat ovat hitaampia, mutta tarkoituksenmukaisia, sillä ne mahdollistavat keskustelun tulevaisuuden osaamisvaatimuksista sekä henkilöiden sitoutumisen toimintaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115.) Myös Löfstedt (2001, 121) painottaa osallistavan tavan merkitystä, sillä vain siten

työntekijät saadaan sitoutumaan osaamisen kehittämiseen ja prosessi onnistumaan halutulla tavalla.

Osaamiskartan laatiminen

Ennen kuin organisaatiossa olevaa osaamista pystytään hyödyntämään kokonaisvaltaisesti, tulee selvittää sekä organisaatiossa sillä hetkellä oleva osaaminen että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Wills 1998 teoksessa Hätönen 2004, 9). Kirjallisuus tarjoaa erilaisia tapoja osaamisten tunnistamiseen. Tärkeintä on omistaa riittävästi huomiota tälle osaamisen kehittämisen ensimmäiselle vaiheelle ja etenkin niille osaamisalueille, jotka edustavat menestyksen ja erinomaisten tulosten lähteitä tulevaisuudessa, eikä keskittyä menneiden asioiden tutkimiseen. (Vloeberghs et al. 2000, 157.) Monissa yrityksissä on tehty osaamiskartoituksia, eli selvitetty sitä, mitä organisaation henkilöstö osaa. Mutta jos organisaatiossa ei ole ensin selvitetty sitä, mitä henkilöstön tulisi osata, jotta strategiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa, ei osaamiskartoitukselle jää paljon arvoa. (Ojala 2008, 38.)

Osaamisen kehittäminen perustuu osaamisten mallintamiseen, eli listauksiin ja kuvauksiin erilaisista osaamisalueista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108). Osaamiskartan laatimisen tarkoituksena onkin tunnistaa ja määritellä sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset, joita tarvitaan työtehtävien suorittamiseen ja vision, strategian ja tavoitteiden toteuttamiseen (Berio & Harzallah 2007, 199). Osaamiskartta on koko organisaation yhteinen työväline, jossa on kuvattu kaikki sellaiset osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan. Osaamiskuvausten avulla osaamisiin saadaan yhteismitallisuutta, ja niiden avulla pystytään varmistamaan organisaation yhteinen ymmärrys eri käsitteiden merkityksistä, mikä on ehdoton edellytys osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2004, 9, 11.)

Osaamistasojen luokittelussa on tärkeää, että osaamisen kriteerit määritetään käytännön toiminnan tasolla. Tasojen pitää myös erottautua selkeästi toisistaan, jotta ne mahdollistavat osaamisen nykytilan ja halutun tilan arvioinnin ja niiden vaatimat kehitystarpeet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108.) Ammatillisen osaamisen arvioinnissa käytetään yleensä 3 – 5 -portaista arviointia. Osaamistasoja voi kuvata monilla eri tavoilla, mutta taulukossa 1 on esitetty esimerkki Kirjavaisen ja Laakso-

Mannisen (2001, 109) esittämästä osaamistasojen kuvauksesta. Taulukosta nähdään, että henkilö on tasolla 0, kun hän ei osaa, eikä tunne asiaa. Osaamisen kehittyessä hänestä tulee ensin aloittelija, noviisi, ammattilainen, asiantuntija ja lopuksi alansa huippu, joka tarkoittaa valtakunnallisesti tunnistettua osaajaa.

Taulukko 1. Esimerkki osaamistasoista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 109)

Taso	Nimitys	Kuvaus
0	Ei osaa	Ei osaa, ei tunne asiaa
1	Aloittelija	Osaa kertoa mistä asiasta on kyse, tuntee peruskäsitteet
2	Noviisi	Osaa perusteet, pystyy toimimaan ohjauksen alla
3	Ammattilainen	Osaa käyttää ja tehdä sekä pystyy hyödyntämään työssään
4	Asiantuntija	Osaa syvällisesti, osaa opettaa asiaa sekä neuvoa ammattilaisia
5	Alansa huippu	Valtakunnallisesti tunnistettu osaaja

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen osaamistasot ovat melkein samanlaiset kuin Dreyfussin ja Dreyfussin (1986) kehittämä malli yksilön oppimisesta. Heidän mallinsa mukaan yksilö aloittaa noviisina ja osaamisen kehittyessä hänestä tulee edistynyt aloittelija, taitaja, asiantuntija ja lopulta maailman luokan osaaja. (Dreyfuss & Dreyfuss 1986 teoksessa Drejer 2000, 215.)

Osaamisprofiilien laadinta

Osaamiskartan laatimisen jälkeen vuorossa on osaamisprofiilien laadinta. Osaamisprofiili tarkoittaa osaamisten tavoitetasojen yhdistelmää, ja se voidaan määrittää niin yksilöille, ryhmille, tiimeille kuin koko organisaatiollekin. Osaamisvaatimukset määritellään useimmiten ainakin teknisille, johtamis-, sosiaalisille sekä persoonallisille taidoille. Ne johdetaan työn edellyttämistä vaatimuksista sekä organisaation ydinosamisista ja strategiasta. Osaamisprofiili kertoo, mitä osaamista työntekijöillä tulee olla ja mitä osaamisalueita tulee kehittää ja arvioida. Osaamisprofiilit toimivat siten osaamisen arvioinnin perustana. (Ley & Albert 2003b, 1502.)

Osaamisprofiilista on hyötyä sekä yksittäisille työntekijöille että koko organisaatiolle. Se estää yksittäistä työntekijää ajattelemasta, että hänen tulee hallita kaikki organisaatiossa tarvittavat osaamiset. Organisaatiota se helpottaa havaitsemaan eri henki-

löiltä tai tehtäviltä vaadittavat osaamiset, helpottaa osaamisten arvioinnissa ja auttaa luomaan osaamisista tarkoituksenmukaisia yhdistelmiä. (Hätönen 2004, 35.)

Osaamisprofiilien määrittelemiseen on olemassa useita eri vaihtoehtoja. Yhtenä vaihtoehtona organisaation johto tai avainhenkilöt luovat osaamiskartan perusteella yleisen osaamisprofiilin eri tehtävänkuville, jonka pohjalta tarvittavat osaamiset konkretisoidaan pienryhmäkeskustelujen avulla ja tarkennetaan yksilöllisiksi osaamisprofiileiksi. Toinen vaihtoehto on määrittää ryhmätyönä, millaista osaamista ryhmässä tarvitaan, minkä perusteella jatketaan henkilökohtaisten osaamisprofiilien määrittelyyn. Kolmantena vaihtoehtona on määrittää henkilökohtaiset osaamisprofiilit kehityskeskusteluissa, joissa työntekijä yhdessä esimiehensä kanssa määrittelee oman osaamisprofiilinsa. (Hätönen 2004, 36–37.)

Osaamisen arviointi

Kun osaamisprofiilit on määritelty, tulee selvittää, onko työntekijöillä tarvittavaa osaamista (Vloeberghs et al. 2000, 157). Osaamisen arviointi tarkoittaa työntekijältä edellytettävien osaamisalueiden arvioimista (Harzallah et al. 2006, 189). Edellytettävät osaamiset ja niiden tavoitetasot toimivat nykyisten taitojen arvioinnin perustana (Ley & Albert 2003b, 1502). Osaamisen arvioinnilla saadaan osaamisen taso näkyväksi ja saadaan sellaista tietoa, joka voisi muuten olla vaikea havaita tai ymmärtää. Mittaaminen ei kuitenkaan ole pelkästään mikään tavoite, vaan arvioinnin tavoitteena on suunnan näyttäminen osaamisen kehittämiseksi ja sen vaatimille toimenpiteille. (Ranki 1999, 48.)

Osaamisen arviointi on prosessi, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja tuetaan suunnittelemaan ja konkretisoimaan omaa kehittymistään ja omaa uraansa. Prosessin aikana tarkastellaan niin henkilön vahvuuksia ja heikkouksia kuin motivaatiota ja henkilökohtaisia arvoja. (Vloeberghs et al. 2000, 155.) Arviointi voidaan suorittaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi itsearviointilla, esimiehen, työtovereiden, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden arviolla sekä erilaisin testeillä ja näyttökokeilla (Ranki 1999, 51–52).

Organisoitu osaamisen kehittämistarpeiden arviointi aloitetaan usein kehityskeskustelussa, jossa esimies käy alaisensa kanssa lävitse hänen osaamisalueitaan sekä kehittämistarpeitaan (Viitala 2003, 196). Työntekijä tekee usein ensin itsearvioinnin omasta osaamisestaan täyttämällä osaamiskartoituslomakkeen, jonka jälkeen lomake käydään lävitse kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117). Arvioinnin tukena voidaan käyttää esimerkiksi lomakkeita tai tietokoneohjelmia, joiden avulla tietojen yhdistäminen ja analyysien tekeminen on helpompaa (Viitala 2003, 198). Henkilökohtaisten osaamisten, kuten yhteistyökyvyn tai vuorovaikutustaitojen arvioinnissa tulee edetä varovaisesti, sillä tarkat arviot yksilön taidoista synnyttävät yleensä erimielisyyksiä. Sen vuoksi vaikeimmin mitattavissa olevien osaamisten arviointi kannattaakin kerätä 360-arvioinnin avulla, jolloin työntekijän taitoja arvioivat niin esimies, kollegat kuin alaiset. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 110.) Monissa organisaatioissa käytetään perinteistä ylhäältä alas -arviointia, mikä tarkoittaa sitä, että esimies arvioi alaisensa osaamista ja suorituksia tietyin aikaväleihin (Hagan et al. 2006, 358). Lucia ja Lepsinger (1999) suosittelivat kuitenkin 360-arviointia työntekijöiden osaamisen arviointiin (Hagan et al. 2006, 358).

Osaamisen arviointi tulee toistaa tietyin väliajoin, esimerkiksi vuosittain tai muutaman vuoden välein, sillä se lisää arvioinnin hyödyllisyyttä. Arvioinnin toistettavuudella saadaan näkemys osaamisessa tapahtuneen muutoksen suunnasta. (Ranki 1999, 52.) Sydänmaalakan (2001, 159) mukaan yksilön osaaminen tulee arvioida kaksi kertaa vuodessa ja hänelle on tehtävä henkilökohtainen osaamisenkehittämissuunnitelma.

Osaamisalueista voidaan myös laatia matriisi koskemaan koko organisaatiota tai jotakin tiettyä ryhmää. Matriisin avulla saadaan kokonaisnäkemys eri osaamisalueiden hallinnasta ja niitä hallitsevien henkilöiden määrästä organisaatiossa. Matriisi luodaan kokoamalla lista valituista osaamisalueista, jonka jälkeen arvioidaan valittujen henkilöiden osaamistaso kyseisillä alueilla. Matriisi auttaa hahmottamaan myös sitä, kuinka monen henkilön tulisi hallita kyseinen tehtävä organisaatiossa. (Ranki 1999, 56–57.)

Arvioinnin tuloksena on henkilökohtainen osaamisprofiili suhteessa tavoiteprofiiliin. Jos yksilön nykyinen osaaminen on samalla tasolla tavoiteosaamisen kanssa, tilalle on hyvä. Mikäli nykyosaaminen jää tavoiteprofiilin alapuolelle, on henkilöllä kehitettävää osaamisessaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 119.) Arvioinnin suorittamisen jälkeen osaamistiedot, sekä määritelmät että profiilit, tallennetaan yhteiseen tietokantaan, josta voidaan laatia erilaisia yhteenvetoja organisaatiossa olevasta osaamisesta. Tämä takaa sen, että samanlaisia määritelmiä käytetään koko organisaatiossa ja että profiilit ovat selviä ja läpinäkyviä. (Ley & Albert 2003b, 1502.)

3.3 Osaamisen kehittämissuunnitelmat

Kun tiedetään, millaista osaamista organisaatiossa tulee olla ja lisäksi on arvioitu organisaatiossa tällä hetkellä oleva osaaminen, voidaan osaamisen kehittämistoimenpiteet kohdistaa oikeisiin osaamisvajaisiin. Tämä näkökulma myös sitoo osaamisen kehittämisen tiukasti yrityksen strategiaan ja suunnitelmiin. (Wills 1994, 4.) Osaamisenkehittämissuunnitelmaa tehtäessä on siis otettava huomioon myös tulevaisuuden osaamistarpeet sekä pohdittava kehittämistoimenpiteitä pitkällä tähtäimellä. (Sydänmaalakka 2001, 159.)

Yksilön osalta osaamiskartoitusprosessi päättyy henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laatimiseen. Se tarkoittaa samalla ensimmäistä toimenpidettä osaamisen nyky- ja tavoitetason saattamiseksi lähemmäksi toisiaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 119.) Osaamiskartoitusten ja osaamisen arvioinnin pohjalta laaditaan koko organisaatiota koskeva kehittämisohjelma, joka sisältää erilliset kehittämissuunnitelmat niin yksittäisille työntekijöille, tiimeille, ryhmille, yksiköille kuin koko henkilöstöllekin (Viitala 2003, 200).

Työntekijät laativat omat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmansa ohjaajan opastuksella. Suunnitelmiin tulee sisällyttää sekä lyhyen että pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmia. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma kattaa muutaman vuoden ajanjakson ja sen tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteeni?
2. Mitä aion tehdä, jotta voisin saavuttaa nämä tavoitteet?
3. Mitä osaamisia minun pitäisi vahvistaa lähitulevaisuudessa, jotta voisin saavuttaa tavoitteeni?
4. Kuinka toteutan nämä kehittämissuunnitelmat käytännössä? (Vloeberghs et al. 2000, 164–165.)

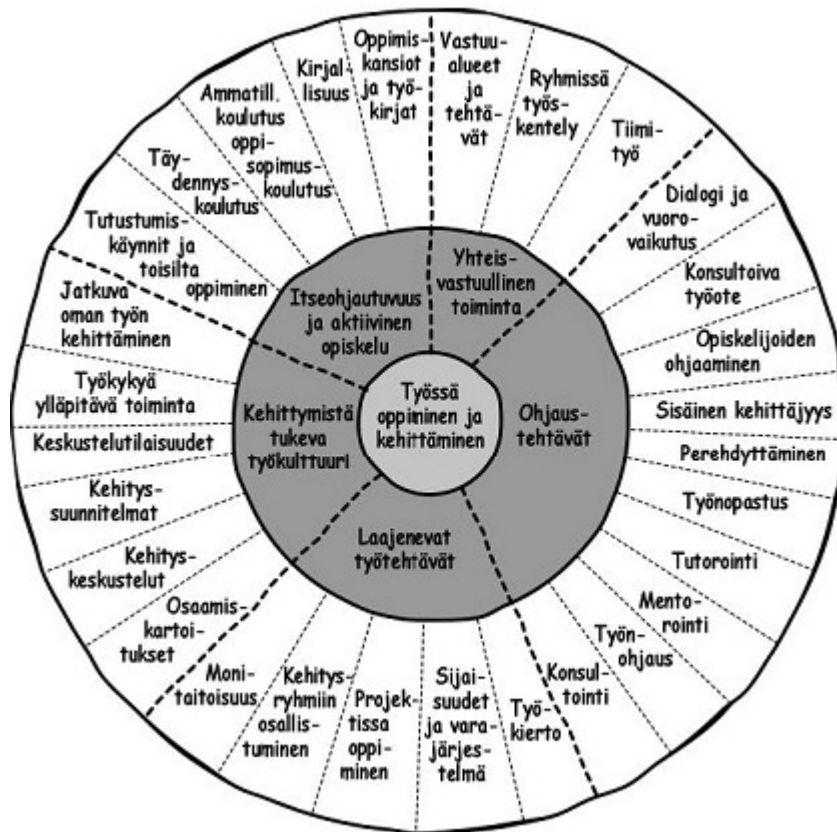
Osaamisen kehittämissuunnitelma tulee laatia vuosittain. Suunnitelman tulee sisältää konkreettisia toimenpiteitä eri osaamisalueille. Suunnitelman pitää myös toimia dialogina organisaation ja yksilön välillä ottaen huomioon organisaation (liiketoimintasuunnitelma) ja työntekijän (henkilökohtainen kehityssuunnitelma) toiveet. Vuoden lopussa suunnitelman toteutuminen tulee arvioida. (Vloeberghs et al. 2000, 165.)

3.4 Osaamisen kehittämistoimenpiteet

Jotta osaamisen hallinnasta ja kehittämisestä saataisiin kaikki hyöty irti, toimenpiteiden tulee kohdistua organisaation koko henkilöstöön. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 129) mukaan ”kaikkein tehokkaimmin kehittämisspanoksensa kohdentaa sellainen organisaatio, joka tarjoaa jokaiselle jäsenelleen juuri hänen kehitymisintressejään vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia”.

Osaamisen kehittämisessä tulee korostaa yksilölähtöisyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että ketään ei voi pakottaa oman osaamisensa kehittämiseen. Vastuu oman osaamisensa kehittämisestä on siis yksilöllä itsellään. Organisaation tehtävänä on vain antaa suunta osaamisen kehittämiselle, luoda siihen mahdollisuudet sekä ruokkia yksilön motivaatiota uuden oppimiseen. (Sundberg 2001, 104.)

Osaamisen kehittämiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä. Kuvassa 4 on esitetty erilaisia työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen keinoja.



Kuva 4. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (Hätönen 2004, 52.)

Hätönen (2004, 52) on kuvan 4 mukaisesti jakanut työssä oppimisen ja kehittämisen keinot viiteen osa-alueeseen, jotka ovat yhteisvastuullinen toiminta, ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät, kehittymistä tukeva työkuilttuuri sekä itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu. Nämä osa-alueet puolestaan jakautuvat useisiin konkreettisiin osaamisen kehittämismenetelmiin, joiden avulla osaamista voidaan organisaatiossa kehittää.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luvussa 4 käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden tavoitteena oli selvittää, mitä osaaminen case-yrityksessä merkitsee, mihin sen kehittämällä pyritään ja mistä osaprosesseista osaamisen kehittäminen yrityksessä muodostuu. Tutkimus muodostui case-yrityksen aktiivisten henkilöstön osaamisen kehittäjien, henkilöstöjohtajan ja henkilöstön kehittämispäällikön, haastatteluista, jotka suoritettiin joulukuussa 2008. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelujen runko koostui kolmesta pääteemasta, jotka olivat osaaminen, osaamisen kehittämisen tavoitteet ja osaamisen kehittämisprosessi. Osaamisen kehittämisprosessin käsittely jakautui vielä Hätösen osaamisen kehittämismallin mukaisesti osaamiskartan ja osaamisprofiilien laadintaan, osaamisen arviointiin sekä osaamisen kehittämissuunnitelmiin ja -toimenpiteisiin. Valittua tutkimusmenetelmää käyttämällä haastateltavat saivat kertoa osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista hyvin vapaamuotoisesti haastattelurungon teemoja mukaillen.

Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen kappaleeseen, ja kukin kappale pyrkii vastaamaan siihen liittyvään tutkimusongelmaan. Kappaleessa 4.1 käsitellään osaamista ja sen merkitystä yrityksen menestykselle, kappaleessa 4.2 osaamisen kehittämisen lähtökohtia ja tavoitteita ja kappaleessa 4.3 case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessin vaiheita.

4.1 Osaaminen ja sen merkitys yrityksen menestykselle

Osaaminen nähdään case-yrityksessä moniulotteisena käsitteenä, joka koostuu niin ammatillisesta osaamisesta eli tiedollisesta ja taidollisesta osaamisesta, hiljaisesta tiedosta kuin asenteesta ja sosiaalisista taidoista. Vaikka osaamisen määritelmät olivat haastateltavilla hieman erilaiset, sisältävät ne kuitenkin samat osaamisen elementit.

”Osaaminen koostuu tiedollisesta osaamisesta ja sitten hankitusta taidollisesta osaamisesta. Ja sitten on vielä asennepuoli eli sosiaaliset taidot.”

Tärkeimpinä osaamisen osatekijöinä pidetään sekä asennetta että tiedollista osaamista. Toisaalta tiedollisen osaamisen nähdään toimivan henkilön ymmärryksen viitekehystenä, mitä muilla osaamisen elementeillä täydennetään ja minkä päälle muu osaaminen rakentuu. Toisaalta asenteen nähdään olevan osaamisen elementeistä tärkein, sillä ilman oikeanlaista asennetta henkilön toiminnassa ei osaamisen kehittämisestä huolimatta tapahdu muutoksia.

”Vaikka henkilöä kuinka paljon koulutetaan, niin jos hänellä ei ole asenne kohdallaan, niin sen tiedon ymmärtäminen, vastaanottaminen ja ennen kaikkea tiedon hyväksikäyttäminen ja jalostaminen, niin eihän se muutu miksikään konkreettiseksi toiminnaksi, ellei henkilön oma asenne ole kohdallaan. Että hän haluaa hyödyntää sitä osaamistaan.”

Osaaminen koetaan yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi ja pääomaksi. Mikäli yrityksen koko henkilöstö pitäisi korvata toisella henkilöstöllä, menisi hyvin paljon aikaa ja sitä kautta rahaa ja muita panostuksia siihen, että uuden henkilöstön osaaminen saataisiin samalle tasolle olemassa olevan henkilöstön osaamisen kanssa. Osaamiseen kiteytyy siis koko yrityksen tuloksentekeyky.

Tällä hetkellä yrityksessä osataan hyvin ydinprosessia eli tuotannollista valmistusosaamista ja siihen liittyviä tukiprosesseja palvelevia toimintoja, kuten ydinprosessien suunnittelua, ylläpitämistä ja seuranta. Lisäksi osaamista löytyy tehokkuuden ja tuottavuuden kehittämisessä, teknologia-, prosessi- ja kemiaosaamisessa sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Tulevaisuudessa yrityksen strategisena tavoitteena on kannattava kasvu, mikä edellyttää vahvaa prosessi- ja teknologiaosaamista. Kannattavaan kasvuun voidaan pyrkiä laajentamalla uusille alueille niin liiketoiminnassa kuin maantieteellisestikin, mikä vaatii niin liiketoiminnallista osaamista liiketoiminnan johdon kompetensseissa kuin tulevaisuuden ennakoitiosaamista kaikissa avainhenkilötehtävissä. Lisäksi tarvitaan lisää vuorovaikutteisuutta eri alojen osaajien välillä, jotta saadaan aikaan ryhmiä, jotka osaavat katsoa asioita monista eri näkökulmista ja osaavat hyödyntää toistensa ammattitaitoa.

4.2 Lähtökohdat ja tavoitteet osaamisen kehittämiseen yrityksessä

Osaamisen kehittämisprosessin lähtökohdana on ollut liiketoimintojen laajentuminen Suomen ulkopuolelle. Viimeisen kahden vuoden aikana yritys on lähtenyt laajentamaan toimintaansa ulkomaille, ja uusia laajennushankkeita on jo suunnitteilla. Laajentumisten myötä yrityksessä on noussut tarve oppia tunnistamaan henkilöstöllä oleva hiljainen osaaminen ja monistamaan olemassa olevaa osaamista uusiin toimipisteisiin. Osaamisen kehittämisprosessin yhtenä tavoitteena on siten myös tuoda yrityksessä oleva osaaminen näkyväksi.

Osaamisen johtamisen hahmottaminen aloitettiin jo muutama vuosi sitten, ja siitä lähtien yrityksessä on tehty pieniä pilottimuotoisia osaamisen kehittämisen hankkeita yksittäisten tehtävänkuvien osalta. Tällä hetkellä osaamisen kehittämistä tapahtuu kaikilla organisaatiotasolla, mutta systemaattinen osaamisen kehittäminen on aloitettu yrityksen ylemmistä toimihenkilöistä. Osaamisen kehittäminen koetaan yrityksessä erittäin tärkeäksi asiaksi, jonka tärkeimpänä tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn säilyttäminen markkinoilla. Koska yrityksen tuloksentekeyky kulminoituu henkilöstön osaamiseen, muodostuu osaamisen kehittämisestä erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa:

”Osaamiseen perustuu yrityksen tuloksentekeyky, niin jos ei sitä kehitetä, niin tipahdamme hyvin äkkiä tästä kilpailusta pois, että kyllä se osaaminen on se keskeinen elementti, jolla yritystä viedään eteenpäin.”

Tällä hetkellä yrityksessä puhutaan useimmiten osaamisen kehittämisestä, joka on aikaisemmin tarkoittanut lähinnä koulutuksia, mutta on nykyään laajentunut tarkoittamaan henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä yrityksen strategisten tavoitteiden että yksilön oman kehityspolun näkökulmasta. Uudempana käsitteenä yrityksessä on myös alettu käyttää osaamisen johtamisen käsitettä, mikä käsitetään määrätietoisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi toiminnaksi henkilöstön osaamisen lisäämiseksi tavoitetta eli kilpailukyvyn säilyttämistä ja kannattavaa kasvua kohden. Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen on vasta viimeisen vuoden aikana pystytty panostamaan enemmän henkilöresursseja, ja sen tueksi ollaan myös kehittämässä osaamisen johtamisen sähköistä työkalua, johon tallennetaan kaikkien henkilöiden sekä nykyinen että tavoiteosaamistaso. Työkalu tulee helpottamaan osaamiskuilujen ja

osaamisen kehittämistoimenpiteiden hallintaa ja seurantaan, minkä lisäksi se tulee myös helpottamaan ja nopeuttamaan osaamisen raportointia.

Osaamisen kehittämisessä esimiehen rooli nousi selkeästi esiin. Jokaisella esimiehellä nähdään olevan vastuu omien alaistensa osaamisen kehittämisestä. Lisäksi viime vuonna yritykseen on perustettu henkilöstön kehittämispäällikön toimi ohjeistamaan ja tukemaan esimiehiä omien alaistensa osaamisen kehittämisessä. Yrityksen henkilöstöhallinnon henkilöiden tueksi osaamiskartoitusprosessiin on myös valittu yhteistyökumppaniksi ulkopuolinen konsultti, jonka tehtävänä on tuoda prosessiin sellaista kompetenssia, jota yrityksen sisältä ei löydy, eli näkemystä tulevaisuuden työmarkkinoiden osaamisvaatimuksista.

”Toki meillä on oma näkemys siitä, mihin me osaamiskarttaa tarvitaan, mutta nähtiin, että jotta koko pyörää ei tarvitsisi keksiä itse alusta alkaen, niin otetaan siihen myös ulkopuolista osaamista.”

4.3 Osaamisen kehittämisprosessin kuvaus

Osaamisen kehittämisprosessin vaiheita kuvattaessa käytetään Hätösen luomaa mallia osaamisen kehittämisprosessin vaiheista, sillä case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessi mukailee Hätösen mallin vaiheita.

Osaamiskartan laatiminen

Osaamisen kehittämisprosessin ensimmäisenä toimenpiteenä on ollut osaamiskartan laatiminen. Osaamiskartta on kaikille ylemmille toimihenkilöille yhteinen, mikä osaltaan vahvistaa osaamisten läpinäkyvyyttä ja yhteismitallisuutta. Perusvalikon osaamiskarttaan on tarjonnut ulkopuolinen yhteistyökumppani. Sen perusteella karttaa on työstetty eteenpäin yrityksen henkilöstöhallinnossa työskentelevistä henkilöistä koottuun työryhmän voimin siten, että kartasta löytyvät ylätason osaamisalueet kaikille tehtävänkuville. Ylätasojen osaamisalueiden määrittelyn jälkeen tullaan muodostamaan erilaisia pientyöryhmiä, joiden tehtävänä on purkaa ylätason osaamisalueita pienempiin osatekijöihin ja tehdä tarvittavien osaamisalueiden valinta tehtävänkuvittain.

Osaamiskartan suuria linjoja ovat olleet määrittelemässä henkilöstöhallinnon henkilöt, yrityksen ylin johto sekä ulkopuolinen yhteistyökumppani. Pienryhmätoiminnan ja toimenkuvakohtaisten osaamismäärittelyjen alkaessa tarkoituksena on kuitenkin osallistaa yrityksen henkilöstö laajemmin mukaan prosessiin, jotta myös heidän näkemyksensä saadaan esille. Sitä kautta pyritään myös vahvistamaan henkilöiden sitoutumista osaamisen kehittämisprosessiin sekä saamaan varmuus siitä, että tehtävänkuvat ja osaamisalueet näyttävät heidän omiltaan.

Osaamiskartta sisältää kaikki ylemmiltä toimihenkilöiltä vaadittavat osaamisalueet, joista tullaan valitsemaan vaadittavat osaamisalueet kullekin toimenkuvalle erikseen. Kartta sisältää sekä yleisiä ja yhteisiä osaamisalueita, jotka kaikkien ylempien toimihenkilöiden on hallittava että toimenkuvakohtaisia osaamisalueita, joista valitaan toimenkuvalle merkitykselliset osaamisalueet. Yleiset osaamisalueet sisältävät muun muassa yrityksen ja yrityksen toimintaympäristön tuntemusta, itsensä johtamista, kielitaitoa ja tietotekniikkavalmiuksia. Toimenkuvakohtaiset osaamisalueet liittyvät eri tehtävien suorittamisessa tarvittaviin osaamisiin, ja ne on jaoteltu ylätasoinen johtamiseen, myyntiin ja markkinointiin, sidosryhmäpalveluihin, projekti- ja prosessijohtamiseen, tuotteisiin ja palveluihin, vaikuttamiseen sekä mahdollistajiin. Nämä osaamisen ylätasot muodostuvat kahdesta kahdeksaan alatasoon jakautuvista osaamisista, jotka edelleen pilkkoutuvat useisiin täsmällisiin osaamisiin. Osaamiskartassa on myös määritelty organisaation strategiset osaamisalueet, jotka on johdettu yrityksen nykyisistä ydinkompetensseista sekä tulevaisuuden strategisesta tahtotilasta. Strategisten tulevaisuuden tavoitteiden perusteella on pyritty tunnistamaan sellaisia uusia osaamisalueita, joita tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Globaaliin ja kannattavaan kasvuun liittyen näitä ovat muun muassa erilaisten työkuulttuurien tuntemus, kielitaito, projektin johtamistaidot sekä tulevaisuuden ennakointi.

Osaamiskartan laatimista ovat koko ajan ohjanneet sekä tällä hetkellä tarvittavat että tulevaisuuden edellyttämät osaamisvaatimukset. Kartan laatimisen keskeisin haaste onkin ollut se, miten tunnistaa osaamiset, joita ei ehkä tällä hetkellä ole, mutta joita tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan.

”Se onkin aika keskeinen haaste tässä osaamiskartan luomisessa, että miten me tunnistetaan ne osaamiset, joita tulevaisuudessa tarvitaan, koska näinhän usein käy, että se mitä ei ole tarvittu, niin sitä ei huomata. On todella tärkeä pointti tässä osaamisen hallinnassa, että tunnistetaan ne osaamiset, joita meillä ei tällä hetkellä ole, mutta joita tulevaisuus meiltä edellyttää.”

Osaamisen arviointi ja tavoiteprofiilin laatiminen

Sekä osaamisen tavoiteprofiilin laatiminen että osaamisen arviointi tulevat kytkeytymään säännöllisin väliajoin käytäviin esimies-alaiskeskusteluihin. Suunnitelmien mukaan alkuvuodesta pidettävä kehityskeskustelu tulee olemaan niin sanottu tavoitekeskustelu, jonka painopisteenä on tulevan vuoden osaamistavoitteiden suunnittelu ja edellisen vuoden seuranta. Loppuvuodesta pidettävä toinen esimies-alaiskeskustelu tulee puolestaan olemaan osaamiskeskustelu, jossa keskitytään osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin.

Osaamisalueita tullaan arvioimaan viisiportaisella arviointiasteikolla, jossa viisi tarkoittaa sitä, että henkilö on kyseisen osaamisalueen ammattilainen ja pystyy myös kouluttamaan muita osaamisen tiimoilta. Yksi puolestaan tarkoittaa sitä, että henkilöllä ei ole osaamista kyseiseltä alueelta. Arviointi tulee perustumaan sekä itsearviointiin että esimiehen arvioon alaisensa osaamisesta. Arviointiprosessi alkaa henkilön itsearvioinnilla omasta osaamisestaan, jonka jälkeen arviointi käydään oman esimiehen kanssa lävitse esimies-alaiskeskustelussa. Henkilön nykyinen osaamistaso määrittyy siten itsearvioinnin ja esimiehen tekemän arvioinnin perusteella, mutta osaamistasojen määrittämisen perustana ovat kuitenkin liiketoiminnalliset tavoitteet. Samassa yhteydessä määritetään myös osaamisen tavoiteltava taso tulevaisuudessa. Yleisten eli kaikilta ylemmiltä toimihenkilöiltä edellytettävien osaamisalueiden tavoitetason määrittelee kuitenkin osaamisen kehittämisprosessin ydinryhmä yhdessä ylimmän johdon kanssa.

Osaamisen kehityssuunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet

Esimies-alaiskeskusteluissa suoritettu osaamisen nykytason ja tulevaisuudessa tavoiteltavan osaamisen tason määrittäminen mahdollistavat osaamisen kehityssuunnitelmien laatimisen ja keskittymisen tärkeimpiin osaamisvajaisiin. Nykyosaami-

sen ja tavoiteosaamisen väliset osaamiskuilut pyritään täyttämään erilaisilla osaamisen kehittämistoimenpiteillä, jotka esimies ja alainen yhdessä määrittelevät.

Osaamisen kehittämistä tuetaan muun muassa yksittäisten kurssien, pidempiaikaisen koulutuksen tai työnkierron avulla. Lisäksi henkilökohtaisiin kehittymissuunnitelmiin kuuluvat yksilölliset kehityspolut, kuten seuraajasuunnitelmat, joiden perusteella henkilöille tehdään räätälöityjä kehitysohjelmia. Yksilöllisten kehityspolkujen avulla henkilöiden on mahdollista siirtyä toisenlaisiin tehtäviin tulevaisuudessa. Henkilökohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien lisäksi yrityksessä tullaan laatimaan sekä osasto-, tiimi- tai jopa koko organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia tarpeiden mukaan.

Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä useita osaamisen kehittämismenetelmiä. Menetelmistä käytössä ovat muun muassa tutkintoon johtava tai räätälöity täsmäkoulutus, yrityksen ulkopuoliset lyhytkurssit, sisäiset koulutukset, räätälöidyt valmennusohjelmat, työssä oppiminen, tehtäväkierrot, mentorointi ja coaching. Tähän asti pääpaino on kuitenkin ollut enemmän perinteisessä kouluttamisessa. Viime vuosina työhönsä ja coachingin käyttö on kuitenkin lisääntynyt. Tulevaisuudessa etenkin tehtäväsiirrot, työhönsä ja komennukset tulevat todennäköisesti lisääntymään.

Yritys tukee työntekijöidensä osaamisen kehittämistä monin tavoin. Mikäli osaamisen kehittäminen liittyy työn tekemiseen ja omista tehtävistä suoriutumiseen, on työaikana mahdollista kouluttaa itseään. Lisäksi omaehtoista eli omalla ajalla tapahtuvaa koulutusta tuetaan osallistumalla kurssimaksujen maksamiseen, mikäli koulutus liittyy suoraan henkilön työtehtäviin. Osaamisen kehittäminen on kuitenkin tähän asti ollut hyvin pitkälti henkilön oman aktiivisuuden varassa.

”Meillä on kuitenkin ollut hyvin myönteinen suhtautuminen kouluttautumiseen. Koulutukseen ja itsensä kehittämiseen suhtaudutaan hyvin myönteisesti ja niitä tuetaan.”

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa viisi luodaan yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista, annetaan case-yritykselle käytännön toimenpide-ehdotuksia osaamisen kehittämisprosessin tueksi sekä käsitellään tutkimuksen esille tuomia jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista

Ensimmäisen alatutkimusongelman tarkoituksena oli selvittää, mitä osaamisella tarkoitetaan. Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä ollaan osaamisen merkityksestä organisaation menestykselle samaa mieltä alan tutkijoiden kanssa. Osaaminen koetaan yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi ja pääomaksi, ja siihen kiteytyy koko yrityksen tuloksentelekyky. Osaaminen nähdään moniulotteisena käsitteenä, joka koostuu sekä ammatillisesta osaamisesta, tiedollisesta ja taidollisesta osaamisesta, hiljaisesta tiedosta, asenteesta että sosiaalisista taidoista. Vaikka osaamisen määritelmät olivat haastateltavilla hieman erilaiset, sisältävät ne kuitenkin samoja osaamisen elementtejä. Haastatteluissa ilmenneet osaamisen elementit mukailevat monien tutkijoiden käsityksiä osaamisen elementeistä. Muun muassa Dubois on jakanut ammatillisen osaamisen työhön liittyvään, ei-tekniseen ja tekniseen osaamisen, ja nämä ammatillisen osaamisen elementit löytyvät myös haastateltujen määritelmistä. Osaaminen yrityksessä on myös jaettu Spenceriä ja Spenceriä mukaillen kynnysosaamiseen sekä erilaistavaan osaamiseen. Kynnysosaamiseksi on määritelty yleiset, kaikkien hallittavat osaamisalueet, jotka pitävät sisällään yrityksen ja sen toimintaympäristön tuntemuksen, tietojenkäsittelytaidot, kielitaidon sekä itsensä johtamisen taidot. Erilaistaviksi eli yrityksen strategisiksi osaamisalueiksi on valittu viisi osaamisaluetta, jotka liittyvät muun muassa asiakkuuksien hoitamiseen, tuotekehitykseen ja tulevaisuuden ennakkointiin.

Tärkeimpinä osaamisen elementteinä yrityksessä pidetään sekä asennetta että tiedollista osaamista. Tiedollisen osaamisen nähdään luovan pohjan henkilön muulle osaamiselle, mutta toisaalta asenteella on ehkä vieläkin tärkeämpi merkitys, sillä ilman oikeanlaista asennetta ei osaamisen kehittämisestä nähdä olevan mitään hyö-

tyä. Spencerin ja Spencerin luoma osaamisen jäävuorimalli tukee asenteen merkitystä osaamisen elementeissä, sillä heidän mukaansa osaamisen näkymättömät eli pinnan alla vaikuttavat tekijät, eli yksilön motiivit, käsitys itsestään ja yksilölliset ominaisuudet, luovat perustan yksilön osaamiselle, vaikka ne ovatkin hyvin vaikeasti havaittavissa ja mitattavissa.

Toinen alatutkimusongelma pyrki selvittämään osaamisen kehittämisen tavoitteita ja päämääriä. Haastatteluissa selvisi, että osaamisen kehittäminen koetaan yrityksessä erittäin tärkeäksi. Osaamisen kehittämisen päämääränä on yrityksen kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kannattava kasvu tulevaisuudessa, ja sen vuoksi osaamisen kehittämiseen tullaan panostamaan yhä enemmän voimavaroja.

Osaamiseen ja osaamisen hallintaan liittyvistä toimenpiteistä käytetään yrityksessä tällä hetkellä kahta käsitettä. Yleisimmin käytetty käsite on osaamisen kehittäminen, jonka rinnalla on myös alettu käyttää tavoitteellisempaa osaamisen johtamisen käsitettä. Viimeisen vuoden aikana osaamisen kehittämiseen on alettu panostaa entistä enemmän. Yritykseen on perustettu henkilöstön kehittämispäällikön tehtävä, ja osaamisen hallinnan ja kehittämisen tueksi ollaan kehittämässä sähköistä työkalua. Osaamisen kehittämistä tapahtuu tällä hetkellä kaikilla organisaatiotasoilla, mutta systemaattinen osaamisen kehittäminen on aloitettu yrityksen ylemmistä toimihenkilöistä. Osaamisen kehittämisen vastuuhenkilönä esimiehen rooli nousi selkeästi esille. Esimiehellä nähdään olevan vastuu alaistensa osaamisen kehittämisestä.

Kolmannen alatutkimusongelman tavoitteena oli selvittää, mistä vaiheista osaamisen kehittämisprosessi on case-yrityksessä muodostunut. Tutkimuksessa selvisi, että case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessi mukailee Hätösen luomaa osaamisen kehittämisprosessin mallia. Prosessi etenee vaihe vaiheelta osaamiskartan ja tavoiteprofiilien laatimisesta osaamisen arviointiin, osaamisen kehityssuunnitelmiin ja lopuksi osaamisen kehittämistoimenpiteisiin. Prosessin lähtökohtana ovat olleet yrityksen visio, strategia ja tulevaisuuden tavoitteet, joita muun muassa Wills ja Sydänmaalakka pitävät osaamisen kehittämisen lähtökohtina.

Osaamisen kehittämisen ensimmäisenä toimenpiteenä on ollut yhteisen osaamiskartan luominen kaikille ylemmille toimihenkilöille. Kartasta löytyvät ylätason osaamis-

alueet kaikille tehtävänkuville, joista tullaan valitsemaan vaadittavat osaamisalueet kullekin toimenkuvalle erikseen ja pilkkomaan ne pienempiin käytännön toiminnan osiin, jota myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen suosittelevat. Tähän mennessä osaamiskartan luomiseen ovat osallistuneet vain yrityksen henkilöstöhallinnon henkilöt sekä ulkopuolinen yhteistyökumppani, mutta jatkossa tullaan muodostamaan erilaisia pientyöryhmiä purkamaan ylätasoon osaamisalueita pienempiin osatekijöihin toimenkuvakohtaisesti. Osallistamisen avulla pyritään vahvistamaan henkilöiden sitoutumista osaamisen kehittämisprosessiin, mitä myös Löfstedt korostaa. Osaamiskartassa on myös määritelty yrityksen strategiset osaamisalueet, jotka on johdettu yrityksen nykyisistä ydinkompetensseista sekä tulevaisuuden strategisesta tahtotilasta. Osaamiskartan laatimista ovat koko ajan ohjanneet sekä tällä hetkellä tarvittavat että tulevaisuuden edellyttämät osaamisvaatimukset. Kartan laatimisen keskeisin haaste onkin ollut se, miten tunnistaa osaamiset, joita ei ehkä tällä hetkellä ole, mutta joita tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Tämä on kuitenkin muun muassa Berion ja Harzallahin sekä Lindsayn ja Stuartin mukaan erittäin tärkeää, sillä olemassa oleva osaaminen tulee suhteuttaa tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisvaatimuksiin, jotta visio ja strategiset tulevaisuuden tavoitteet voidaan saavuttaa.

Osaamiskartan laatimisen jälkeen vuorossa on osaamisen tavoiteprofiilin laatiminen ja osaamisen arviointi, jotka tulevat kytkeytymään säännöllisin väliajoin kaksi kertaa vuodessa käytäviin esimies-alaiskeskusteluihin. Osaamisalueita tullaan arvioimaan viisiportaisella arviointiasteikolla, ja arviointi tulee perustumaan sekä itsearviointiin että esimiehen arvioon alaisensa osaamisesta. Arviointien yhteydessä tullaan myös määrittelemään osaamisen tavoiteltava taso tulevaisuudessa. Osaamiskeskustelujen toistettavuutta tukevat sekä Ranki että Sydänmaalakka.

Esimies-alaiskeskustelussa suoritettuna osaamisen nykytason ja tavoitetason määrittämisen jälkeen laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat keskittymällä strategisten tavoitteiden kannalta kriittisimpiin osaamisvajaisiin, jotka pyritään täyttämään erilaisilla osaamisen kehittämistoimenpiteillä. Strategisten tavoitteiden huomioiminen osaamisen kehittämissuunnitelmissa on muun muassa Willsin mukaan erittäin tärkeää. Osaamisen henkilökohtaisiin kehittämissuunnitelmiin kuuluvat muun muassa erilaiset kurssit, työnkierto ja yksilölliset kehityspolut. Henkilökohtaisten kehittämissuun-

nitelmien lisäksi tullaan laatimaan myös osasto-, tiimi- ja koko organisaatiokohtaisia kehityssuunnitelmia tarpeiden mukaan.

Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä useita osaamisen kehittämismenetelmiä, mutta pääpaino on kuitenkin ollut enemmän perinteisessä kouluttamisessa. Tulevaisuudessa etenkin tehtäväsiirrot, työnohjaus ja komennukset tulevat todennäköisesti lisääntymään. Yrityksessä suhtaudutaan erittäin myönteisesti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, ja yritys tukee työntekijöidensä osaamisen kehittämistä sekä rahallisesti että ajallisesti.

Tutkimuksen avulla saatiin vastaus päätutkimusongelmaan eli siihen, millainen case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessi on. Tällä hetkellä yritys on osaamiskartan suunnitteluvaiheessa, mutta tarkat toimenpiteet tuleville prosesseille on kuitenkin jo suunniteltu. Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen tulee olemaan osa yrityksen johtamisen vuosikelloa, eli prosessi tulee jatkumaan vuosittain kaksi kertaa vuodessa käytävien esimies-alaiskeskustelujen avulla, joiden perusteella tehdään kehityssuunnitelmat sekä valitaan sopivat osaamisen kehittämismenetelmät.

5.2 Käytännön toimenpide-ehdotuksia

Osaamisen hallinta ja kehittäminen tulevat tulevaisuudessa yhä tärkeämmiksi, sillä nykyajan alati muuttuvilla ja kilpailluilla markkinoilla osaamisen merkitys tulee entisestään korostumaan. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on tukea organisaatiota tulevaisuuden haasteissa ja mahdollistaa sen menestyminen myös tulevaisuudessa. Tärkeintä on löytää sellaiset osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat merkittävimpiä etenkin tulevaisuuden kannalta ja pyrkiä kehittämään juuri niitä.

Osaamisen kehittäminen näyttää tutkimuksen valossa olevan case-yrityksessä menossa oikeaan suuntaan. Yrityksen osaamisen kehittämisprosessi sisältää kaikki tarvittavat osaprosessit, jotka on suunniteltu hyvin etukäteen. Jotta osaamisen kehittämisen avulla saataisiin parhaita mahdollisia tuloksia, tulee muutama seikkaan kuitenkin kiinnittää huomiota.

Kuten Ojala on todennut, osaaminen ei ole konkreettinen asia, ja sen vuoksi lähes jokaisella henkilöllä on oma mielikuvansa osaamisesta. Sandbergin mukaan yhtenäinen ymmärrys osaamisen osatekijöistä on kuitenkin ehdoton edellytys osaamisen hallinnalle ja kehittämiselle ja Ojalan mukaan osaamisen tarkalla määrittelemisellä osaaminen saadaan tehtyä näkyväksi kaikille organisaation työntekijöille. Ennen kuin keskustelut osaamisesta ja sen kehittämisestä ulottuvat yrityksessä laajemmalle joukolle, tulee osaamisen määritelmä selkeyttää ja kiteyttää siten, että kaikilla yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on sama käsitys siitä, mitä elementtejä osaamisen käsite pitää sisällään ja mikä merkitys osaamisella on yrityksen menestykselle. Osaamis-kartta tukee yhteistä käsitystä osaamisesta, mutta se ei kuitenkaan huomioi asenteiden ja motiivien merkitystä osaamisen elementteinä, joita kuitenkin voidaan pitää ensiarvoisen tärkeinä tekijöinä.

Toiseksi, prosessissa tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöiden motiiveihin ja asenteisiin ja keskustella osaamisen kehittämisen vastuista. Sundbergin mukaan osaamisen kehittämisen vastuu on aina yksilöllä itsellään, joten prosessin avulla yksilöitä pitää rohkaista ottamaan vastuu oman osaamisensa kehittämisestä. Täten yrityksen tehtävänä on saada henkilöstö motivoitumaan oman osaamisensa kehittämiseen ja näyttää suunta sekä luoda mahdollisuudet kehittämistoimenpiteille. Kiinnittämällä huomiota henkilöiden asenteisiin osaamisen kehittämisen vastuuta saadaan siirrettyä henkilölle itselleen, kun hän ymmärtää osaamisen merkityksen oman työssä, työmarkkinakelpoisuutensa sekä koko yrityksen menestyksen kannalta. Samalla myös henkilön sitoutuminen osaamisen kehittämiseen lisääntyy.

Kolmanneksi tulee vielä pohtia Lucian ja Lepsingerin korostamaa 360-arviointia osana osaamisen arviointitapaa, jotta arvioinnista saataisiin mahdollisimman luotettava ja monipuolinen. Ylempien toimihenkilöiden osaamisen arviointiin voisivat henkilön itsensä sekä hänen esimiehensä lisäksi osallistua muun muassa kollegat sekä esimiesasemassa toimivien kohdalla myös alaiset.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen myötä esiin nousi muutamia tärkeitä asioita, joiden tutkiminen auttaisi case-yrityksen osaamisen kehittämisprosessin toteuttamista. Ennen kuin keskustelua osaamisen kehittämisestä lähdetään yrityksessä laajentamaan, tulisi selvittää, mitä henkilöstö osaamisella ymmärtää, millä tavalla henkilöstö parhaiten oppii sekä millä tavalla osaamisen kehittäminen heidän mielestään tällä hetkellä heidän työhönsä kytkeytyy. Tärkeää olisi myös tutkia, millä tavalla yrityksen henkilöstö kokee oman sekä esimiehensä vastuun osaamisensa kehittämisessä. Vastausten etsiminen edellä mainittuihin kysymyksiin auttaisi yhteisen ymmärryksen luomista osaamisesta ja antaisi tietoa siitä, millä tavalla ja tasolla osaamisesta pitäisi lähteä keskustelemaan, jotta henkilöstö saataisiin parhaiten motivoitua ja ottamaan vastuu oman osaamisensa kehittämisestä.

LÄHDELUETTELO

Athey, T.R. & Orth, M.S. 1999. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3, 1999, pp. 215-226.

Awuah, G.B. 2006. A professional services firm's competence development. *Industrial Marketing Management* 26, 2006, pp. 1068-1081.

Bergenhengouwen, G.J., ten Horn, H.F.K. & Mooijman, E.A.M. 1997. Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 No. 2, 1997, pp. 55-62.

Berio, G. & Harzallah, M. 2007. Towards and integrating architecture for competence management. *Computers in Industry* 58, 2007, pp. 199-209.

Boyatzis, R.E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, 2008. pp. 5-12.

Currie, G. & Darby, R. 1995. Competence-based management development: rhetoric and reality. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19 No. 5, 1995, pp. 11-18.

Drejer, A. 2001. How can we define and understand competencies and their development? *Technovation* 21, 2001, pp. 135-146.

Drejer, A. 2000. Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 4, 2000, pp. 206-220.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gerber, R. 1998. How do workers learn in their work? *The Learning Organization*, Vol. 5 No. 4, 1998, pp. 168-175.

Hagan, C.M., Konopaske, R., Bernardin, H.J. & Tyler, C.L. 2006. Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency assessments. *Human Resource Management*, Vol. 45 No. 3, 2006, pp. 357-390.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Cityoffset Oy.

Harzallah, M., Berio, G. & Vernadat, F. 2006. Analysis and Modeling of Individual Competencies: Toward Better Management of Human Resources. *IEEE Transactions on Systems, man, and cybernetics – Part A: System and Humans*, Vol. 36 No. 1, 2006, pp. 187-207.

Heilmann, P. 2007. High level competence: a tool for coping with organizational change. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 No. 9, 2007, pp. 727-741.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13. osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007, kyselytutkimus 2007 -raportti. Johtamistaidon Opisto JTO ja Henkilöstöjohtamisen ryhmä Henry ry. [viitattu 13.12.2008]. Saatavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2., muuttamaton painos. Helsinki: Edita Oyj.

Kock, H., Gill, A. & Ellström, P.E. 2008. Why do small enterprises participate in a programme for competence development? *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20 No. 3, 2008, pp. 181-194.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Ley, T. & Albert, D. 2003a. Skills Management – Managing Competencies in the Knowledge-based Economy. *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9 No. 12, 2003, pp. 1370-1371.

Ley, T. & Albert, D. 2003b. Identifying Employee Competencies in Dynamic Work Domains: Methodological Considerations and a Case Study. *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9 No. 12, 2003, pp. 1500-1518.

Lindsay, P.R. & Stuart, R. 1997. Reconstructing competence. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 No. 9, 1997, pp. 326-332.

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

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Murray, P. 2003. Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 5, 2003, pp. 305-316.

Nordhaug, O. & Grønhaug, K. 1994. Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management* 5:1: February 1994, pp. 89-106.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 1994. Industry-University Partnership: Implementing Lifelong Learning. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 8, 1994, pp. 13-18.

PA Consulting Group. 2003. Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003. [viitattu 13.12.2008]. Saatavissa: http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/tutkimukset/PA2003_tutkimus.pdf.

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

Robotham, D. 2004. Developing the competent learner. *Industrial and commercial Training*, Vol. 36 No. 2, 2004, pp. 66-72.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M.K. 2002. Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, Vol. 41 No. 3, 2002, pp. 309-324.

Sandberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 1, 2000, pp. 9-25.

Sundberg, L. 2001. A Holistic Approach to Competence Development. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 18 No. 2, 2001, pp. 103-114.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa: Acta Wa-saensia No. 109.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virkkunen, J. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Te-oksessa Virkkunen, J. 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja koke-muksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Helsinki: Työminis-teriö.

Vloeberghs, D., de Rijke, T.R. & Strokappe, A.J. 2000. The development of a compe-tence centre as a self-management instrument. *Career Development International* 5/3, 2000, pp. 155-170.

Wills, M. 1994. Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 6, 1994, pp. 4-28.

HAASTATTELURUNKO

1 Osaaminen

- osaamisen määritelmä
- yksilön osaamisen komponentit
 - o tärkein komponentti
- osaamisen merkitys yritykselle
- tämänhetkinen osaaminen
- tulevaisuudessa tarvittava strateginen osaaminen

2 Osaamisen kehittämisen tavoite

- osaamisen kehittäminen -käsitteen merkitys
- syyt osaamisen kehittämiseen
- osaamisen kehittämisen tavoite

3 Osaamisen kehittämisprosessi

- osaamisen kehittämisprosessin kuvaus vaihe vaiheelta
 - o käytännön toimenpiteet
 - o osaamisen kehittämisen vastuhenkilö

3.1 Osaamiskartan laatiminen

- o yrityksessä oleva osaaminen nyt ja tulevaisuudessa
- o osaamisten määrittelytapa
- o kartan laadintaan osallistuvat tahot
- o osaamiskartan sisältö
- o osaamistasojen luokittelu

3.2 Osaamisprofiilien laadinta

- o profiilien laadintaan osallistuvat tahot
- o profiilien laadinnan toteutus

3.3 Osaamisen arviointi

- arviointien suoritustapa
- arviointiin osallistuvat tahot
- arviointien aikataulu/toistettavuus
- osaamisen kehittymisen mittaaminen

3.4 Osaamisen kehittämissuunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet

- osaamisen kehittämissuunnitelmat (yksilö, tiimi, osasto, organisaatio)
- käytössä olevat menetelmät
- tulevaisuudessa käytettävät menetelmät
- osaamisen kehittämisen tukeminen