



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

OSAAMISEN JOHTAMINEN PK-YRITYKSEN HAASTEENA

TEKIJÄ: Suvi Pietiläinen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen			
Työn tekijä Suvi Pietiläinen			
Työn nimi Osaamisen johtaminen pk-yrityksen haasteena			
Päiväys	5.12.2016	Sivumäärä/Liitteet	60
Ohjaaja Jarmo Pyysalo TkL tuotantotalouden yliopettaja Savonia-ammattikorkeakoulu			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyön päätavoite oli kerätä ja tutkia tietoa osaamisen johtamisesta ja varmistamisesta. Osaamisen johtamisesta on paljon kirjallisuutta ja tarkoitus oli tiivistää ja jäsentää tietoa. Opinnäytetyö on tarkoitettu yritysjohdolle, jotta he ymmärtäisivät osaamisen johtamisen olevan jatkuva prosessi ja tärkeä yrityksen menestyksessä. Työ tehtiin Kuopiossa toimivalle kasvavalle kotimaisilla ja kansanvälisillä markkinoilla toimivalle korkeanteknologian yritykselle, jossa pohditaan osaamisen johtamisen toimenpiteitä. Monissa kasvavissa pk-yrityksissä voi olla tilanne, jossa osaamisen johtamiseen ei osata kiinnittää tarpeeksi huomiota tai johdon resurssien rajallisuus estää asiaan perehtymisen. Osaamisen johtaminen kuuluu yrityksen strategiseen ja operatiiviseen työhön eikä sitä saisi erottaa pelkiksi erillisiksi toimenpiteiksi. Opinnäytetyössä tuodaan esille osaamisen johtamisen laajuus ja vaikuttavuus yrityksen toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyössä tutustuttiin osaamisen johtamisen kirjallisuuteen, jonka perusteella koottiin mahdollisimman tiivis, mutta kattava tietopaketti osaamisen johtamisesta ja yrityksen osaamisen kehittämisessä. Osaamisen johtamisen eri osa-alueet on ryhmitelty kokonaisuuksiksi, jotta opinnäytetyön käyttäminen arjen työskentelyssä olisi loogista ja helppoa.</p> <p>Opinnäytetyön tekemisen aikana toimeksiantajayritys myytiin, mikä päätti hyvin alkaneen yhteistyön. Sen vuoksi osaamisen johtamisen prosessin soveltaminen käytäntöön yrityksessä jäi kesken.</p>			
Avainsanat osaamisen johtaminen, ammatillinen kehitys, osaamiskartoitus			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Industrial Engineering and Management			
Author Suvi Pietiläinen			
Title of Thesis The Challenge of knowledge management in small and medium-sized companies			
Date	5.12.2016	Pages/Appendices	60
Supervisor Mr. Jarmo Pyysalo Savonia University of Applied Sciences			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The main purpose of this thesis was to search and gather information on knowledge management and ensuring competence. There is a lot of information available about knowledge management and the purpose was to summarize and analyze information. The thesis is intended for corporation management representatives, so that they would understand the effect of knowledge management and the importance of competence development in the business success. The work was executed for a growing high-tech company in Kuopio, which operates in the domestic and international markets. In many growing small and medium-sized companies there may be a situation where they don't pay enough attention to knowledge management or they have very limited resources to get familiar with the subject. Knowledge management belongs to the strategic and operational work and it shouldn't be separated to be just random singular actions.</p> <p>The thesis explored knowledge management literature, which was the base of the comprehensive and also compact information package of knowledge management and the development of company's competences. Different areas of knowledge management were grouped together in aggregated form to make the use of this thesis as easy as possible.</p> <p>During this thesis process the company to used in this thesis project was sold and it ended the cooperation that had started well. Therefore I was unable to apply theory of knowledge management to practical work in the company.</p>			
Keywords knowledge management, professional development, knowledge audit			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	OSAAMISEN JOHTAMISEN KÄSITTEITÄ	9
2.1	Mitä on osaaminen?	9
2.1.1	Osaaminen	10
2.1.2	Ydinosaaminen.....	10
2.1.2	Oppiminen ja oppiva organisaatio	12
2.1.2	Osaamisen toimintatasot.....	14
2.2	Osaamispääoma	15
2.2.1	Henkilöpääoma	16
2.2.2	Rakennepääoma	16
2.2.3	Suhdepääoma	17
2.3	Johtaminen	18
2.3.1	Muutoksen johtaminen.....	18
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	20
3.1	Osaamisen johtamisen prosessi.....	22
3.1.1	Osaamisen johtaminen lähtee strategiasta	24
3.1.2	Organisaation osaamistarpeet ja haasteet	28
3.1.3	Osaamisen kehittämissuunnitelma	32
3.1.4	Osaamisen kehittämisen ja hankkimisen keinoja	34
3.1.5	Osaamisen kehittymisen mittaaminen	36
3.1.6	Osaamispääomaraportti	37
3.2	Osaamisen johtaminen ja henkilöstösuunnittelu.....	38
4	TYÖKALUJA OSAAMISEN JOHTAMISEEN.....	40
4.1	Tulevaisuuden ennakointi ja skenaariot.....	40
4.2	SWOT-analyysi	42
4.3	Osaamiskartta ja osaamislue-telo	43

4.4	Osaamiskartoitus	45
4.5	Osaamisprofiilit.....	47
4.6	Vuosikello.....	48
4.7	Kehityskeskustelut	49
4.8	Osaamisen arviointi.....	49
4.8.1	Itsearviointi	50
4.8.2	360°-arviointi.....	50
4.9	Viestintä.....	51
5	OSAAMISEN JOHTAMISEN LOUKUT	53
6	OSAAMISEN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	54
6.1	Muutos ja viestintä.....	54
6.1	Vuosikello osaamisen johtamisessa.....	55
7	YHTEENVETO.....	57
	LÄHTEET	58

1 JOHDANTO

Tulevaisuuden hahmottamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, miten asiat ovat tällä hetkellä. Yrityksessä on vaarallista ajatella asioiden pysyvän jatkuvasti samanlaisina, sillä maailma muuttuu ympärillä ja yrityksen toiminnan tulisi kehittyä sen mukana. Toimintaympäristö muuttuu, toimialan kilpailutilanne vaihtuu, tuotteet ja palvelut kehittyvät ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Yrityksessä tulee oivaltaa, että huomina voi olla hyvin erilainen kuin nykyhetki ja tarvitaan jatkuvaa uudistumista ja toiminnan ja tuotteiden kehittämistä. Organisaatiossa voidaan vastata tulevaisuuden tuomiin mahdollisuuksiin, kun ymmärretään yrityksen osaamisen ja toiminnan ydin ja kuinka sen avulla voidaan tuottaa asiakkaille heidän tarvitsemaansa lisäarvoa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 54-57.)

Osaamista pitää tarkastella yrityksessä samalla systemaattisella tavalla kuten taloutta tai tuotantokapasiteettia. Nykyinen työelämä vaatii kirjaosaamisen lisäksi käytännön kokemusta, kykyä toimia yhdessä, solmia verkostoja, jatkuvaa oppimista ja taitoa etsiä ja löytää tietoa. Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen ja kehittäminen kuuluvat vahvasti yrityksen menestymiseen. Korkeatasoisen osaamisen avulla pystytään vastaamaan muuttuvan työn ja työympäristön haasteisiin. Osaamisen johtamisen tarkoitus on varmistaa, että tällaista osaamista löytyy yrityksestä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde ja se vaikuttaa jokaisen yrityksen toimintaan. Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti yrityksen kilpailukykyyn, kannattavuuteen ja kasvuun. Osaamisen johtamisella on tarkoitus turvata yrityksen tavoitteiden mukainen osaaminen. Liiketoimintaympäristössä tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja yrityksen täytyy muuttua siinä mukana. Nämä muutokset tuovat haasteita yrityksen osaamiselle ja sen kehittämislle.

Tämä opinnäytetyö on tehty voimakkaassa kasvussa olevalle korkean teknologian yritykselle, joka toimii kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen liiketoimintastrategiassa tapahtuu muutoksia tuotteiden kehittyessä ja markkinoiden kasvaessa, mikä vaikuttaa yrityksen osaamistarpeisiin. Yrityksen johto haluaa varmistaa yritysstrategiansa toteutumisen ja varmistaa oikeanlaisen osaamisen yrityksessään. Yrityksen liiketoiminta on aiemmin painottunut vahvasti tuotekehitykseen ja tuotemyyntiin. Nyt heille on avautumassa uusia liiketoiminta-alueita ja yrityksessä tarvittavien tietojen ja taitojen painopiste muuttuu näiden muutosten johdosta. Opinnäytetyön aikana yrityksen omistus muuttui enkä päässyt soveltaamaan osaamisen johtamisen teoriaa käytäntöön yrityksen kanssa.

Opinnäytetyössä keskitytään pk-yrityksen kannalta mahdollisiin osaamisen johtamisen keinoihin. Osaamisen johtaminen kuvataan prosessina vaikkakin se on jatkuva tiedostettu tapa johtaa ja se on mukana yrityksen toiminnan kehityksessä. Prosessikuvauksen hyöty on toimenpiteiden kuvaaminen ajallisessa järjestyksessä, joka helpottaa yrityksen toimenpiteiden suunnittelua ja aikataulutusta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selventää osaamisen johtamisen käsitteistöä ja laajuutta yrityksen johdolle sekä helpottaa osaamisen johtamisen kokonaisuuden ymmärtämistä ja sisäistämistä käytännön työssä. Kirjallisuuskatsauksen avulla paneudutaan osaamisen johtamisen kirjallisuuteen ja erilaisiin yrityksessä tehtäviin toimenpiteisiin, joilla voidaan varmistaa yrityksen kehittymismahdollisuudet muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyössä keskitytään osaamistarpeiden muodostumiseen, määrittämiseen ja osaamisen varmistamiseen yrityksessä. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia työkaluna pk-yritykselle, jossa aloitetaan osaamisen johtamisen tietoista ajattelemista sekä yrityksen osaamisen tutkimista. Opinnäytetyön pääasiallinen tutkimuskysymys on: Kuinka voidaan varmistaa tarvittava osaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä? Samalla mietitään käytännön keinoja osaamisen kartoittamiseen, kehittämiseen ja varmistamiseen yrityksessä.

Opinnäytetyössä keskitytään osaamisen johtamisen prosessiin. Pääpaino on osaamistarpeen syntymisessä ja osaamisen tunnistamisessa. Opinnäytetyössä on tarkoitus saada osaamisen johtamisen laajuus esille aina yksilön osaamisesta, yrityksen rakenteisiin ja ulkoihin suhteisiin. Työssä käsitellään myös osaamisen hankkimisen ja kehittämisen keinoja. Tämä opinnäytetyö ei tule keskittymään työntekijöiden työmotivaation vaikuttaviin tekijöihin. Yrityksen työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, mutta ilman konkreettista osaamista motivoitukaan työntekijä ei saavuta haluttua lopputulosta. Yritystoimintaa ei voida kehittää haluttuun suuntaan ilman siihen tarvittavaa osaamista.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus eli traditionaalinen kirjallisuuskatsaus, jonka tuloksena on tarkoitus rakentaa kokonaiskuva osaamisen johtamisen kokonaisuudesta. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on olennaista, että kuvataan tutkittavaa asiaa laajalaisesti ilman tiukkoja sääntöjä. Metodina käytetään narratiivista kirjallisuuskatsauksen tapaa, jonka avulla on tarkoitus järjestää tietoa jatkuvaksi tapahtumaksi ja luoda helppolu-

kuinen katsaus. Narratiivista katsausta on käytetty paljon esimerkiksi opetuslalla, sillä sen avulla on helppo tuottaa ajan tasaista tietoa. (Salminen 2011, 3-7.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

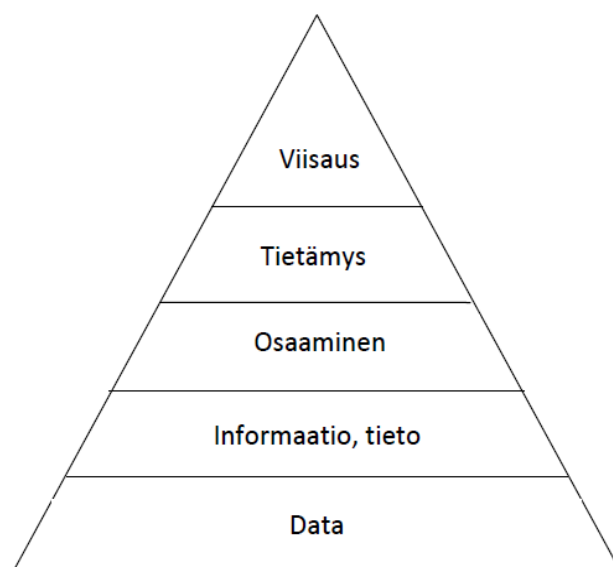
Opinnäytetyön johdanto-osiossa lukija johdatetaan osaamisen johtamiseen ajatteluun ja luodaan mielikuva aiheen laajuudesta ja tärkeydestä. Samalla kerrotaan työn tavoitteista ja tutkimusmenetelmästä. Aiheen tutkiminen aloitetaan käsitteistön purkamisella ja määrittelyllä. Osaamisen johtamista kuvataan prosessina ”ylhäältä alaspäin” eli aloitetaan yrityksen strategian vaikutuksesta osaamisen johtamiseen ja edetään aina erilaisiin osaamisen johtamisen apuna käytettäviin työkaluihin. Osaamisen johtamisen työkaluja on paljon, joten niistä kuvataan vain osa. Työkaluosiossa on pyritty kuvaamaan eri vaiheisiin sopivia työkaluja aina strategiatyöstä yksittäisen henkilön osaamisen kartoitukseen. Opinnäytetyö päättyy omaan pohdintaan aiheesta ja sen vaikuttavuudesta yritystoimintaan.

2 OSAAMISEN JOHTAMISEN KÄSITTEITÄ

Osaamisen johtamista on vaikea käsitellä ilman siihen liittyviä käsitteitä. Tässä kappaleessa määritellään osaamisen johtamisen tärkeimpiä käsitteitä ja niiden merkitys tässä opinnäytetyössä. Tarkoitus on luoda selvä näkemys osaamisen johtamisen aihealueen laajuudesta ja vaikuttavuudesta yrityksen toimintaan. Samalla sidotaan yrityksen toiminta ja rakenteet osaamisen johtamiseen käsitteiden määrittelyn avulla.

2.1 Mitä osaaminen on?

Osaamista ei voi johtaa ennen kuin ymmärretään mitä osaaminen tarkoittaa yritystoiminnassa. Osaamisen käsitettä voidaan purkaa tietopyramidin avulla. Kuviossa 1 esitetään tiedon eri tasot. Alimmalla tasolla data on tietoa ilman asiayhteyttä. Nykyisin dataa on saatavilla ja sitä kerätään valtavia määriä. Informaatioksi tai tiedoksi voidaan kutsua dataa, mikä on liitetty asiayhteyteen ja data saa näin merkityksen. Kun puhutaan osaamisesta, tarkoitetaan tiedon soveltamista tekemiseen ja toimintaan eli osataan käyttää hyväksi hankittua tietoa. Tietämys kuvaa tietojen kokonaisuutta, jossa tieto on analysoitua, suhteutettua ja ymmärrettyä. Tietämyksen tasolla osataan soveltaa tietoa, ymmärretään asiayhteyksiä ja erilaisia tiedonkäsittely prosesseja. Viisauden tasoon pääseminen edellyttää asioiden laajempaa ymmärrystä ja kokonaisvaltaista näkemystä asioista. Viisauteen liittyy vahvasti myös kokemus ja hiljainen tieto. Viisauteen liitetään myös henkilön moraaliiin ja syy-seuraussuhteen ymmärtäminen. (Ojala 2008, 49-50.)



KUVIO 1. Tietopyramidi (Ojala 2008, 49)

King (2009, 3) jaottelee osaamisen tasoja kolmeen kategoriaan osaamisen johtamisen ja organisaation oppimisen kannalta. Alin taso on "know what" eli tiedetään mitä pitää tehdä tietyissä tilanteissa. Seuraavaksi korkeampi taso on "know how" eli tiedetään miten toimia vaikka tilanne on epäselvä ja ristiriitainen eli henkilö osaa soveltaa tietoa. Ylin taso on "know why" eli tiedetään miksi toimitaan tietyllä tavalla. Ylimmällä tasolla ymmärretään syy-seuraussuhteet taustalla olevien teorioiden ja kokemusten avulla.

2.1.1 Osaaminen

Yksilön osaaminen muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteesta, verkostoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus, sosiaaliset taidot, motiivit ja kyky nähdä mahdollisuuksia ja hyödyntää niitä. Tiedot ja taidot hankitaan tekemisen, koulutuksen ja opiskelun kautta. Kokemus ja verkostot syntyvät ajan kanssa, tekemällä ja tutustumalla ihmisiin. Tieto voidaan kategorioida tietoiseen ja hiljaiseen tietoon. Tietoista tietoa voidaan jakaa ja se on dokumentoitavissa ja kuvattavissa sanoin. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sitä on vaikea kuvata sanoin ja usein se on sidoksissa johonkin tilanteeseen tai tapaan hahmottaa tilannetta. Suurten eläköityvien ikäluokkien mukana pelätään yrityksistä katoavan hiljaista tietoa ja sen vaikuttavan yrityksessä olevaan osaamiseen negatiivisesti. Yksilön osaaminen saadaan organisaation osaamiseksi, kun yksilöt jakavat tietoaan ja kehittävät yhdessä osaamisen kautta näkemyksiä ja toimintatapoja. Organisaation rakenteiden pitää mahdollistaa osaamisen jakaminen organisaation sisällä ja luoda osaamisen kasvulle ja kehittämiselle mahdollisuus. (Ojala 2008, 50-53.)

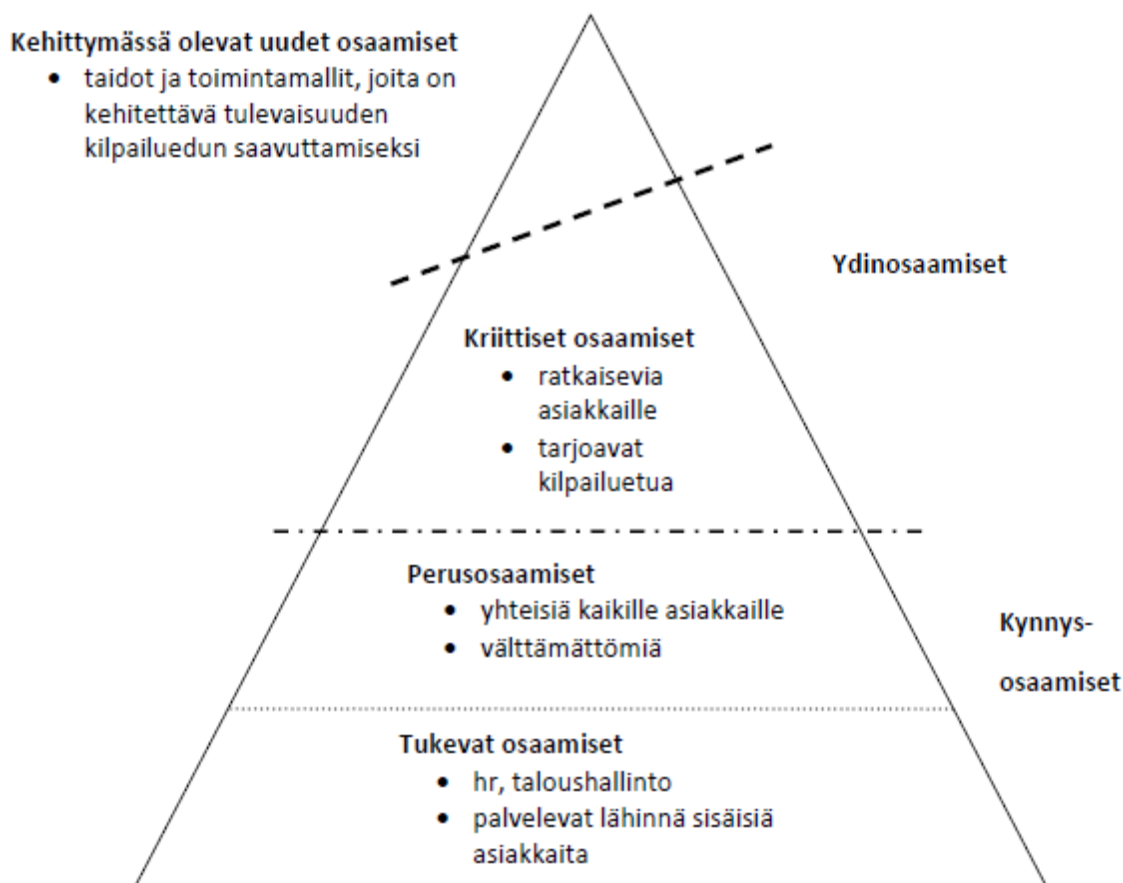
2.1.2 Ydinosaaminen

Ydinosaamiseksi kutsutaan osaamista, joka on valitun kilpailustrategian kannalta elintärkeää. Vahvan ydinosaamisen tietotaidon kehittäminen yrityksessä vie jopa 9-12 vuotta. Ydinosaaminen on ratkaisevaa yrityksen kilpailuedulle ja erottaa sen muista yrityksistä. Tieto sekä osaaminen on kyettävä kanavoimaan strategisten prosessien avulla menestykselliseksi liiketoiminnaksi. Pelkkä osaaminen ei siis riitä, vaan se on osattava siirtää yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin, joita asiakkaat arvostavat. Organisaatio osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten hallussa olevaa osaamista ja kollektiivista osaamista, joka viittaa yrityksen rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin. (Viitala & Jylhä 2013, 294.)

Ydinosaaminen on erityisosaamista, joka liittyy teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakassuhteisiin ja sen avulla organisaatio pystyy nopeasti sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin sekä tarvittaessa siirtymään uusille toiminta-alueille. Perinteinen strateginen näkökulma pohtii, missä toiminnassa yritys on mukana. Ydinosaamisen näkökulmasta mietitään, mitä erityisosaamista ja taitoa yrityksellä, jonka varaan voidaan tulevaisuutta rakentaa eli mietitään yrityksen vahvuuksia osaamisen kautta. Oleellista ydinosaamisen määrittelyssä on pystyä tunnistamaan toiminnot ja osaamiset, jotka tuottavat lisäarvoa ja hyötyä asiakkaille. (Sarala & Sarala 1996, 34.)

Organisaation osaamisen määrittelyssä voidaan käyttää apuna avainosaamisen, strategisen osaamisen ja ydinosaamisen termejä. Avainosaamisella tarkoitetaan kaikkea osaamista, jota yrityksen toiminta edellyttää. Kaikki osaaminen ei ole yhtä tärkeää ja strategiseksi osaamiseksi sanotaan välttämätöntä osaamista strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös tukiosaamista, joka auttaa strategista osaamista ja sen käyttöä. Ydinosaaminen on toimintatapa, joka on syntynyt oppimisen myötä. Se on organisaation osaamista ja sen syntyminen vaatii tietoista kehittämistä. Ydinosaaminen sisältää useampia strategisen osaamisen alueita ja sen kopioiminen on hankalaa. Ydinosaamisen tunnistaminen yrityksessä on tärkeää ja sen pohjalta voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Osaaminen elää, kuten myös tuotteet, elinkaarta ja yrityksen ydinosaamiset voivat muuttua ajan myötä. Vanhasta ydinosaamisesta tulee luopua ja uusille tulee antaa tilaa. (Ojala 2008, 54-57.)

Kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi ja ydinosaamiseksi. Tärkeintä on osata määrittää osaaminen, jonka varassa yrityksessä on saavutettu ja aiotaan saavuttaa tulevaisuudessakin liiketoimintastrategiassa määritellyt päämäärät. Ydinosaaminen on osaamista, jota kehitetään ja vaalitaan, sillä asiakkaiden kokemusarvo on ydinosaamisen varassa. Ydinosaaminen ei ole helposti kopioitavissa ja se luo asiakkaille lisäarvon, josta he ovat valmiita maksamaan. Kynnysosaamiseen sisältyy perusosaamiset ja niitä tukevat osaamiset. Perusosaamiset ovat osaamista, joka pitää osata, jos aikoo toimia alalla. Nämä taidot ovat myös kilpailijoilla ja niiden osaaminen ei tuo lisäarvoa yrityksen toimintaan. Tukevat osaamiset ovat lähinnä sisäistä osaamista, jota ilman yritys ei voi toimia. Kuviossa 2 on kuvattu kuinka ydinosaamiset on rakennettu kynnysosaamisen päälle ja kaiken tyyppistä osaamista tarvitaan yrityksen toimimiseksi. Yrityksessä voi olla myös kehittymässä olevaa osaamista, jota ei vielä käytetä yritystoiminnassa hyväksi, mutta tulevaisuudessa niistä voi kehittyä yrityksen toiminnalle elintärkeää osaamista. (Long & Vickers-Kock 1995, Viitala 2013, 173-175.)



KUVIO 2. Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Long ja Vickers-Koch 1995, Viitala 2007, 179)

Ydinosaamisen tunnistaminen voi olla vaikeaa. Viitala (2007, 180) on teoksessaan viitannut Rankin (1999) neljään kysymykseen, joiden avulla ydinosaamisen tunnistaminen helpottuu.

- Mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaillemme, ja mihin osaaminen perustuu?
- Mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista, eli mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kilpailijamme tai kukaan meistä yksin voi tehdä?
- Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?
- Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?

2.1.3 Oppiminen ja oppiva organisaatio

Oppimisen malleja on erilaisia, joista yksi on David A. Kolbin luoma kokemuksellisen oppimisen malli, johon Hätönen (2011, 51) viittaa. Malli perustuu kokemiseen, reflektointiin, ajattelemiseen ja tekemiseen. Henkilö hankkii henkilökohtaisen kokemuksen opittavasta asiasta, kuten työtehtävästä, ja reflektoi eli pohtii kokemusvaiheen tapahtumia. Kun ymmärretään, mistä kokemuksessa oli kyse, etsitään lisää tietoa aiheesta. Tarkoitus on selittää kokemusta erilaisten teorioiden avulla ja ymmärtää kokemus. Opittu tieto viedään tekemisen tasolle ja sovelletaan sitä omassa toiminnassa. Tarkoitus on tehdä asiat eri tavalla

kuin ennen. Kaikki ihmiset eivät käy välttämättä kaikkia oppimismallin vaiheita läpi vaan käyttävät hyväkseen itselleen ominaisimpia tapoja oppia tiedon sisäistämässä ja toimintatapojen kehittämässä.

Sitran Suomi 2015 loppuraportin (2000, 9) mukaan tieto ja osaaminen ovat menestyksen perusta. Yksilön osaaminen perustuu elinikäiseen oppimiseen eikä pelkästään koulutuksella hankittuun tietoon nuorena. Tämä vaatii yrityksiltä työvoiman pitkäjänteistä kehittämistä ja voimavaroja kehitystyöhön. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelma muodostaa tavoitteellisen suunnitelman henkilön oppimistavoitteista. Sinne kirjataan tietoa yksilön osaamisen tavoitteista ja erilaisista oppimismenetelmistä, mitkä sopivat henkilölle. Oppimisessa on tärkeä huomioida uusien tietojen ja taitojen lisäksi myös poisoppiminen vanhoista ja vanhettuneista tavoista toimia.

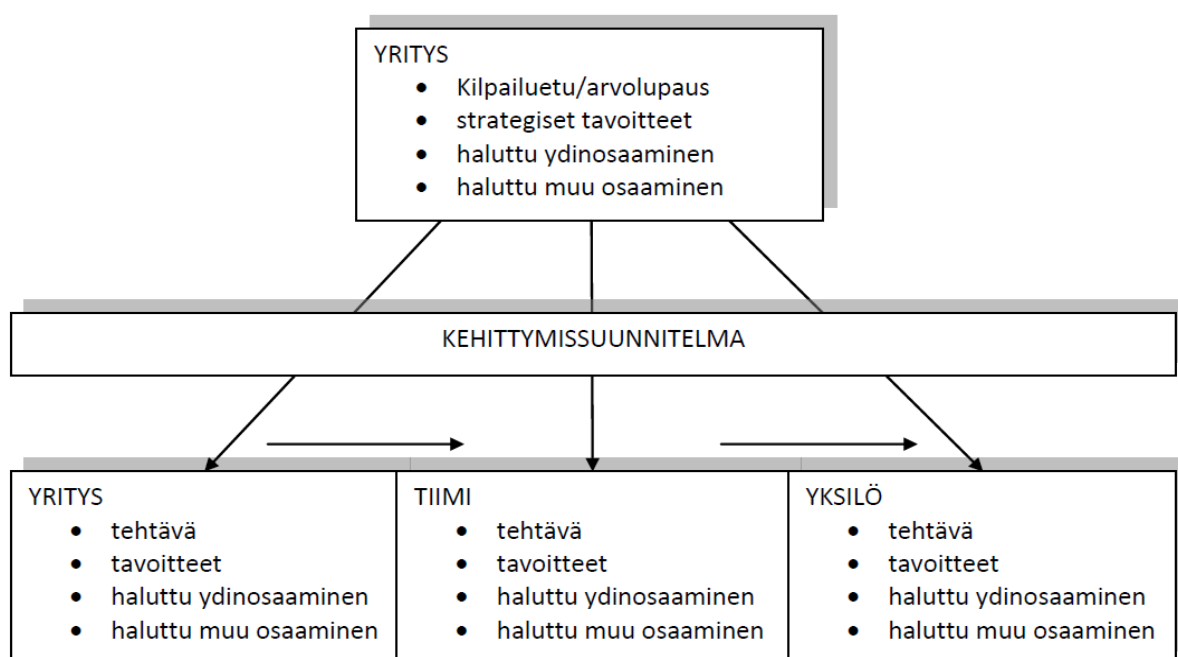
Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, joka tunnistaa osaamisen kehittämistarpeet, kykenee uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä. Organisaation oppimiskykyyn vaikuttaa monet eri asiat, kuten johtajien johtamistapa ja yrityskulttuuri. Tärkeää on yleinen ilmapiiri, joka innostaa osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Avoin ja tehokas tiedonkulku ja prosessilähtöinen toimintatapa lisäävät yrityksen sisäistä oppimista. Kehitystä ja oppimista seurataan ja niiden seuraamista varten ovat konkreettiset mittarit. Yksilön osaaminen ei vielä yksin riitä uudistamaan yrityksen toimintaa, vaan siihen tarvitaan useampi henkilö, joten on tärkeää saada osaaminen useamman henkilön tietoon. Näin syntyy uusia toimintamalleja, prosesseja ja monia muita näkyviä asioita, joista tulee osa yrityksen toimintakulttuuria. (Viitala 2013, 171-172.)

Organisaation oppiminen on enemmän kuin yrityksessä työskentelevän henkilön oppiminen. Siinä yksilön tieto liitetään organisaation toimintaympäristöön ja toimintaan. Tietoa tulkitaan ja kehitetään yhdessä ja luodaan yrityksessä toimivat toimintamallit. Oppivan organisaation johtamistapa edistää muutosta, innovaatiota, toiminta- ja työskentelytapojen kehitystä, asioiden delegointia ja osallistuttaa työntekijöitä mukaan toimintaan. (Kauhanen 2006, 151-153.)

2.1.4 Osaamisen toimijatasot

Yrityksen osaamista käsiteltäessä on hyvä ymmärtää kaikki tasot, joita osaaminen käsittää. Koska yhden henkilön osaaminen ei vielä välttämättä tarkoita, että kyseinen taito on yrityksen osaamista ja hyödyntää yrityksen toimintaa, on hyvä tietää yrityksen sisäiset toimijatasot.

Viisaan yrityksen perusajatus on oppia omasta ja toisten tekemisestä, sekä proaktiivisesti kehittää valmiuksiaan toimia muuttuvasta toimintaympäristössä. Tämän mahdollistaa jokaisen toimijan ja toimijatason osaamisen hyödyntäminen. Erilaisia toimijatasoja ovat esimerkiksi yksilö, tiimi/ryhmä, osasto/yksikkö, toiminta-alue/toiminta-ala ja yritys. (Vilkkumaa 2007,161.) Kuviosta 3 nähdään eri toimintatasot ja osaamisen kehittämissuunnitelman tarkentuminen yritystasolta yksilötasolle.



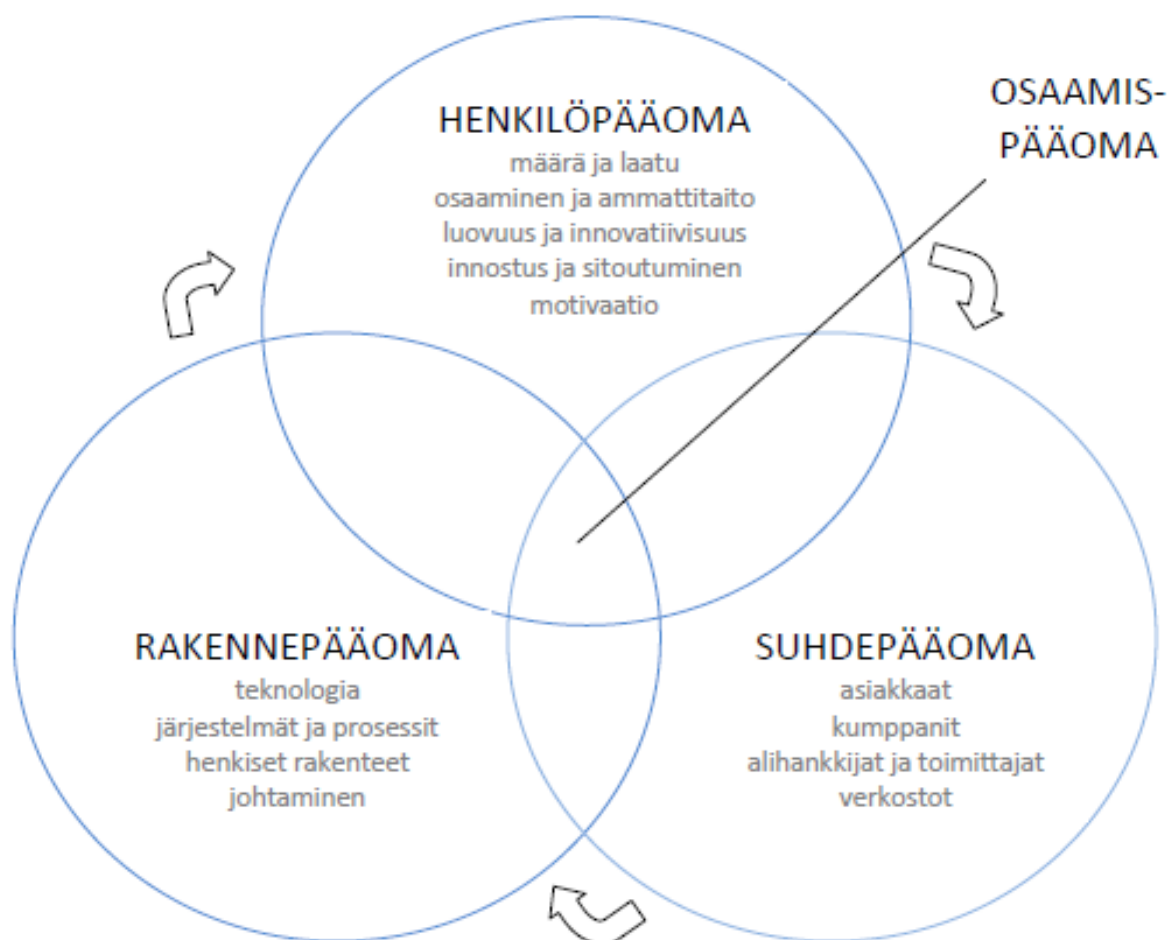
KUVIO 3. Osaamisen määrittämisen tasot (mukaien Vilkkumaa 2007, 162)

Osaamisen määrittely tehdään strategiajakson mittaiselle aikavälille ja siinä huomioidaan osaamisen lisäksi yrityksen visio, arvot ja asenteet, jotka ovat myös kehittämiskohteena ja vaikuttavat strategian toteutumiseen. Yrityksen osaaminen määritellään neljässä eri tasossa: yrityksen, yksikön, tiimin ja yksilön tasolla. Määrittelyssä osaaminen muuttuu sitä konkreettisemmaksi mitä alemmas tasoissa mennään. Yrityksen osaamisen kehittäminen tapahtuu taas alhaalta ylöspäin eli yksilön osaamisen kautta tiedosta/taidosta tulee osa yrityksen osaamista. (Vilkkumaa 2007, 163-164.)

2.2 Osaamispääoma

Osaamisen johtaminen kattaa koko yritystoiminnan eri osa-alueet. Osaamispääoman tarkastelun avulla voidaan ymmärtää yrityksen toimintaa koskevien suhteiden ja prosessien vaikutus yrityksen osaamiseen. Yrityksessä on ymmärrettävä yksilön taitojen olevan vain yksi osa osaamista ja osaamisen käyttäminen organisaation menestymisen hyväksi vaatii paljon myös yrityksen rakenteilta. Samalla yrityksessä on osattava käyttää hyväksi omia suhteita toimintansa kehittämisessä ja osaamisen parantamisessa.

Yrityksissä on paljon erilaista osaamista. Osaaminen tarkoittaa yksilön tietoja, taitoja ja kykyä kehittää työtään. Kuitenkin työyhteisössä toimitaan usein erilaissa ryhmissä ja tiimeissä ja tarvitaan monen ihmisen työpanos asioiden hoitamiseksi. Tällöin voidaan puhua organisaation osaamisesta ja osaamispääomasta. Kuvion 4 mukaisesti osaamispääoma jaetaan kolmeen osioon: henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Henkilöpääoma koostuu yksilöosaamisesta eli henkilön tiedoista ja taidoista. Rakennepääomaan sisältyy yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologiat, käytettävät järjestelmät, toimintatavat ja yrityskulttuurin. Toisin sanoen rakennepääoma mahdollistaa ihmisten osaamisen muuttumisen yrityksen osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääoma rakentuu kaikista yrityksen kumppaneista ja verkostoista. Osaamiskumppaneiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista ja heidän osaamisensa täydentää omaa osaamista. Osaamispääoman eri osa-alueilla on jatkuva virtaus, joissa jatkuvalla oppimisella ja osaamispääoman kehittämisellä turvataan yrityksen osaamispääoman kehittyminen ja lisääntyminen. Osaamisen johtamisen tavoite on yrityksen menestyminen ja sen vuoksi on tärkeää muuttaa yksilöiden osaaminen organisaation osaamispääomaksi. (Ojala 2008, 47, 57.)



KUVIO 4. Osaamispääoma (mukaiillen Ojala 2008 (kuvat 9-12), 58-64)

2.2.1 Henkilöpääoma

Henkilöpääoma muodostuu nimensä mukaan henkilöstöstä ja heidän ominaisuuksistaan. Henkilöstöstä kuvataan määrällisiä tietoja kuten henkilöstön määrää, ikäjakaumaa, sukupuolijakaumaa, koulutusta ja kokemusta. Laadullisessa kuvauksessa listataan henkilöstön osaamiseen, oppimiseen, motivaation ja sitoutumiseen liittyviä asioita. Määrällisen tiedon asiat ovat faktapohjaan painottuvia asioita, kun taas laadullisia asioita mitataan erilaisilla tutkimuksilla tai selvityksillä, kuten työtyytyväisyys- tai työkykyselvityksillä, oppivaorganisaatiotestillä, osaamiskartoituksilla ja kehityskeskusteluilla. (Ojala 2008, 58-59.)

2.2.2 Rakennepääoma

Rakennepääoman avulla yritys voi vaikuttaa henkilöpääomasta saatavaan hyötyyn eli rakennepääoman avulla yksilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi. Yrityksen rakenteiden pitäisi tukea osaamisen käyttöönottoa teknologian, järjestelmien ja erilaisten prosessien kautta. Yrityksen johtamisjärjestelmien ja henkisten rakenteiden tulee tukea

yhteistyötä ja yhdessä oppimista. Rakennepääomaan kuuluu kaikki osaamisen hallintaan liittyvät asiat sisältäen osaamisen hankinnan, kehittämisen, hyödyntämisen ja jakamisen sekä rakenteet, jotka tukevat osaamisen hallintaa. (Ojala 2008, 60-61.)

Yrityksen rakenteet on tehtävä näkyväksi ja yrityksen visio ja strategia pitää konkretisoida yritykseen toiminnaksi. Henkilöstön on tiedettävä organisaation toimintamallit, joilla he voivat toteuttaa yrityksen strategiaa. Organisaation rakenteet eli teknologia, johtaminen ja prosessit ovat sidoksissa yrityksen arvoihin ja ajattelumalleihin ja ne eivät saa olla ristiriidassa toistensa kanssa. (Ojala 2008, 138-139.)

2.2.3 Suhdepääoma

Suhdepääoman muodostuu yrityksen kumppaneista, asiakkaista, toimittajista, alihankkijoista ja sidosryhmistä. Osaamispääoman johtamisen kannalta tärkeintä ei ole suhteiden määrä vaan laatu. Hyvät suhteet tarkoittavat luottamusta ja halua oppia ja kehittää toimintaa yhdessä. Suhdepääomalistaan on hyvä kirjata osaamisen kehittämiskumppanit, kuten koulutusyhteistyö oppilaitosten ja kehittämis-yhteistyö asiakkaiden, alihankkijoiden, yritysten sekä asiantuntijoiden kanssa. Suhdepääomaan kuuluvat myös ammatilliset verkostot, osajayhteisöt ja ammatilliset virtuaaliyhteisöt, kuten LinkedIn, joiden kirjaaminen on myös tarpeellista. Haastavimmat asiakkaat ovat hyviä kirittämään yritystoiminnan kehittämistä, joten heidän tunnistamisensa on tärkeää. Suhdepääoma tuo näkyville osaamiskumppanit ja yhteistyösuhteen syvyyden. Selvityksen jälkeen voidaan miettiä, onko suhdepääomaa osattu kehittää tai käyttää hyväksi yritystoiminnan ja osaamisen kehittämisessä. Vaarana on myös, että suhdepääoma on hyvin suppea ja ollaan liian riippuvaisia vain muutamasta yhteistyökumppanista. (Ojala 2008, 63-64.)

Hyvästä suhdepääomasta voidaan saada paljon tukea osaamisen johtamiseen. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Kehittämiskumppaneiden kanssa voidaan lisätä yrityksen osaamista ja oppia toisilta. Asiakkailta saadaan haasteita oppimiselle ja osaamiselle. Parhaimmassa tapauksessa opitaan asiakkaalta, asiakkaasta ja asiakkaan kanssa yhdessä, mikä yleensä lujittaa asiakkuutta. Samalla periaatteella voidaan luoda suhteita alihankkijoihin ja yhteistyöverkostoihin. (Ojala 2008, 140.)

2.3 Johtaminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että osaamista johdetaan niin kuin muitakin yritystoiminnan alueita, kuten esimerkiksi taloutta. Johtamista varten on konkreettisia työkaluja ja sillä on tavoitteet. Tämä vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitä johtaminen on ja mitä sillä yritetään saada aikaan.

Mary Parker Follettin (1868-1933) mukaan johtaminen tarkoittaa taitoa saada asiat tapahtumaan ihmisen kautta eli johdetaan johdettavien kanssa ja heidän kauttaan. Johtamisen määritelmässä toistuvat neljä pääelementtiä; tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Tämä tarkoittaa, että johtaja yrittää vaikuttaa ryhmän muihin jäseniin, jotta saavutetaan määritellyt tavoitteet. Johtajuuden perinteisten ulottuvuuksien eli asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen lisäksi puhutaan muutoksen ja kehityksen johtamisesta. Tällöin johtamisen ydinajatuksena on johtajan tavoite auttaa alaisiaan pärjäämään muutostilanteissa sekä kehittämään ja käyttämään osaamistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 248-249.)

Mauno Tirkkonen määrittelee Sydänmaanlakan (2014, 75) toimittamassa kirjassa johtamisen olevan vaikutusyritys toiseen henkilöön. Hän tarkoittaa johtamisella halutun tavoitteen saavuttamista, mikä on organisaation olemassaolon ja menestyksen ehto. Tirkkosen mukaan johtamisen keskeisiä prosesseja ovat tavoitteiden asettaminen ja niiden arviointi. Perinteisen johtamisen ohjenuoran käskeä, kontrolloida ja korjata rinnalle on noussut nykyaikaisempi versio innostu, innosta ja innovoi (Sydänmaanlakka 2014, 8). Suorituksen johtamisen perimmäinen tarkoitus on, että koko organisaatio tietää toiminnan tarkoituksen, avaintehtävät ja tavoitteet sekä mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Käytännössä se on tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, valmentamista ja kehittämistä. Johtamisen tarkoitus on parantaa organisaation suorituksia henkilöstöä kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2009, 255)

2.3.1 Muutoksen johtaminen

Yritysten toimintaympäristössä ja liiketoiminnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutokset voivat koskea koko liikeideaa tai jotain sen osaa, teknologiaa, organisaatorakennetta tai organisaatiokulttuuria. Muutostilanteessa johtajan tulisi selkeyttää tilannetta ja luoda järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen. Johtajalta odotetaan kykyä luoda asioille tärkeysjärjestyksiä, jotta johdettavat osaisivat kanavoida työpanoksensa oikein. Muutoksen prosessiin liittyviä tyypillisiä vaiheita ovat muutoksen tarpeen huomaaminen, tarvittavan

muutoksen kyseenalaistamisesta syntyvä murrosvaihe, ratkaisun etsintä muutoksen toteuttamiseksi ja uuden toimintamallin vakiinnuttaminen käytäntöön. Muutokset harvoin etenevät täysin lineaarisesti vaan välillä tulee takapakkeja ja kehitetään tehtävää muutosta ja sen toteuttamistapaa. Muutosvastarinta syntyy yleensä, kun ihmiset eivät tunnista ja hyväksy muutoksen tarvetta eivätkä voi vaikuttaa muutokseen ja sen etenemiseen. Muutosvastarinnan takana on yleensä tiedon puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen ja onnistumiseen, oma pelko ja turvattomuuden tunne esimerkiksi omaa asemaa kohtaan. Tämän vuoksi muutoksesta tulisi viestiä mahdollisimman avoimesti ja ottaa henkilökunta mukaan tulevaan muutokseen mahdollisimman varhain muutosprosessissa. Muutosjohtajalle tärkeitä ominaisuuksia ovat: kyky asettaa selkeitä haastavia tavoitteita, tukea alaisiaan neuvoamalla, auttamalla ja opettamalla, antaa tilaa autonomiselle toiminnalle ja tukea henkilön kehittymistä ja osaamista. (Viitala & Jylhä 2013, 254-256.)

Muutoksen johtaminen ja muutoksen onnistuminen liittyvät vahvasti osaamisen johtamiseen. Onko yrityksessä osaamista muutoksen toteuttamista varten? Aiheutuuko muutoksesta rekrytointi tai henkilökunnan vähennystarpeita? Millaisia osaamistarpeita muutoksesta syntyy? Tarvitaanko henkilökunnan kouluttamista? Kuinka opitaan pois vanhasta toimintamallista ja saadaan uusi toimintamalli käyttöön?

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

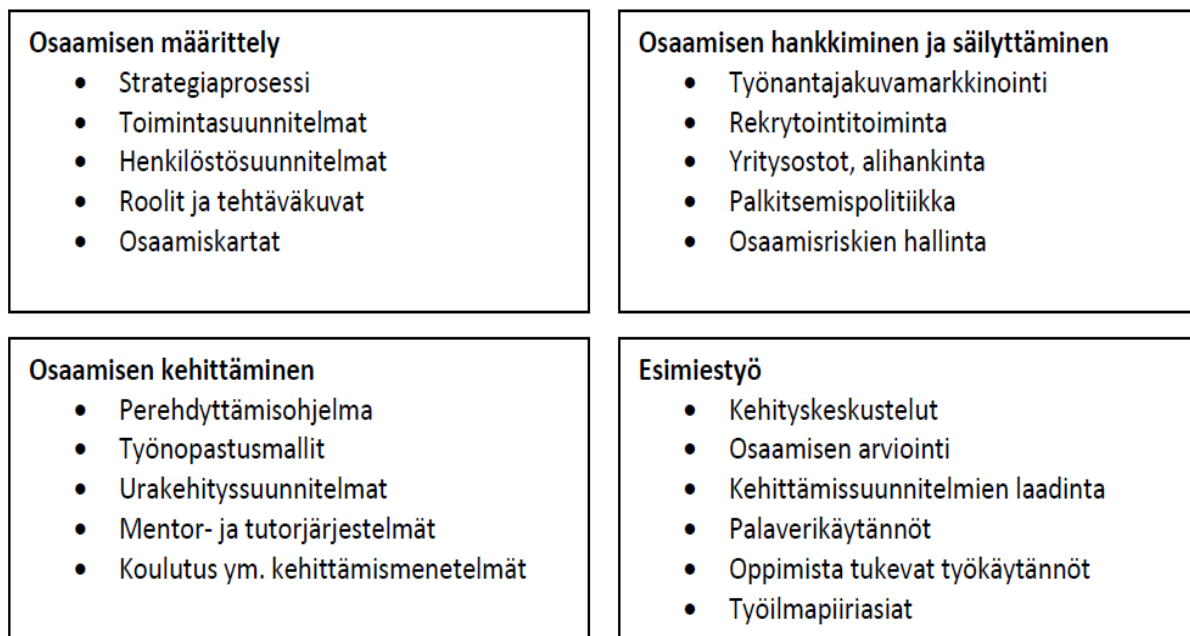
Jan Vapaavuori (Ojalehto, 2015-07-14) on sanonut: ”Nyky maailmassa pitää juosta aika kovaa, jotta pysyy edes paikallaan”. Tämä kiteyttää strategisen suunnittelun ja osaamisen tärkeyden nykyisessä yritysmaailmassa. Maailma muuttuu ympärillä ja yritystoiminnankin tulee muuttua tai muuten jäädään jälkeen kehityksestä ja kilpailijoista. Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen, koska ilman selvää yritystoiminnan kehittämissuuntaa on vaikea tavoitella menestystä. Menestyksen avaimena ovat oikeanlaiset resurssit halutulle suunnalle ja näihin resursseihin kuuluu osaaminen.

Perinteinen osaamisen johtamisen malli perustuu ylimmän johdon strategiaan pohjautuvaan tulevaisuuden tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Esimiesten ja henkilöstön osaamistaso pyritään nostamaan vastaamaan tulevaisuuden tarvetta erilaisilla yksittäiseen henkilöön kohdistetuilla kehittämistoimenpiteillä. Perinteisessä eli mekaanisessa mallissa suoritetaan siis yksittäisiä toisistaan riippumattomia toimenpiteitä eri henkilöille tai henkilöstöryhmille osaamisen kehittämiseksi. Kehittämistoimenpiteet kohdistuvat pääsääntöisesti keskijohtoon, esimiehiin ja muuhun henkilöstöön. Johto seuraa osaamisen kehittymistä henkilöstöhallinnon mittaamien tulosten pohjalta. Perinteisestä mallista laajemmin osaamisen johtamista ajatellaan osaamisen johtamisen kokonaismallissa, jossa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaatiossa. Osaamisen johtamisen toimenpiteisiin osallistuu koko organisaatio aina ylintä johtoa myöten. Kokonaismallin ydin on organisaation oppimisessa, jossa strategia, osaamisen johtaminen ja työn tekeminen nivoutuvat arjessa tehtävään työhön. Osaamisen kehittämisen tulee olla työn johtamista ja työssä oppimista eikä irrallisia toimenpiteitä. (Tuomi & Sumkin 2012, 21-31.)

Osaamisen johtaminen kytkeytyy yrityksen johtamiseen. Esimiesten ja yritys johdon on kyettävä määrittelemään realistisesti oman yrityksen osaamisen taso ja laatu, mitä kukin toimija tarvitsee toimiakseen tehtävässään. Heidän tulee varmistaa, että yrityksessä oleva osaaminen huomataan ja osataan hyödyntää. Henkilöstölle on luotava mahdollisuuksia kehittyä ja luoda uutta osaamista yrityksen käyttöön. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja luoda lisäarvoa asiakkaalle. (Vilkkumaa 2007, 161.)

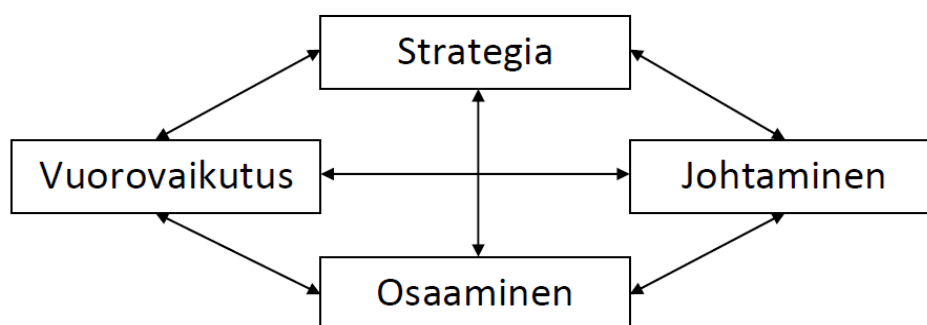
”Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Osaamisen johtaminen nähdään tiedon lisäksi ihmisissä olevan taidon ja osaamisen ylläpitona ja lisäämisenä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa” (Viitala & Jylhä 2013, 293). Keijo Koskinen (2006, 16) on määritellyt osaamisen johtamisen olevan yhtä aikaa inhimillisen tietopääoman johtamista, sisäisten prosessien ja

rakenteellisten tekijöiden johtamista sekä yrityksen ulkoisesta pääomasta huolehtimista. Koskinen ottaa laajasti huomioon tietojen ja taitojen lisäksi yrityksen arvot, kulttuurin, yrityksen prosessit sekä asiakassuhteet ja verkostot. Laajasti ajateltuna osaamisen näkökulma pitäisi ottaa huomioon yrityksen kaikessa toiminnassa. Viitala ja Jylhä (2013, 294) ovat havainnollistaneet osaamisen johtamisen laajuuden alla olevan kuvion mukaisesti.



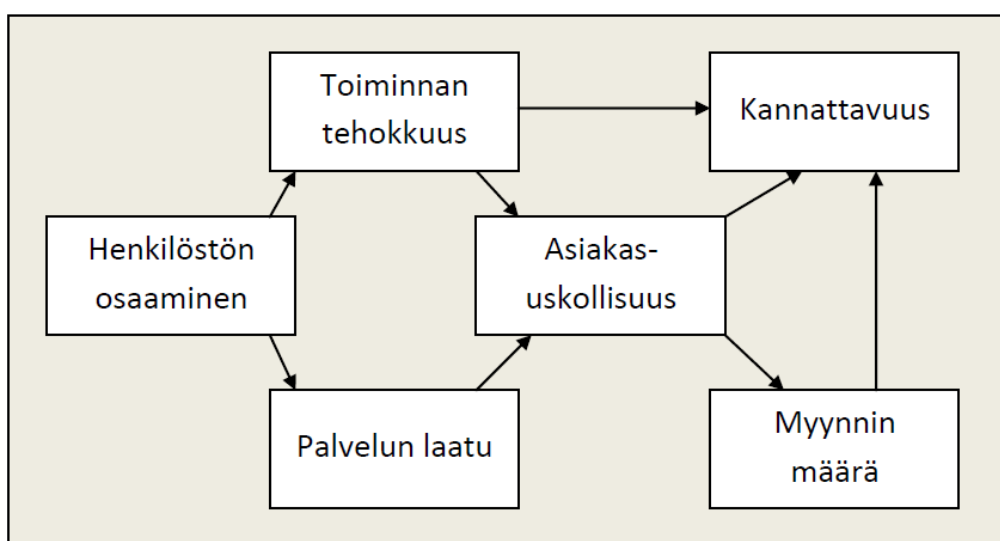
KUVIO 5. Osaamisen johtamisen nelikenttä (Viitala & Jylhä 2013, 294)

Mika Kamenskyn (2014, 28-29) liiketoiminnan menestyksen timantissa kuvataan yrityksen liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perusta. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat ratkaisemassa yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä. Kaikki osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan ja niitä kaikkia tarvitaan. Strategia, johtaminen ja osaaminen ovat kuuluneet jo pitkään liikkeenjohtotieteiden termistöön, mutta Kamensky nostaa rinnalle myös vuorovaikutuksen. Hänen mukaansa yksin ei enää pärjää vaan tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja verkostoja menestyksen mahdollistamiseksi. Kuviossa 6 esitetään liiketoiminnan menestyksen timantti ja sen eri osa-alueiden vaikutus toisiinsa.



KUVIO 6. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2014, 28)

Yrityksen on tarkoitus tuottaa taloudellista menestystä ja tuottaa asiakkaan haluamia palveluita ja tuotteita. Tähän päästään oikeanlaisella osaamisella, motivaatiolla ja asenteella. Yrityksen menestystekijöiden väliset yhteydet on hyvä ymmärtää ja sisäistää menestyksen saavuttamiseksi. (Hyppänen 2007, 98.) Kuviossa 7 esitetään menestystekijöiden väliset yhteydet ja osaamisen tärkeys yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta.



KUVIO 7. Menestystekijöiden väliset yhteydet (Lönnqvist & Miettinen 2003, Hyppänen 2007, 99)

3.1 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtaminen on tarkoituksenmukaista toimintaa, jonka avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Yrityksen kilpailukyky riippuu yrityksessä olevasta osaamisesta ja kuinka hyvin sitä osataan käyttää. Lisäksi organisaation pitää kyetä oppimaan uutta nopeasti. Yrityksissä toimivien ihmisten osaamistason nostaminen, vaalimi-

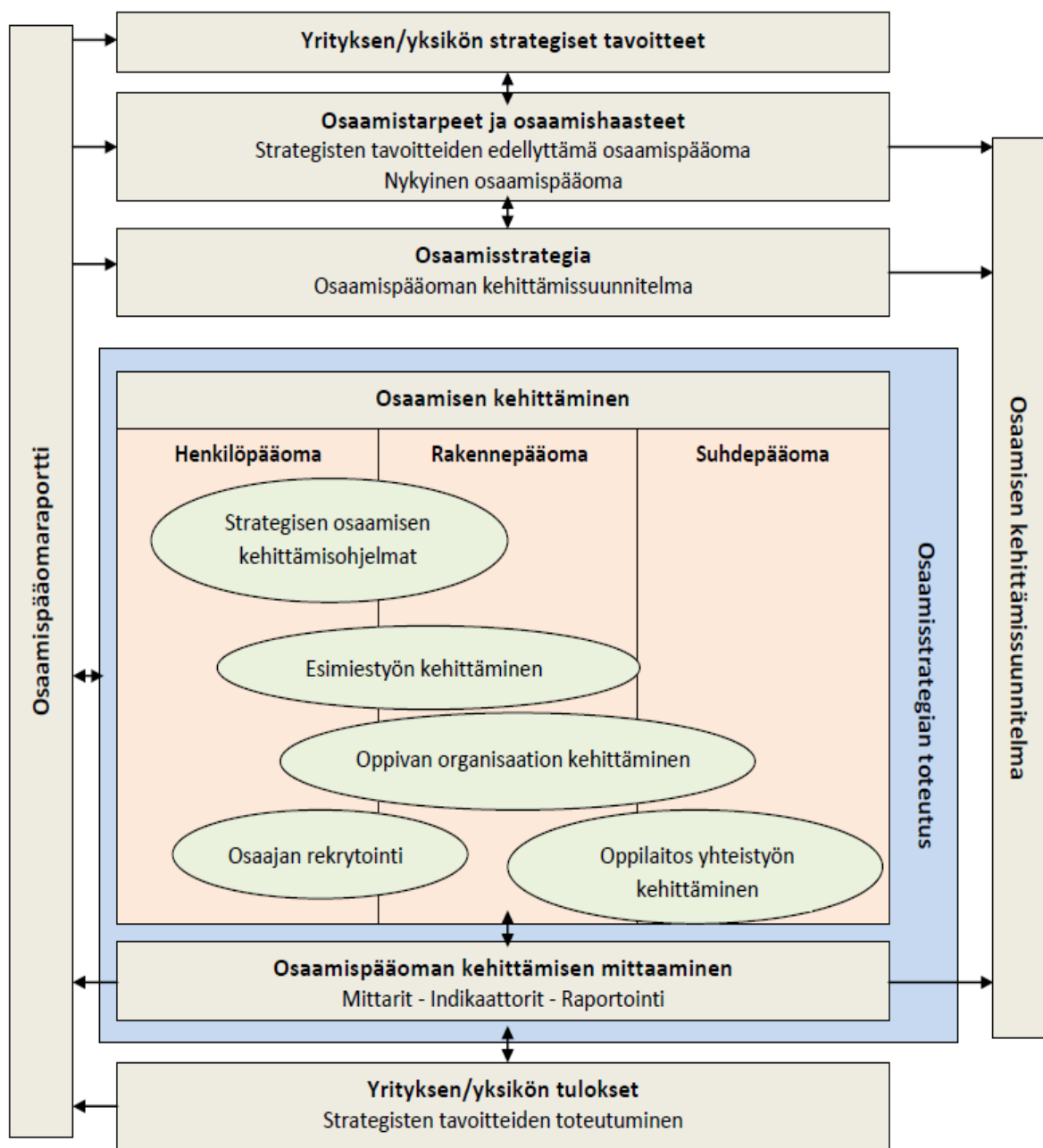
nen ja hyödyntäminen on osaamisen johtamisen tärkein osa. Yksilön osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää yksilön oppimista ja osaamista. Yrityksen osaamis pohjaa rakennettaessa yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaaminen kytketään yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jolloin osaaminen kanavoituu todennäköisemmin organisaation toimintaan. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtamisen avulla vaalitaan ja kehitetään yrityksen tarvitsemaa osaamista. Osaamisen johtamisen prosessissa ei pelkästään viestitä asioista, joita pidetään yrityksessä tärkeinä, vaan se suuntaa huomioita, rytmittää tekemistä, jäsentää päätöksen tekoa ja varmistaa asioiden tapahtumista. Viitala (2013, 184-185) on listannut osaamisen kehittämistä tukevia johtamisjärjestelmän asioita seuraavasti:

- suunnittelu- ja seurantajärjestelmä (osaamisen laatu ja määrä),
- osaamisen kehittämissysteemit (perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön kehittäminen ja työyhteisöjen kehittäminen),
- osaamista tukevat HR-toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen ja työsuhteet),
- tietohallinto ja tietojärjestelmät,
- organisaatorakenne ja työn organisointitavat,
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt ja
- osaamisen hallinta.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on saada aikaan osaamisen tason kehittymisen kautta yrityksen menestyksen ja kannattavuuden paraneminen. Tavoitteeseen pääsemiseen vaaditaan osaamisen johtamisen kehittämisestä päävastuun kantavien liiketoiminnan vastaavien johtajien ja yksikön vetäjien sekä henkilöstöammattilaisten yhteistyötä. Henkilöstöammattilaiset voivat toimia osaamisen johtamisen kehittämisessä apuna toimintatapojen, järjestelmien, työkalujen koordinaattoreina ja pääkehittäjinä. (Viitala 2013, 184-185.)

Kuviossa 8 on selkeästi esitetty osaamisen johtamisen prosessi. Kuvion avulla voi ymmärtää osaamisen johtamisen laajuuden sekä sen vaikuttavuuden koko organisaatiossa. Samalla nähdään, että prosessi on jatkuva ja osaamista tulee kehittää jatkuvasti.

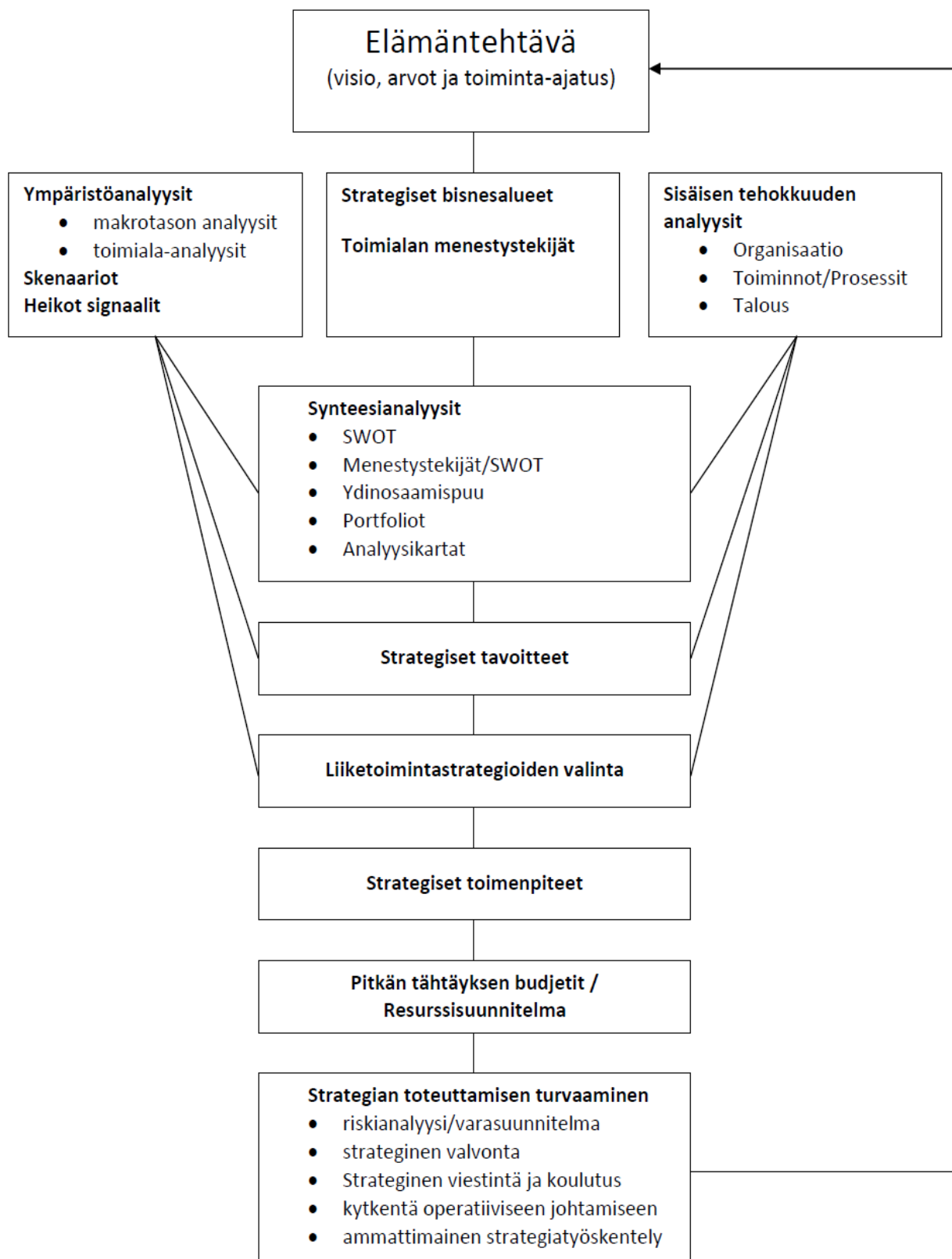


KUVIO 8. Osaamispääoma johtamisprosessi (mukailten Ojala 2008,94)

3.1.1 Osaamisen johtaminen lähtee strategiasta

Osaamisen johtamisprosessi alkaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta ja ydinosaamisen määrittämisestä (Sydänmaanlakka 2007, 132). Osaamisen tavoitteet tulee määritellä yritysstrategian määrittelyn yhteydessä. Osaamisen varmistaminen kuuluu strategisten tavoitteiden saavuttamisen keinoihin. Osaamisen johtaminen on osana konkretisoimassa yrityksessä olevaa osaamista ja määrittämässä tarvittavat osaamistarpeet yritysstrategian toteuttamiseksi.

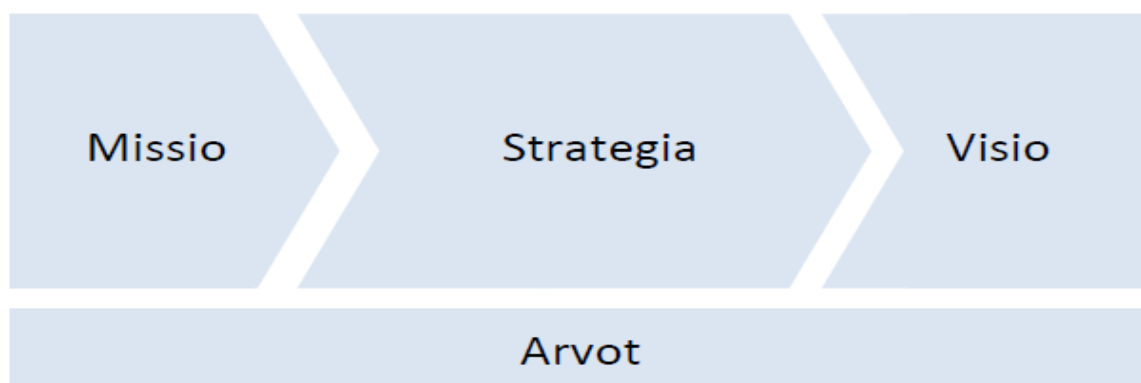
Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä. Sanakirjan (verkkojulkaisu) mukaan strategia tarkoittaa organisaation pitkän aikavälin kehityssuuntaa ja -ulottuvuutta. Opetushallituksen mukaan strategia voidaan ajatella joko näkemyksenä tai menettelytapoina, joiden avulla visio, toiminta-ajatus ja arvot toteutuvat organisaation toiminnassa. Kytölä (2010, 11) viittaa strategia määrittelyssään Hodgen ja Anthonyn (1991) strategia määritelmään, minkä mukaan strategia on toimintaan integroitu suunnitelma, jota kehitetään ja noudatetaan huomioiden toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Yrityksen on tarkoitus menestyä markkinoilla juuri strategiansa avulla. Strategian on sanottu olevan johdonmukainen toimintamalli ja tapa toimia sekä keinovalikoima, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä. Strategiaseen johtamiseen sisältyy suunnan määrittelyn (missio eli toiminta-ajatus, visio ja päämäärät) lisäksi toimintaympäristön analysointi, strategian määrittely ja sen soveltaminen sekä onnistumisen arviointi eli jälkiseuranta. (Viitala 2013, 48). Osaamista voidaan aidosti johtaa vasta, kun osattu määritellä yrityksen strategia ja sen toteuttamiseen tarvittava osaaminen. Yrityksen strategista arkkitehtuuria kuvataan kuviossa 9.



KUVIO 9. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (mukaillen Kamensky 2014, 56)

Elämäntehtävä muodostuu kolmesta osiosta: visio, arvot ja toiminta-ajatus. Visio on näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Se on strateginen tahtotila ja suunnannäyttävä yrityksen tulevaisuuden tavoitteista. Esimerkiksi Ponsen visio on olla toimialan halutuin yhteistyökumppani ja Koneen visio on tarjota paras käyttäjäkokemus. Arvot ovat yrityksen toiminta-

periaatteita. Arvoja voivat olla esimerkiksi kestävä toiminta, jatkuva oppiminen, asiakasläheisyys ja myönteinen asenne. Toiminta-ajatuksessa määritellään yrityksen perusajatus ja vastataan kysymykseen ”Miksi yritys on olemassa?”. YIT:n toiminta-ajatus on luoda parempaa elinympäristöä ja Outokumpu haluaa luoda edistyksellisiä materiaaleja, jotka ovat tehokkaita kestäviä ja kierrätettäviä. Yrityksen elämäntehtävän sisälle pitäisi mahtua kaikki strateginen sisältö ja toiminta. Elämän tehtävä antaa raamit yrityksen toiminnalle. (Kamensky 2014, 57-91.) Uponor kuvaa elämäntehtäväänsä kuvion 10 mukaan.



KUVIO 10. Uponorin tapa kuvata elämäntehtävä (mukaillen Kamensky 2014, 92)

Strategisten bisnesalueiden synonyymeja ovat liiketoiminta-alue, liiketoiminto ja liiketoimintasegmentti eli liiketoiminnan perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Toimialan menestystekijöihin kuuluu asiakkaat, toimittajat, kilpailijat, korvaavat tuotteet ja toimintatavat, uuden kilpailun uhka sekä muut sidosryhmät ja verkostokumppanit. Toisin sanoen toimialan menestystekijöillä tarkoitetaan tietoja, taitoja, resursseja ja muita tekijöitä, joiden avulla toimialalla menestytään. Menestystekijöitä tarkastellessa tulee ottaa mukaan koko toimialan logiikka ja pelisäännöt eikä pelkästään oma liiketoiminta. Pitäisi yrittää löytää myös tulevaisuuden menestystekijöitä. (Kamensky 2014, 58.)

Analyysit jaetaan kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysiin ja sisäisentehokkuuden analyysiin. Ympäristöanalyysissä tutkitaan toimialaa sekä verkostokumppaneita ja sidosryhmiä. Niiden avulla selvitetään yritykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä kuten poliittisia, ekonomisia ja teknologisia ympäristötekijöitä. Toimiala-analyysien avulla on tarkoitus selvittää toimialan tilanne ja tulevaisuuden muutokset kuten kysynnän kasvu, kilpailijoiden tilanne, korvaavat tuotteet sekä asiakkaiden ja toimittajien tilanne. Tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, joten tarvitaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia eli skenaarioita. Heikot signaalit tulisi nähdä, jotta voidaan varautua niiden vaikutuksille ja saavuttaa etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. Sisäisen tehokkuuden analyysit jaetaan kolmeen ryhmään: organisaatio, toiminnot ja talous. Näiden avulla saadaan kokonaiskuva yrityksestä, sen toiminnasta ja toiminnan tehokkuudesta. Pelkkien yksittäisten analyysien avulla ei saada kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Synteesianalyysi on analyysitekniikka, mikä auttaa hahmottamaan

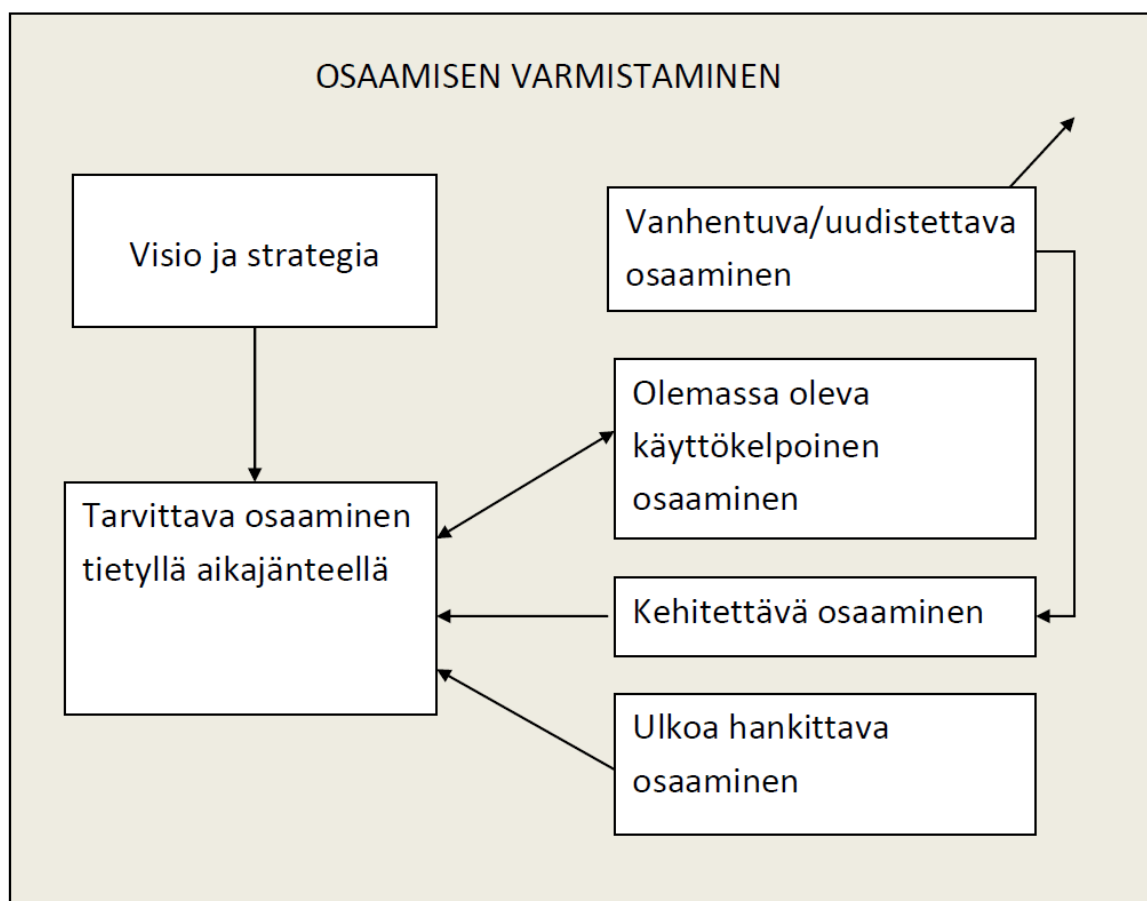
kokonaistilannetta. Synteesianalyyseissä yhdistetään ympäristö- ja sisäisiä tekijöitä sekä nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Synteesianalyysejä ovat esimerkiksi toimialan menestystekijät, SWOT-analyysi, ydinosaamispuuanalyysi ja portfolioanalyysit. (Kamensky Consulting verkkosivut.)

3.1.2 Organisaation osaamistarpeet ja haasteet

Yrityksen osaamistarpeet johdetaan visiosta ja strategiasta. Visiossa on määritelty tulevaisuuden tila, johon pyritään. Strategia tarkoittaa keinoja, joiden avulla tulevaisuuden tila on tarkoitus saavuttaa. Osaamisen johtamisessa katse pidetään tiukasti tulevaisuudessa osaamistarpeiden ennakoimista ja osaamisen lisäämistä varten. Vanhentuvaa osaamista pitää päivittää ja samalla yrittää säilyttää hiljaista tietoa yrityksessä. Tulevaisuuden haasteiden kannalta on selvitettävä, mikä osaaminen on vanhenevaa ja kaipaa uudistamista. Kuviossa 11 näytetään osaamisen varmistamisen prosessi. Kun kyse on henkilöiden osaamisesta, on asiassa toimittava hienovaraisesti. Tällöin osaamiskuvauksista on paljon apua. Nykyisen osaamisen hyödyntäminen ja tulevaisuuden osaamisen turvaaminen voivat olla rinnakkaisia prosesseja. (Koskinen 2006, 72.)

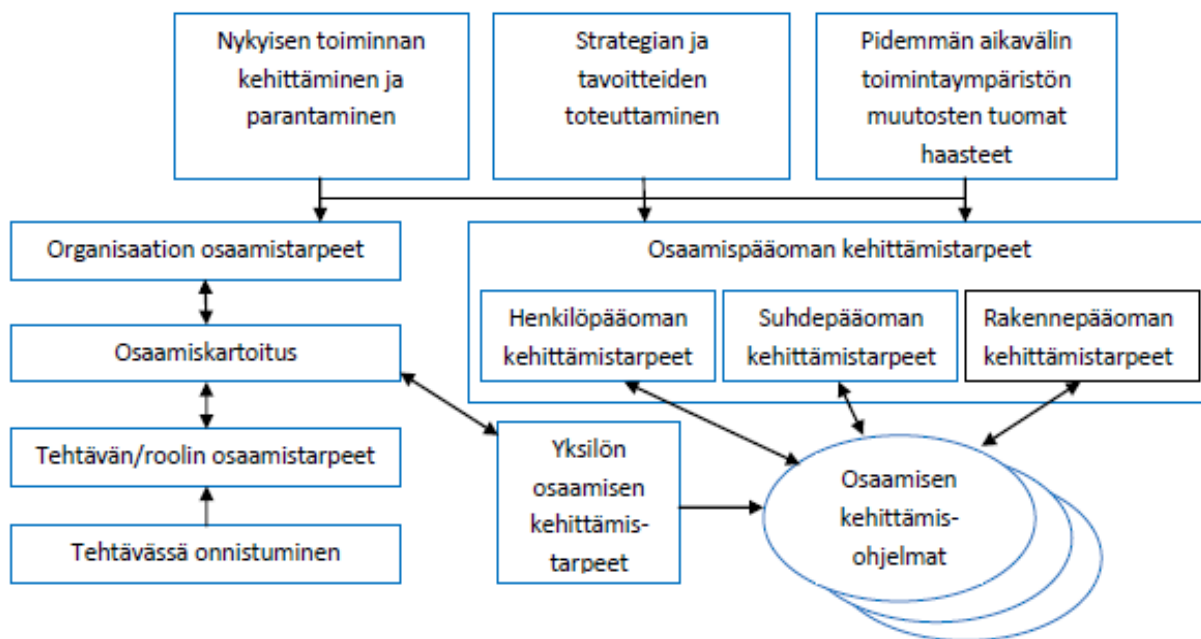
Kuten Viitala (2005) kuvaa, prosessin tehokkuutta määrittää neljä tekijää: (Koskinen 2006, 72.)

1. Vahvistamisen kyky eli yrityksen kyky hyödyntää olemassa olevaa osaamista pienin järjestelyin.
2. Synerginen yhteensopivuus eli yrityksen sisältä tarvittavan osaamisen löytymisen helpous.
3. Saatavuus verkostossa eli tarvittavan osaamiseen löytyminen verkostoista nopeasti ja kohtuulliseen hintaan.
4. Muuntumiskyky eli yrityksen kyky oppia ja omaksua uusia asioita.



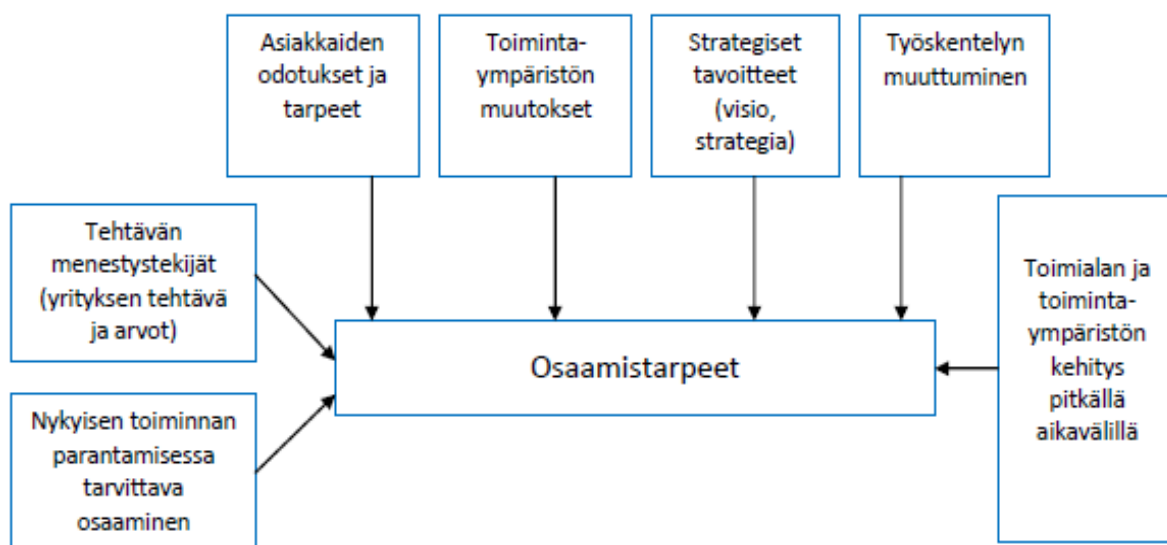
KUVIO 11. Osaamisen varmistaminen (mukaillen Viitala 2005, Keijonen 2006, 73)

Yritystoiminta tarvitsee paljon erilaista osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamistarpeet tulee määrittää koko osaamispääomalle eli henkilöstö-, suhde- ja rakennepääomalle. Osaamistarpeiden määrittelyn avulla käsitellään myös osaamispuutteita. Yrityksen osaamistarpeita voidaan jaotella kuvion 12 mukaan: nykyisten toimintojen kehittämiseen ja parantamiseen, strategian ja tavoitteiden toteuttamiseen ja pidemmän aikavälin toimintaympäristön muutoksien aiheuttaman toiminnan kehittämiseen. Osaamistarpeet voivat liittyä koko organisaatioon, yksikköön tai yksittäiseen työtehtävään. Jokaisessa katsontakulmassa mietitään, millaista osaamista vaaditaan tehtävässä onnistumisessa. Osaamiskartoitusten avulla saadaan tietoon nykyisen osaamisen taso. Osaamisen kehittämisen tarve saadaan nykyisen osaamisen ja osaamistarpeen välisestä erotuksesta. Osaamisen kehittämissohjelmien avulla paikataan osaamisvaje yrityksessä. (Ojala 2008, 105-108.)



KUVIO 12. Osaamistarpeiden muodostuminen (Ojala 2008, 108)

Osaamistarpeita voidaan tarkastella nykyisen toiminnan, strategialähtöisen sekä pitkän aikavälin osaamistarpeiden näkökulmasta. Organisaation osaamistarpeita on hyödyllistä tarkastella useammasta näkökulmasta kuvion 13 mukaan. Yrityksen on kuitenkin valittava organisaation tarpeisiin sopivat näkökulmat. Strategialähtöisten osaamistarpeiden pohtiminen laajalla joukolla on parhaimmillaan organisaation tulevaisuuden suunnittelua ja tapa viedä strategia käytäntöön kommunikoinnin ja strategian ymmärtämisen avulla. (Ojala 2008,108-109.)



KUVIO 13. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (mukaillen Ojala 2008, 109)

Nykyisen toiminnan parantaminen ja kehittäminen luo organisaatioon omat osaamistarpeet, kuten esimerkiksi toiminnan tehostamisen kannalta voidaan miettiä käytössä olevien

prosessien tehokkuutta ja millaista osaamista vaaditaan prosessin tehokkuuden parantamiseksi. Asiakkaat asettavat toiveita ja vaatimuksia toiminnalle ja toimintojen kehittäminen vaatii yritykseltä uutta osaamista. Ajatusmallin tulee lähteä asiakkaan tarpeesta ja asiakkaan maailmasta ja kuinka yritys voi auttaa asiakasta kohtaamaan heidän haasteitaan. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Muutoksia tapahtuu esimerkiksi teknologiassa, markkinoissa, lainsäädännössä ja arvoissa. Strategiset tavoitteet luovat osaamistarpeita, joiden avulla voidaan saavuttaa tulevaisuuden tavoitteet. Osaamistarpeita mietittäessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi taulukon 1 tyyppistä lomaketta, jotta osaamistarpeista tulee konkreettisia. (Ojala 2008, 108-114.)

TAULUKKO 1. Esimerkki osaamistarpeiden selvittämisen apuna käytettävästä lomakkeesta (Ojala 2008, 110)

Organisaation tehtävä:		
Menestystekijät Mitkä asiat vaikuttavat tehtävässä onnistumiseen?	Menestystekijöiden tavoitetila Miten kuvataan menestystekijää, kun siinä saavutetaan tavoite?	Osaamistarve

Toimintaympäristön muutoksien ja teknologian kehittymisen myötä muuttuvat myös työtavat ja työ. Tieto ja osaaminen vanhenevat nopeasti ja uuden tiedon omaksuminen ja vanhasta osaamisesta irtipäästäminen luovat uusia osaamistarpeita yrityksen henkilöstölle.

Ojalan (2008, 130-131) mukaan tulevaisuudessa kaikki henkilöt tarvitset seuraavia taitoja:

- teoreettiseen tietoon pohjautuvaa perusosaamista => asioiden pohtiminen
- asioiden välisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen => systeemiajattelu
- vuorovaikutus, kommunikointi- ja viestintätaidot
- tietotekniikan hyödyntäminen ja digitaalisten palveluiden käyttö => eSkills
- asioiden priorisoinnin, itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taito
- oppimaan oppimisen taito => osaamisen jatkuva kehittäminen.

Taito ja osaaminen elävät elinkaarta. Jokin taidon osaamistarve on vasta alussa ja sen osajia tarvitaan tulevaisuudessa paljon, kun taas toinen taito on jo elinkaarensa loppuvaiheessa (Ojala 2008,113). Yksi esimerkki on sähköautojen lisääntyminen autokorjaamoi-

sa. Liikenne ja viestintäministeriön julkaisun mukaan (2011) sähköautot tulevat yleistymään tulevaisuudessa ja niiden osuus autokannasta tulee kasvamaan huomattavasti vuoteen 2030 mennessä. Osaamisen kannalta tämä tarkoittaa autokorjaamojen henkilöstön osaamisen päivittämistä myös sähköautojen huoltoihin, jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin ja yritys menestyy myös tulevaisuudessa.

Yrityksen toiminnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, kuten kasvua, supistumista, toiminnan muutoksia tai yritysostoja. Nämä muutokset luovat haasteen yrityksen osaamiselle ja silloin tulisi miettiä tarkkaan millaista osaamista yrityksessä on ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat henkilöstön asenteet työhön sekä uusien asioiden oppimiseen ja omaksumiseen. Ojala (2008, 134) on kiteyttänyt tämän asian yhteen lauseeseen: ”Ihmisiä palkataan heidän osaamisen vuoksi ja erotetaan asenteiden vuoksi”. Tulevien osaamistarpeiden kannalta kannattaa miettiä henkilön oppimiskykyä ja mahdollisuutta oppia uusia taitoja. Alla olevassa kuviossa on kuvattu asenteiden ja osaamisen vaikutusta henkilöpääoman arvioinnissa.

Asenteet / arvot	Hyvä/oikea	Kouluta/uudelleen kouluta	Pyri pitämään nämä ihmiset. Selvitä mitä he arvostavat työssä ja työpaikassa. Tarjoa heille mahdollisuuksia, joita he arvostavat.
	Heikko/väärä	Hankkiudu eroon	Keskustele, varmista kunnan kehityskeskustelut. Hanki henkilölle valmentaja tai mentori. Etsi uusi tehtävä tai hankkiudu eroon.
		Heikko/väärä	Hyvä/oikea
Osaaminen			

KUVIO 14. Henkilöpääoman arviointi (Ojala 2008, 134)

3.1.3 Osaamisen kehittämissuunnitelma

Suomessa on laadittu laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä työmarkkinajärjestöjen ehdotuksen pohjalta ja sen tarkoitus on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä työpaikoilla (Laki taloudellisesti...2013 1§). Lain keskei-

senä ajatuksena on, että yrityksessä laaditaan koulutussuunnitelma, jonka mukaisesta koulutuksesta työnantajalla on mahdollista saada verovähennyksinä korvausta osaamisen kehittämisen kustannuksista. Tällä tavoin työnantajaa kannustetaan osaamisen kehittämiseen ja pitämään henkilöstönsä ammattitaito ajan tasalla. (Kärkkäinen 2013-10-7.)

Kehittämissuunnitelmissa yhdistetään organisaation ja yksilön kehittymistavoitteet, joissa otetaan huomioon nykyosaaminen ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Oppimistavoitteiden tulee heijastaa sekä yksilön että organisaation kannalta tärkeitä kehittämiskohteita. Osaamista on käytettävä, jos osaamista halutaan kehittää ja ylläpitää. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksessä annetaan käyttää osaamista vaikka yli tehtävärajojen. (Hätönen 2011, 53-54.)

Viitala (2013, 186-187) on kirjannut yrityksen erilaisia keinoja varmistaa osaaminen yrityksessä. Ne voidaan karkeasti luokitella seuraavasti:

- Sitoutetaan olemassa olevaa ja tulevaisuudessakin arvokasta osaamista taloon (esim. avainhenkilöpolitiikka).
- Kehitetään osaamista eli investoidaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen.
- Ostetaan osaamista eli ostetaan yritys tai sen osa, jossa on tarvittavaa osaamista, sekä rekrytoidaan uusia osaajia yrityksen palvelukseen.
- Lainataan osaamista eli ostetaan palvelut yrityksillä, joilla on tarvittavaa osaamista (esim. konsultit ja partnerit).
- Siirretään tarpeettomaksi käyvää ja vanhettunutta osaamista pois yrityksestä (esim. toimintojen myyminen tai irtisanomiset).

Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja siinä täytyy asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, tehdä valintoja ja varata voimavaroja tehtävällä työllä. Osaaminen on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä ja osaamisen kehittämistä tulisi ajatella investointina tulevaisuuteen. Kehittämissuunnitelma tehdään yleensä muutaman vuoden aikajänteelle osaamistarvekartoitusten ja toimintaa koskevien analyysien pohjalta. Kehityssuunnitelmaan määritellään osaamisen kehittämisen kohteet ja tavoiteltava osaamistaso. Kehityssuunnitelmassa kerrotaan, kuinka tämä osaaminen hankitaan, millaisella aikataululla ja ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat. Resurssit kirjataan kehittämissuunnitelmaan, jotta ymmärrettäisiin osaamisen hankintaan kuluvia resursseja kuten aikaa ja rahaa. Oleellista on seurata kehittämissuunnitelmassa osaamisen kehittymisen tuloksia ja niiden vaikuttavuutta yrityksen menestykseen. (Viitala 2013, 186-187.)

3.1.4 Osaamisen kehittämisen ja hankkimisen keinoja

Osaamisen ylläpito on yrityksen menestykselle ja kilpailukyvyllä välttämätöntä. Osaamistarpeet muuttuvat ja vanhat taidot voivat jäädä tarpeettomiksi yrityksen toiminnassa. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää yrityksen sisäisten, toisaalta arkistenkin, toimenpiteiden ja toimintatapojen vaikutus yrityksen osaamisen kehittymisessä. Yrityksen ulkopuolelta voidaan hankkia osaamista yritykseen, joista yleisimpiä tapoja ovat varmaan rekrytointi ja osaamisen ostaminen ulkopuoliselta yritykseltä.

Henkilöstön osaamista on perinteisesti kehitetty suunnitelmallisten ja järjestettyjen koulutusten avulla. Nykyisin ammattitaidon vanhetessa yhä nopeammin, on painoarvoa nostanut työpaikalla ja työn ohessa tapahtuva oppiminen. Työssä oppimisen tuloksellisuus perustuu siihen, että teoria tukee käytännön työtä. (Hätönen 2011, 55.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tapoja on paljon. Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelussa 2013 mainitaan seuraavat tavat:

- Tutkintoon johtamaton koulutus, jonka yritys on järjestänyt tai hankkinut. Koulutus voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista. Tällaisia ovat esimerkiksi kielikoulutus ja asiakaspalvelukoulutus.
- Tutkintoon johtava koulutus, jonka yritys on järjestänyt tai hankkinut. Ammattitutkinnot, erikoisammattitutkinnot ja perusammattitutkinnot kuuluvat yleensä tähän ryhmään.
- Omatoiminen koulutus on työntekijän itse hankkima koulutus. Työnantaja tukee koulutusta esimerkiksi koulutuskustannuksiin osallistumalla tai antamalla opiskella työajalla. AMK- ja yliopistotutkinnot kuuluvat tähän kategoriaan.
- Trainee- tai graduate-ohjelmat ovat yrityksen sisäisiä koulutuksia vastavalmistuille tai opintojen loppusuoralla oleville henkilöille.
- Erilaiset tapahtumat, kuten seminaarit, yritysvierailut, messut ja opintomatkat, ovat yksi osaamisen kehittämisen keino.
- Tehtävä- tai työkiertoa voidaan suorittaa oman organisaation sisällä, jolloin kehitetään osaamista erilaisten työtehtävien avulla.
- Projektien ja hankkeiden käyttöä osaamisen kehittäjänä voi tukea yksilön osaamista tai kehittää koko työyhteisön toimintamalleja.
- Kouluttajana toimiminen, joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella, lisää henkilön osaamista.
- Perehdytys tai työnopastus on oppimisen keino uutta työtehtävää opetellessa.
- Palauteprosesseihin kuuluu esimerkiksi kehityskeskustelut ja 360°-arviointi.

- Coaching on valmentavaa osaamisen kehittämistä, minkä tavoitteena on suorituskyvyn ja toimintatapojen kehittäminen.
- Osaamisen siirrolla tarkoitetaan esimerkiksi mentorointia tai hiljaisen tiedon siirtoa, jossa kokeneempi työntekijä tukee kehityshaluista työntekijää.

Osaamisen kehittämisen menetelmät voidaan ryhmitellä viiteen ryhmään, joiden alla on erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Ohjausmenetelmien ja ohjaustehtävien ryhmän ajatus on, että toinen henkilö ohjaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti toista henkilöä. Tätä tehdään esimerkiksi perehdyttämällä, mentoroinnilla ja työohjauksella. Opiskelu ja koulutus ryhmän tapoja ovat esimerkiksi opintopiirit, täydennyskoulutus, seminaarit, messut ja tutkintoon johtava koulutus. Laajenevat työ- ja vastuutehtävät kehittävät osaamista esimerkiksi työkiertojen, erityistehtävien ja sijaisuuksien avulla. Kehittymistä tukevan työku-
tuurin ryhmässä ideana on työhön ja työpaikkaan sitoutuminen, mikä edellyttää työntekijän oman toiminnan hahmottamista kokonaisuuden osana. Osaamisen kehittyminen tapahtuu esimerkiksi osaamiskartoitusten, kehittämissuunnitelmien, keskustelutilaisuuksien ja työpa-
jojen kautta. Yhteistoimintaryhmän ajatus lähtee vuorovaikutuksesta ja toisten kanssa työskentelystä. Tiimityö, ryhmätyö ja työparityöskentely ovat hyviä keinoja oppia toisilta ja saada uusia näkökantoja asioihin. (Hätönen, 2011, 56-60.)

Elinkeinoelämän keskusliiton kyselyn (2013) mukaan organisaatiossa toteutuu 70 - 20 - 10 periaate. Periaatteen mukaan osaamisen kehittymisestä tapahtuu 70 prosenttia työssä op-
pimalla tai tekemällä. Toisilta opitaan 20 prosenttia ja vain 10 prosenttia osaamisen kehit-
tämisestä saadaan kursseilta ja lisäkoulutuksesta.

Aina yrityksessä oleva osaamisen kehittäminen ei riitä osaamistarpeen paikkaamiseen vaan tarvitaan kokonaan uudenlaista osaamista yritykseen. Silloin uusi osaaminen hankitaan yri-
tyksen ulkopuolelta eli rekrytoidaan uutta henkilöstöä, käytetään vuokrahenkilöstöä, ver-
kostoidutaan, alihankitaan osaaminen tai tehdään yritysostoja. Onnistuessaan rekrytointi
tuo yritykseen uusia näkemyksiä, vauhtia tiimin työskentelyyn ja luo uudenlaisen tekemisen
meaningin, kun taas epäonnistuneen rekrytoinnin seuraukset voivat olla päinvastaiset. Rek-
rytointi on yritykselle investointi ja onnistuneen henkilöhankinnan perusedellytys on hyvä
pohjustustyö ja sitoutuminen rekrytointiprojektiin. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista
mietitään valmiiksi, millaista osaamista tarvitaan ja mitkä ovat konkreettiset tehtävät ja
vastuualueet rekrytoitavalle henkilölle. Toisin sanoen mietitään tehtävän olemassa olon pe-
rusteita. Samalla määritellään sopiva koulutus- ja kokemustausta sekä tarvittavia työyhteisöön
sopivia persoonallisuuden piirteitä tehtävästä suoriutumiselle. On tärkeää miettiä etu-
käteen toimenkuvan suhde olemassa olevaan organisaatioon ja lähimpiin työtovereihin, sil-
lä työmäärän vähyys, tehtäväkentän jäsentymättömyys ja valta- ja vastuusuhteiden häily-

vyys ovat yksilön kannalta tyypillisimpiä työmotivaatiota vähentäviä seikkoja. Rekrytointi-strategiassa mietitään tarkkaan, kuinka hakuprosessi tehdään. Julkisen hakuprosessin suunnittelussa on mietittävä tarkkaan rekrytointi-ilmoituksen sisältö. Hakemuksessa olisi hyvä olla ainakin työnantajakuvaus, tehtävänimike haettavaan työhön, työtehtävien sisältö, menestyksen edellytykset eli työnantajan vaatimukset koulutuksesta, kokemuksesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä mitä yritys tarjoaa työntekijälle. Samalla tulee miettiä, missä kanavissa työnhakuilmoitus julkaistaan ja kuinka työpaikkaa haetaan. Työnhakuilmoitus tulee julkaista sellaisissa foorumeissa, joista yritykseen haluttu työvoima sen näkee. Rekrytointiin voi suorittaa myös ilman julkista hakua esimerkiksi yrityksen ja henkilöstön verkostojen kautta tai suoraan. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö ja erilaiset rekrytointimessut ovat hyvä tapa etsiä uutta, nuorta ja innostunutta työvoimaa. Tilapäiseen henkilöstötarpeen paikkaamiseen henkilöstön vuokraus on hyvä vaihtoehto. (Markkanen 2005, 55-62, 125-135.)

3.1.5 Osaamisen kehittämisen mittaaminen

Osaamisen kehittämiseen yrityksissä investoidaan paljon aikaa ja rahaa, jolloin on tärkeää myös seurata osaamisen kehittymistä ja sen hyötyä yritykselle. Yrityksissä voidaan seurata koulutuspäivien lukumäärää, joka ei sinällään mittaa oppimista, sillä kaikissa koulutuksissa ei välttämättä tapahdu oppimista ja oppimista tapahtuu myös koulutusten ulkopuolella. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan mitata tyytyväisyytenä koulutukseen tai arvioida konkreettista oppimista esimerkiksi tentillä tai kysymällä koulutetulta. Samalla voidaan seurata koulutetun henkilön käyttäytymisen muuttumista koulutuksen jälkeen eli koulutuksen vaikutusta työntekijän toimintatapaan. Koulutuksen hyöty pitäisi näkyä myös yrityksen taloudellisissa tunnusluvussa parantamalla tuottavuutta ja tulosta. (Hyppänen 2007, 119-120.)

Bourne:n, Mils:n, Wilcox:n, Neely:n ja Platts:n (2000, 757) mukaan suorituksen mittaaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan mittaukset, jossa valitaan mitattavat kohteet ja mittaustavat. Toisessa vaiheessa suoritetaan mitaus eli kerätään, kootaan, lajitellaan ja jaetaan tietoa. Kolmannessa vaiheessa käytetään kerättyä tietoa hyväksi eli saadun tiedon tulisi saada aikaan toimintaa.

Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää mitata osaamisen johtamisen toimenpiteiden onnistumista ja sen vaikutusta varsinaiseen toimintaan. Tuloksia tutkitaan erilaisilla mittareilla ja indikaattoreilla. Hyppäsen (2007, 120) mukaan kehittämisen arvioinnin erilaisia näkökulmia ovat tuottavuus, asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys ja innovatiivisuus. Tuottavuutta seurattaessa mietitään, mitä osaamisella on saatu aikaan ja sitä voidaan arvioi-

da esimerkiksi tuotannon läpimenoajan tai katteen muutosta seuraamalla. Asiakastyytyväisyyttä seurataan esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksilla, asiakaspalautteella ja/tai rekламаatioiden määrällä. Henkilöstötyytyväisyyttä tutkitaan työtyytyväisyyskyselyillä, henkilöstötutkimuksilla ja kehityskeskusteluilla. Innovatiivisuutta seurataan patenttien, lisenssien ja erilaisten parannusehdotusten määrää seuraamalla. Kehittämistoimenpiteitä kannattaa seurata ennemmin muutamalla tärkeällä mittarilla tai indikaattorilla kuin käyttää valtavaa mittaristoa, jolloin tärkeät asiat helposti hukkuvat tieto tulvaan. (Hyppänen 2007, 120; Ojala 2008, 299-301.)

Osaamispääoman johtaminen näkyy yrityksen liiketoiminnan tuloksina. Kun yrityksessä on ymmärretty keskittyä osaamisen kannalta oikeisiin asioihin, niin osaaminen näkyy hyvinä tuotteina ja palveluina. Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus paranevat. Osaaminen lisää kilpailukykyä parempina prosesseina ja toimintatapoina. Osaaminen näkyy myös yhteistyön ja työhyvinvoinnin lisääjänä. Tärkeintä on luoda yritykseen rakenteet ja innovatiivinen ilmapiiri oppimisen tukemiseksi. Osaamisen johtamisen tarkoitus on tuottaa yritykselle kasvua ja parantaa kannattavuutta, jotka ovat keskeisiä mittareita asiakastyytyväisyyden mittarin lisäksi tutkittaessa osaamisen johtamisen onnistumista. (Ojala 2008, 303-304.)

3.1.6 Osaamispääomaraportti

Osaamispääomaraporteissa pyritään kuvaamaan miten ja millaisilla toimenpiteillä on hoidettu osaamista ja aineetonta pääomaa. Maailmalla on erilaisia raportointimalleja käytössä, mutta Tanska on kehittänyt vuosituhaten alussa tietualan yrityksille yhtenäisen raportointipohjan. Tanskan mallissa on neljä keskeistä tekijää: osaamiskertomus (knowledge narrative), johdon haasteet (management challenges), toimenpiteet (Initiatives) ja indikaattorit (Indicators). Osaamiskertomuksessa kerrotaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta ja kuinka yrityksessä olevia osaamisresursseja käytetään tuotteen tai palvelun valmistamisessa ja tuottamisessa. Osaamiskertomuksessa määritellään myös, millaisen arvon yritys tuottaa tuotteen loppukäyttäjälle. Johtamishaasteissa käsitellään osaamisstrategiaa ja – resursseja, kuten esimerkiksi rekrytointitarpeet ja osaamisen hankkiminen. Johtamishaasteiden ratkaisutoimenpiteet on kirjattu toimenpidekenttään. Indikaattoreilla mitataan onnistumista toimenpiteissä. Osaamisen kannalta yksi indikaattori voi olla erityisosaamisen hallitsevien henkilöiden lukumäärä koko henkilökunnan määrään suhteutettuna. Tanskassa kokemuksen ovat olleet hyviä osaamispääomaraportin käytöstä ja se on auttanut yrityksiä systemaattiseen osaamisen kehittämiseen ja sitonut sen osaksi yrityksen strategiaan ja strategiisiin tavoitteisiin. (Ojala 2008, 305-306.)

3.2 Osaamisen johtaminen ja henkilöstösuunnittelu

Liiketoimintastrategioihin pohjautuvan henkilöstösuunnittelun avulla turvataan yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarvittavat tiedot ja taidot. Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoidaan henkilöstömäärää ja -kustannuksia sekä mahdollisia henkilöstön rekrytointi-, kehittämis- ja vähentämistarpeita. Pidemmän aikavälin suunnittelussa tehdään pääpiirteisiä henkilöstöön kohdistettavia suunnitelmia ja tarkemmat suunnitelmat tehdään vuositason suunnitelmien yhteydessä. Suunnitelmissa otetaan henkilöstökustannusten lisäksi kantaa millaisiin työtehtäviin tarvitaan työvoimaa ja millaista työvoimaa aiotaan hankkia. (Viitala & Jylhä 2013, 228.)

Yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnallinen strategia ovat strategian kolme tasoa. Yritysstrategian on tarkoitus määrittää, missä liiketoiminnassa ollaan mukana. Liiketoimintastrategialla kerrotaan, miten yritys menestyy valitsemillaan markkinoilla. Toiminnalliset strategiat ovat operatiivisia strategioita, joihin sisältyvät esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia ja tuotantostrategia. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä. Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen, joita toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikan käytännön toimia ovat esimerkiksi rekrytointi, palkkapolitiikka ja kehityspolitiikka. Käytännössä henkilöstöstrategian ja -politiikan erottaminen voi olla vaikeaa, mutta niitä erottavan asiana voidaan pitää aikaa. Strategialla viitataan yli vuoden päähän tähtääviin toimenpiteisiin, kun taas henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan alle vuoden sisällä tehtäviä toimenpiteitä. (Viitala 2013, 50-52.)

Henkilöstösuunnittelu on systemaattista työtä, jonka avulla on tarkoitus ennakoida ja varautua tulevaan. Suunnittelulla varmistetaan, että yrityksellä on oikea määrä tekijöitä oikeanlaisella osaamisella varustettuna oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnitelmalla tarkoitetaan useasti työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakointia, joka sisältää esimerkiksi rekrytointi-, koulutus-, osaamis- ja irtisanomistarpeet. Henkilöstösuunnitelmaan otetaan mukaan myös henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. Organisaation kehittämistoimenpiteet ja työtä koskevat muutokset voidaan myös sisällyttää suunnitelmaan. (Viitala 2013, 58-59.)

Riitta Viitala (2013, 170) on listannut kysymyksiä, joihin kannattaa paneutua ja vastata tarkkaan henkilöstösuunnittelun kannalta:

- Mitä osaamista yrityksen liiketoiminnalliset suunnitelmat edellyttävät eri aikajän-
tel-
lä?
- Mitä osaamista pidämme itsellä ja mitä ostamme ulkopuolelta?
- Kenellä tuota osaamista on?
- Paljonko ja milloin yrityksestä poistuu sellaista osaamista, jonka poistuminen voi-
daan ennakoida?
- Paljonko uusia osaajia tarvitaan?
- Mistä osaamisesta tullaan luopumaan ja millä aikavälillä?
- Paljonko tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa?
- Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja minkälaisissa työsuhteissa he toimivat? Mihin
he maantieteellisesti ja organisatorisesti sijoittuvat?

4 OSAAMISEN JOHTAMISEN TYÖKALUJA

Tähän lukuun on kerätty työkaluja osaamisen johtamisen prosessin eri vaiheisiin. Tarkoitus on antaa viitteitä työkalujen monimuotoisuudesta ja auttaa ymmärtämään niiden vaikutus yrityksen osaamisen käsittelyssä. Osaamisen johtamiseen on lukuisia työkaluja, joista yritys valitsee itselleen parhaat ja käyttää niitä. Vaikka kaikkia työkaluja ei ole suoraan kehitetty osaamisen johtamisen työkaluiksi niin asioita tutkittaessa ja tulkittaessa tulisi ottaa huomioon myös osaamisen näkökulma. Viitala (2012) puhuu videossaan osaamisen huomioimisen tärkeydestä johdon palavereissa ja siellä käytettävistä työkaluista, sillä osaamattomuus voi olla huomattavasti kalliimpaa kuin esimerkiksi tehdasinvestointi.

Strategisen johtamisen työkalut voidaan jaotella strategiseen suunnitteluun, viestimiseen, toteuttamiseen ja seurantaan liittyviin työkaluihin. Erilaiset analyysit kuten PESTE, kilpailija-analyysi, toimiala-analyysi ja SWOT-analyysi kuuluvat strategisen suunnittelun työkaluihin. Tilaisuudet kuten seminaarit ja kehityskeskustelut ovat strategisen viestinnän keinoja, joissa voidaan miettiä strategian vaikutusta oman työn ja tiimin osaamisen kannalta. Vuorovai-
kutuksen ja palautteen avulla esimies voi suunnata ja ohjata työntekijöitä keskittymään strategian kannalta oikeisiin asioihin. Seuranta voidaan tehdä erilaisten raporttien, palaverien ja tietojärjestelmien avulla. Operatiivisen johtamisen työkaluina on erilaisia tutkimuksia ja arviointeja, kuten henkilöstötutkimus, asiakastyytyväisyystutkimus, itsearviointi ja 360°-arviointi. Operatiivisen johtamisessa käytetään apuna tietojärjestelmiä, laatu-
järjestelmiä ja sopimuksia. Palaverit ovat myös johtamisen keinona, jolloin tarkoitus on aktivoida ja osallistuttaa henkilöstöä päätöksen tekoon ja sitouttaa toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisessa käytetään sekä strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen työkaluja. Työkalut valitaan tarpeen mukaan, mutta osaamisen kannalta on tärkeää selvittää, millaista osaamista tarvitaan, mitä osataan ja kuinka osaamista kehitetään. Tämä tarkoittaa käytännössä osaamistarpeen määrittämistä, osaamiskartoituksia ja kehityssuunnitelmia. (Hyppänen 2007, 35-37.)

4.1 Tulevaisuuden ennakointi ja skenaariot

Viimeisten vuosisadat ovat olleet maailmanhistoriassa nopean kehityksen aikaa, jolloin on siirrytty maatalousyhteiskunnasta teolliseen aikaan. Toisen maailmansodan jälkeen on tapahtunut kansainvälistymisen, kulutuksen ja erilaisten viestimien murros. Teknologian kehitys on kiihtynyt ja asiat ja järjestelmät ovat komplekseja ja yhteisvaikutuksiltaan yllätyksel-

lisiä. Ympäristössä tapahtuu koko ajan nopeita ja yllätyksellisiä muutoksia. Jatkuvien muutosten aikakautena on tärkeää seurata nykyhetkeä ja tulevaisuuden kehityssuuntia. (Viitala & Jylhä 2013, 362-364.)

Skenaariomenetelmien ja -työskentelyn avulla yritetään hahmottaa tulevaisuutta yrityksen kannalta. Skenaario on "tulevaisuuden käsikirjoitus" eli tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvien tapahtumaketjujen kuvaus (Malaska & Mannermaa 1985, 292). Skenaarioiden avulla luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka on tarkoitus näyttää askel askeleelta nykytilasta kehittyvä tulevaisuudentila (Mannermaa 1999, 57). Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on auttaa ymmärtämään tulevaa toimintaympäristöä ja sen asettamia mahdollisuuksia ja rajoituksia yrityksen toiminnalle ja tavoitteenasettelulle.

Yrityksen skenaariotyöskentely yrityksessä aloitetaan kartoittamalla yrityksen nykytila (esimerkiksi SWOT-analyysin avulla), arvot, toiveet, tavoitteet ja mahdolliset heikot signaalit. Tulevaisuuden skenaarioita luodaan vähintään kolmesta viiteen ja niiden pohjalta laaditaan organisaation visio. Vision kirkastumisen jälkeen, laaditaan kuvaus toimenpiteistä ja päätöksistä, joiden avulla visio saavutetaan. Toisin sanoen skenaariotyöskentelyn tulisi johtaa myös strategioiden määrittelyyn ja kirkastumiseen yrityksessä. (Viitala & Jylhä 2013, 364-365.)

Viitala ja Jylhä (2013, 365) ovat luetelleet skenaariotyöskentelyn hyötyjä:

- Yrityksen strateginen ajattelu ja päätöksenteko kehittyvät.
- Yhden (vaihtoehdottoman) ennusteen harha poistuu.
- Strategiat kehittyvät joustavammiksi ja laadukkaimmiksi.
- Luova ajattelu yrityksessä lisääntyy.
- Yritys kykenee varautumaan yllätyksiin.
- Epäjatkuvuudet havaitaan ajoissa.
- Heikkoja signaaleja ja vihjeitä muutoksista nostetaan esiin.
- Yritykseen toimintaan vaikuttavia avaintekijöitä eritellään ja paikannetaan.

Osaamisen johtamisen kannalta tulevaisuuden suunnittelu ja strategioiden tarkka miettiminen on tärkeää. Osaamisen puute tai sen hyödyntäminen on usein pahin pullonkaula strategioiden toteutumisen kannalta. Kokonaisvaltaisesti osaamista johtavassa yrityksessä ymmärretään, mikä osaaminen on tärkeää strategian toteutumisen kannalta, turvata riittävä osaaminen, kehittää ja hyödyntää osaamista aktiivisesti. (Viitala & Jylhä 2013, 293.)

Tulevaisuuden ennakkointia varten on käytössä erilaisia toimialakohtaisia ja aihepiirikohtaisia ennakkointiraportteja ja -menetelmiä, kuten toimintaympäristön muutosten tarkastelu ja

trendianalyysi. Erilaisia tulevaisuuden skenaarioita tutkitaan ja mietitään strategia kunkin skenaarion toteutuessa. Toimintaympäristön skenaarioista siirrytään osaamisskenaarioihin, jolloin mietitään jokaisen skenaarion osaamistarpeet. Jos samaa osaamista tarvitaan useassa eri skenaariossa, niin yrityksen kannattaa todennäköisesti panostaa ainakin siihen. (Ojala 2008, 115-118.)

4.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on sisäisten tekijöiden sekä ulkoisten tekijöiden analysointia (Viitala & Jylhä 2013, 390). SWOT muodostuu sisäisistä tekijöistä strengths (vahvuudet) ja weaknesses (heikkoudet) sekä ulkoisista tekijöistä opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhkat). Koskinen (2006, 36-37) suosittelee perinteisen neljäkenttäisen SWOT:in rinnalle kehitettyä kahdeksankenttäistä SWOT-analyysia, jossa pohditaan konkreettisia toimenpiteitä, joita yrityksessä voidaan tehdä sisäisten ja ulkoisten puitteiden rajoissa. Kuvio 15 selventää kahdeksankenttäistä SWOT-analyysia sekä neuvoo kenttien täytössä. Kuvion avulla on helppo sisäistää analyysin tarkoitus ja ymmärtää sen tarpeellisuus strategisen päätöksenteon apuvälineenä.

Sisäiset	1. Vahvuudet (Strengths) Tähän se sisäiset asiat, jotka on organisaation omin toimin saatu aikaan ja jotka toiminta-ajatuksen puitteista ovat selviä kilpailuetuja	2. Heikkoudet (Weaknesses) Tähän ne sisäiset asiat, jotka omien toimien tuloksena tai puutteesta ovat yrityksen heikkouksia
Ulkoiset	3. Mahdollisuudet (Opportunities) Tähän ne olennaiset, meistä riippumattomat tekijät, joiden varassa yritys toteuttaa toiminta-ajatustaan. Mitä mahdollisuuksia maailma tarjoaa?	5. Menestystekijät - Hyödynnä Tähän kirjataan sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat tekijät
	6. Heikkoudet vahvuudeksi - Korjaa/kehitä Tähän kirjataan ne mahdollisuuksiin perustuvat toimet, joilla pienennämme heikkouksia tai poistamme niitä kokonaan	4. Uhat (Threats) Tähän ne ulkoiset, meistä riippumattomat asiat, jotka uhkaavat mahdollisuuksiamme toteuttaa toiminta-ajatusta
	7. Uhat hallintaan – Varaudu/ennakoi Tähän kirjataan kuvaus keinoista ja lähinnä vahvuuksista, joilla torjumme uhkien vaikutusta toimintaan	8. Mahdolliset kriisitilanteet – Vältä/torju Tähän listaus katastrofitilanteista, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat

KUVIO 15. Kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi. (Puikkonen 2003, mukailen Keijonen 2006, 37, 75)

Kentät täytetään numerojärjestyksessä sisäisistä tekijöistä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhiin, jonka jälkeen mietitään konkreettisia toteuttamiskelpoisia toimenpiteitä, joihin yrityksessä voidaan ryhtyä. SWOT-analyysi antaa karkeat suuntaviivat, joiden pohjalta on hyvä selvittää, muita työkaluja käyttäen, osaamisen resursseja, keskeisiä prosesseja ja osaamisen johtamisen keinoja. SWOT on hyvä strategisen ajattelun työkalu, joka on yksi tunnetuimpia synteesianalyyseja. Sen avulla yhdistetään yrityksen toimintaympäristö, sisäiset tehokkuuden tekijät sekä ajallisesti nykyisyys ja tulevaisuuden visiot. Sen avulla voidaan hahmottaa kokonaiskuvaa yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta. (Koskinen 2006, 74-75.)

4.3 Osaamiskartta ja osaamislueetelo

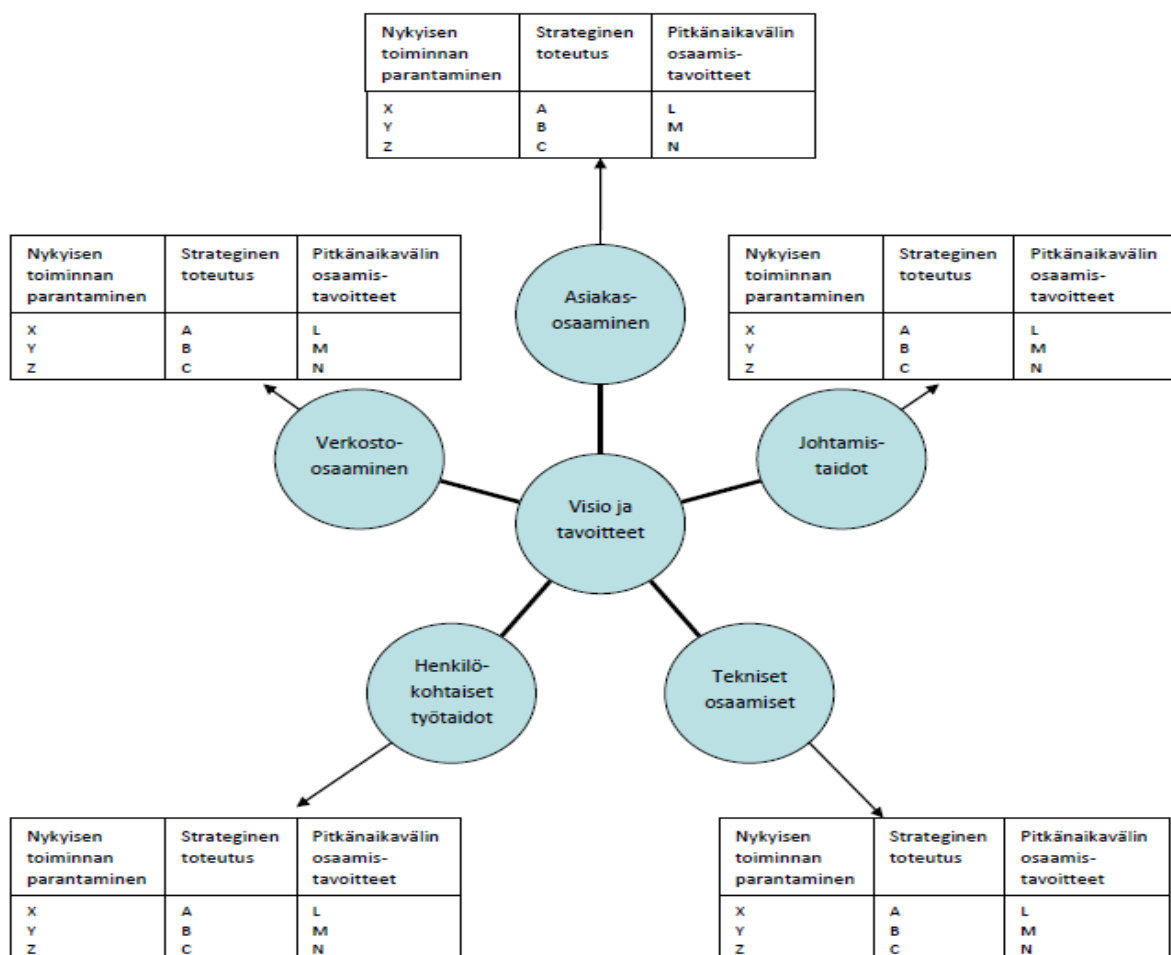
Osaamiskartta on osaamisen arvioinnin työväline, joka toimii apuna osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Osaamiskarttaan dokumentoidaan organisaation eri tasoilla tarvittava osaaminen, mikä helpottaa jäsentämään osaamistarpeet yrityksessä. Osaamiskartta auttaa osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia. Määritelty osaamistarve helpottaa yrityksen rekrytointi- ja koulutustoiminnassa. Osaamiskartan avulla osaaminen pystytään esittämään niin, että sen pohjalta voidaan suunnitella ja toteuttaa kehittämissuunnitelmia. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation, tietyn henkilöstöryhmän tai yksilön osaamistarpeita ajatellen. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartan laadinta aloitetaan sopimalla ja kirjaamalla kartan tarkoitus, osaamisalueiden kuvaukset ja organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset. Näin osaaminen saa dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. Strategialähtöisessä osaamiskartassa tunnistetaan ja määritellään organisaation tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamisalueet. Tämän vuoksi osaamiskartta luodaan aina kyseisen yrityksen tarpeisiin. Osaamiskartan tekemiseen tulisi ottaa mukaan mahdollisimman laajalti eri osaamisalueiden henkilöstöä. Näin osaamisalueet tulevat osaamiskarttaan mahdollisimman hyvin kuvatuiksi ja helpottaa kartan käyttöönottoa. (Hätönen 2011, 18-19.)

Osaamistarpeet kootaan yhteen käyttäen erilaisia osaamiskarttoja tai luetteloita. Tärkeää on tuoda selvästi esille osaamistarpeet tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos osaamistavoitteita on paljon, voidaan osaamiskartassa osaamistarpeet jaotella erilaisten otsikoiden alle. Otsikoiden alapuolelle voidaan kirjata yksityiskohtaisempia osaamisia ja käsitellä osaamistarpeita pienemmissä kokonaisuuksissa. (Ojala 2008, 119-122.) Kuvioissa 16 ja 17 on kaksi erilaista osaamiskarttamallia.



KUVIO 16. Osaamiskartta esimerkki A (mukailen Ojala 2008, 120)



KUVIO 17. Osaamiskartta esimerkki B (Ojala 2008, 121)

Osaamislueiteloon voidaan lisätä arvio osaamisen nykytilasta ja yrityksen tavoite tila kyseisen osaamisen kohdalla. Näin osaamisvaje on helposti havaittavissa taulukon 2 avulla. Osaamistason määrittelyssä käytetään apuna numeraalista osaamistasoa tai sanallista määrittelyä. Yleensä käytetään numeraalista asteikkoa 1-3, 1-5 tai 1-7, jossa jokaiselle numerolle annetaan sanallinen kuvaus. Verbaalisia arvioita ovat esimerkiksi: osaamista tarvitaan lisää, osaamista on tarpeeksi ja osaamista on uusittava. Osaamislueiteloon voidaan lisätä myös osaamisen tärkeys strategisten tavoitteiden kannalta. Tämä helpottaa osaamisen kehittämisen priorisointia. (Ojala 2008, 121-122.)

TAULUKKO 2. Osaamistarveluettelo (Ojala 2008, 123)

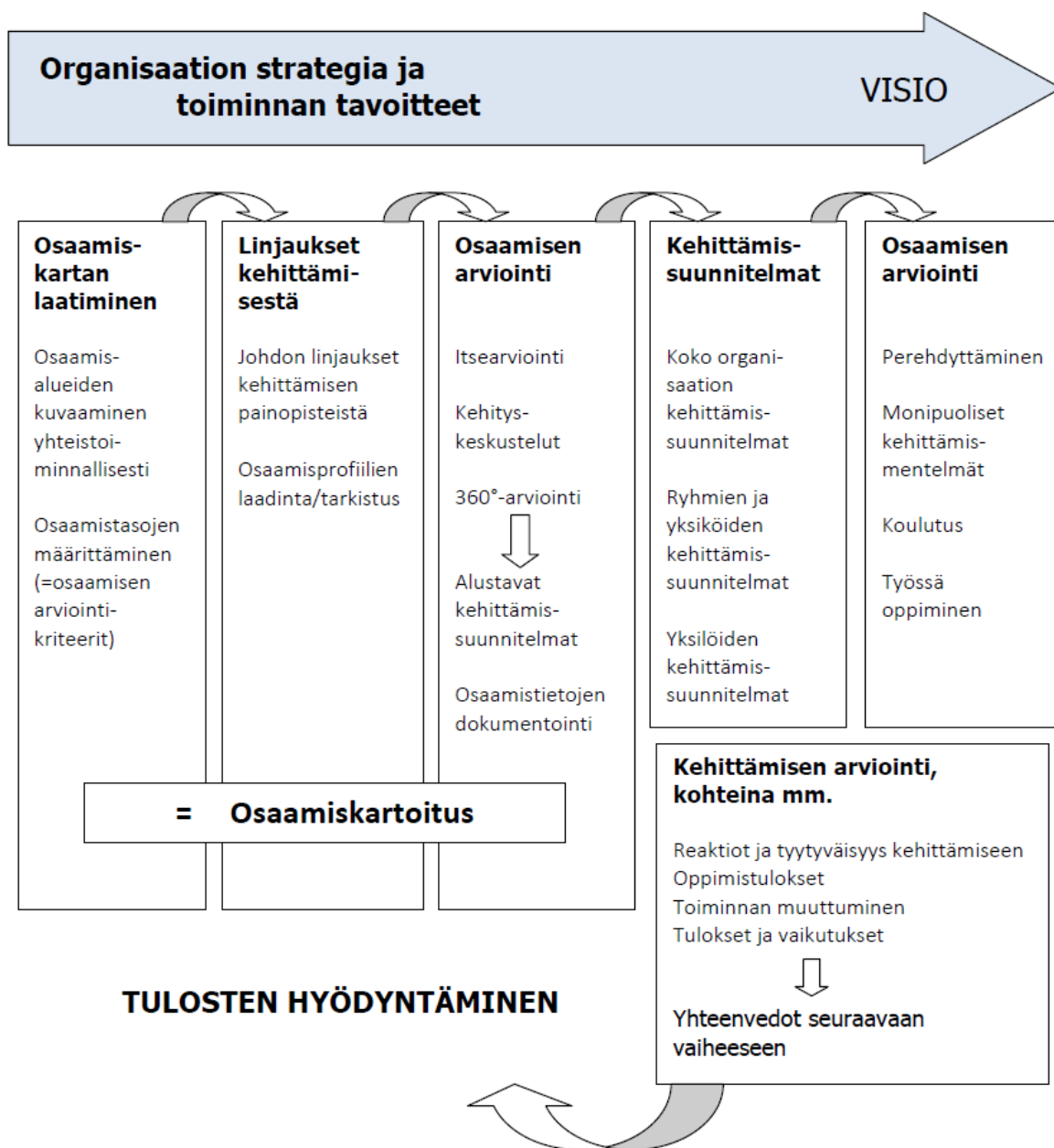
	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta 1...5	Osaamisen tavoitetila 1...5	Osaamisen nykytila 1...5	Osaamisaukko/-puute
Osaaminen 1	5	5	4	1
Osaaminen 2	5	5	3	2
Osaaminen 3	4	4	3	1
Osaaminen 4	2	3	3	0

4.4 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus perustuu nykytilan vertaamiseen tavoitteena olevaan osaamiseen ja sen tarkoitus on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet. Osaamiskartoituksen arviointia voi tehdä jokainen henkilö itse, yhdessä esimiehen kanssa tai HR-asiantuntijan kanssa. 360°-arviointi on hyvä tapa, kun osaaminen ei ole konkreettinen vaan tutkitaan enemmän osaamisen tuloksena olevaa toimintaa. Tällöin arvioinnissa on mukana henkilö itse, alaiset, kollegat ja esimies. Yleensä 360°-arviointia käytetään esimerkiksi johtamistaitoja tutkittaessa. Arviointien ongelmana on arviointitarkkuus. Jokainen arvioija on yksilö ja yksilöiden tausta, koulutus, persoona ja muut ominaisuudet vaikuttavat arviointiin. (Ojala 2008, 123-125.)

Osaamiskartoituksen tarkoitus on tuottaa informaatiota yrityksen osaamisen tilasta, jonka pohjalta tehdään päätöksiä osaamisen kehittämisestä organisaatiossa. Organisaation visio,

strategia ja toiminnan tavoitteet ovat pohjana osaamiskartoituksen laadinnassa. Kuvion 18 avulla ymmärretään osaamiskartoituksen osa-alueet eli osaamiskartan laatiminen, johdon linjaukset kehittämisen painopisteistä ja osaamisen arviointi. Osaamisalueet ja osaamisen arviointikriteerit määritellään osaamiskarttaan. Osaamiskartan laatimisen avulla konkretisoidaan yrityksen vision ja strategian mukainen osaamistarve. Osaamisen arviointia varten muodostetaan tavoiteprofieileja. Itse osaamisen arviointia voidaan tehdä monella tavalla kuten kehityskeskusteluina ja 360°-arviointina. (Hätönen 2011, 16.)



KUVIO 18. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17)

Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, nimetään, eritellään ja jäsennetään yrityksen osaamiset. Määritellyt osaamiset tuottavat kehyksen arviointikeskusteluille, vertailukohtaan kehittämistarpeille ja perustan osaamisen kehittämissuunnitelmille. Osaamiskartoitus tapahtuu yleensä työyksiköissä, tiimeissä ja sitä kautta arviointi menee yksilön osaamistasoon

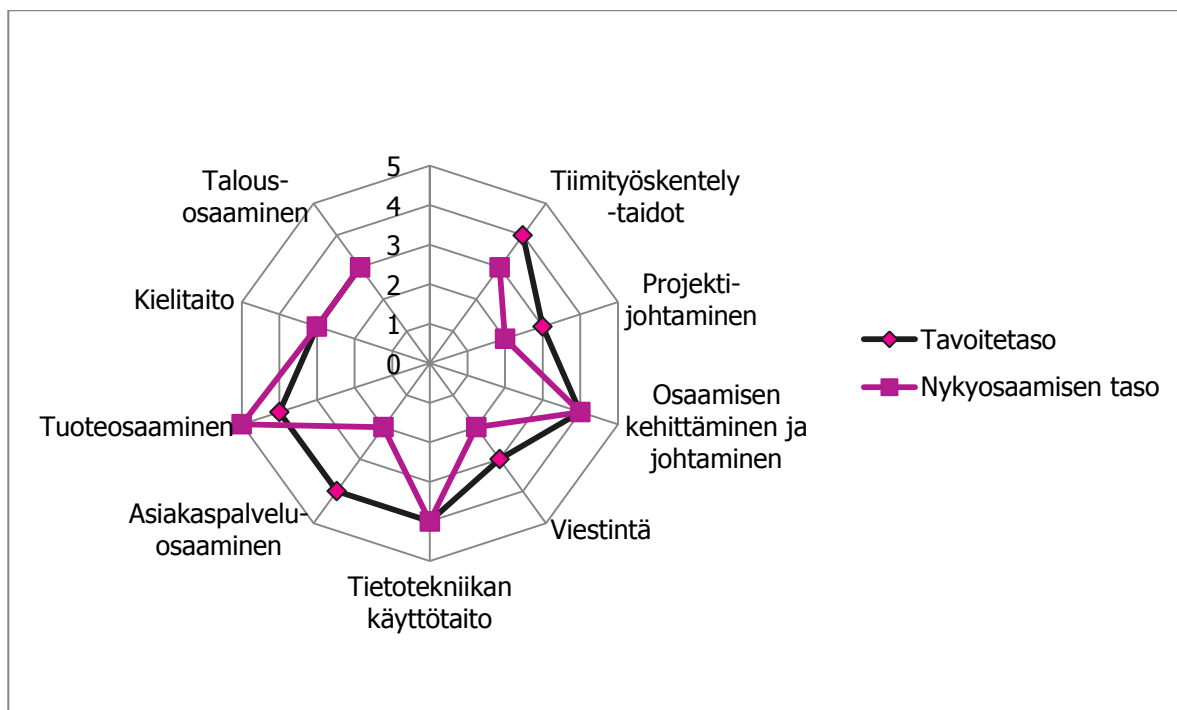
asti. Toisin sanoen määritellään tarkkaan, mitä osaamista tarvitaan työn suorittamiseksi ja millä tasolla ollaan tämän hetken osaamisessa. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on osaamisen näkyväksi tekeminen. Kun ymmärretään osaamisen vaikutus liiketoiminnan menestykseen, voidaan tehdä perusteltuja valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittymisen suunnasta ja vauhdista. (Viitala 2013,182-183.)

Osaamiskartoitusten hyötyjä voidaan analysoida organisaation ja yksilön näkökulmasta. Organisaation kannalta osaamiskartoituksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstön kehittämisessä, rekrytointitarpeen määrittämisessä, työkierron suunnittelussa, henkilöstön urasuunnittelun perustana, työkuormien jakamisessa, palkitsemisen perustana ja vuosilomien tai muiden sijaisuuksien suunnittelussa. Yksilön kannalta osaamistarpeiden määrittely antaa selkeän käsityksen omasta ja tiimin työkuvasta sekä osaamisesta. Sen pohjalta voidaan suunnitella kehitymis- ja oppimiskohteet sekä niiden etenemisen seuranta menetelmät. Osaamiskartoituksia voidaan käyttää myös kannustavan palautteen antamisen perustana. (Kauhanen 2006, 144-145.)

Osaamiskartoituksen tulisi sisältää ainakin työn kannalta oleellisten työtehtävien ja osaamisalueiden listauksen ja arviointikriteerit eri osaamistasoille. Yksilön arviointia voi tehdä esimerkiksi henkilö itse, esimies, työtoverit, sisäiset asiakkaat, ulkoiset asiakkaat ja alaiset.

4.5 Osaamisprofiilit

Ojala (2008, 346) kuvaa osaamisprofiilia yrityksen, tiimin, toiminnon, prosessin tai tehtävän keskeisten osaamisten laadulliseksi kuvaukseksi. Osaamisprofiili voi olla vähimmäisosaamisten tai yleisemmin käytössä oleva tavoiteosaamisten kuvaus, jossa määritellään hyvä osaamistaso. Kuviossa 19 on esimerkki tiimin nykyosaamisen tasosta ja tavoitetasosta. Kuvioista on helppo määritellä osaamisen kehittämistarpeet. Hätönen (2011, 31) määrittelee osaamisprofiilin olevan osaamiskartan perusteella muodostettu osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmä. Osaamisprofiiliin määritellään, mitä osaamista pitää olla ja mitä osaamista pitää arvioida ja kehittää. Osaamisprofiili voidaan esittää monella eri tapaa, kuten keskiarvoina, frekvensseinä eli henkilöluvun mukaan tai räätälöityinä henkilökohtaisina profileina. Frekvenssistä on esimerkkinä taulukko 3, johon on merkitty kuusi henkisen tiimin tavoiteosaamistasot eli määritelty henkilömäärän mukaan tarvittava osaamistaso tietyille osaamiselle.



KUVIO 19. Esimerkki osaamisprofiilista (mukaillen Ojala 2008 126)

TAULUKKO 3. Esimerkki osaamisen tavoiteprofiili frekvenssinä (mukaillen Hätönen 2011, 29)

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Tiimityöskentelytaidot			2	2	2
Projektijohtaminen		2	2	2	
Osaamisen kehittäminen ja johtaminen		1		3	2
Viestintä		2	2	2	
Tietotekniikan käyttötaito			2	2	2
Asiakaspalveluosaaminen			2	2	2
Tuoteosaaminen			1	4	1
Kielitaito	1	1	1	3	
Taloulosaaminen		2	3		1

4.6 Vuosikello

Vuosikello on konkreettinen tapa kiinnittää osaamisen kehittämistoimet yritykseen normaaliin toimintaan. Jokaisella yrityksellä on oma vuosirytmistö ja vuosikello tulisi rakentaa omalle yritykselle sopivalla tavalla, jossa hyödynnetään rauhallisemmat jaksot sesonkien ulkopuolella osaamisen kehittämiseen, päivittämiseen ja uuden oppimiseen. Vuosikellon avulla strategisesti tärkeät kehittämisalueet tuodaan esille ja niiden toteuttamiseen varataan aikaa ja muita resursseja. (Koskinen 2006, 85.)

4.7 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on johtamisen työväline, jonka avulla on mahdollista tuoda henkilöstölle esille organisaation osaamistarpeet, kehittää työn tavoitteellisuutta ja yhteistoimintaa. Henkilöstö voi samalla kertoa omia ideoita, keskustella omista tavoitteistaan ja asemastaan yrityksessä. Keskustelujen avulla voidaan luoda yhteinen linja organisaation tarpeiden ja yksilön tavoitteiden välille. Keskusteluja käydään säännöllisesti ainakin 1-2 kertaa vuodessa ja niitä voidaan käydä esimiehen ja alaisen kanssa kahdestaan tai ryhmässä. Ryhmässä käytävä keskustelu mahdollistaa ryhmää koskevan osaamisen analysoinnin nykyosaamisesta tarvittavaan osaamiseen ja toiminnan suunnitteluun organisaation tasolla. Samalla henkilöstö voi antaa toisilleen palautetta. Yksilökeskustelussa on helpompi paneutua yksilön osaamistarpeisiin, osaamisen tasoon ja tavoitteiden asettamiseen. Tietotyöläiset ja asiantuntijat voivat asettaa kehittämistavoitteitaan itse ja esimiehen rooliksi jää henkilön tukeminen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavien resurssien järjestäminen. Kehityskeskustelun pohjalla on hyvä olla runko, jonka mukaan edetään. Näin pysytään asiassa ja keskustelu etenee loogisesti. Hyvä kehityskeskustelu saadaan aikaiseksi, kun molemmat osapuolet ovat hyvin valmistautuneita ja ilmapiiri on avoin. Keskustelun molemmilla osapuolilla tulee olla samanlainen mahdollisuus tuoda esiin asioita ja tulla kuulluksi. Organisaatio saa arvokasta tietoa yrityksen sen hetkisestä osaamisen tasosta, henkilöstötilanteesta ja kehitystarpeista. (Hätönen 2011, 34-35.)

4.8 Osaamisen arviointi

Osaamisen kehittämisen peruskiviä on osaamisen arviointi, jonka pohjalta osaamisen kehittämistarpeet ja -tavoitteet määritellään. Arvioinnin kohteena voi olla kaikki inhimillinen toiminta aina yksilöstä organisaatioon ja sen pyrkimys on päästä mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen. Arvioinnissa pyritään määrittelemään mahdollisimman totuuden mukaisesti toiminnan tuottamaa hyötyä tai arvoa. Arviointi on tarkasteltavan kohteen tulkinnallista analyysia ja sen tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. (Hätönen 2011, 32.)

Yksilön suoritus- ja kehityskyvyn arviointikriteerejä ovat nykyinen suoritustaso, kehityskyky eli potentiaali, erityisominaisuudet kuten tuotanto-osaaminen tai asiantuntija, kokemus, sopevuus liiketoiminnan muihin tehtäviin ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä arviointikriteerit määritetään ja niitä voidaan käyttää hyväksi kehityskeskusteluissa sekä henkilöstön palkintajärjestelmissä. Muutostilanteissa henkilöstön osaamisen tunteminen on tärkeää, jotta organisaatio voi reagoida muutokseen ja toimia kaikissa tilanteissa tehokkaasti ja joustavaa toimintatapaa kehittäen ja parantaen. Henkilöstön osaamisen ja suorituksen arviointien pyrkimys on varmistaa pitkällä tähtäimellä tarvit-

tava osaaminen yrityksessä. Avainhenkilöstölle luodaan henkilökohtaisia kehittämisen- ja urasuunnitelmia, mitkä pohjautuvat arviointeihin henkilöiden kehityskyvystä, osaamistarpeista sekä henkilökohtaisista uratoiveista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 59-61.)

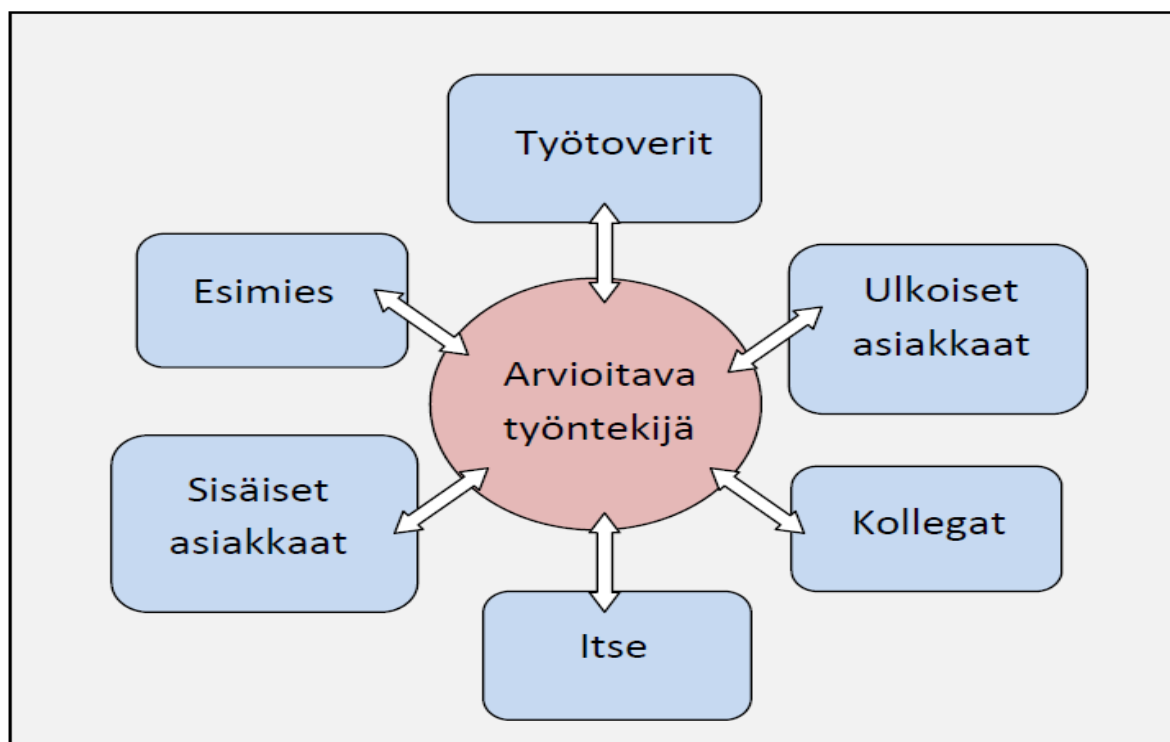
Osaamistietojen hyödyntämisen kannalta tiedot täytyy dokumentoida. Osaamisarviointit voidaan tehdä perinteisesti kirjallisilla lomakkeilla ja sen jälkeen koota esimerkiksi Excel- taulukkoon. Excel-taulukosta tiedot voidaan koota ja osaaminen esittää erilaisina graafisina tiivistelminä. Osaamisen arvioinneissa voidaan käyttää myös osaamisen hallinnan tietojärjestelmiä hyväksi. Silloin tiedot tallennetaan suoraan tietojärjestelmään ja ohjelman avulla seurataan osaamisen tasoa ja kehitystä. Ohjelmasta saadaan suoraan erilaisia osaamisraportteja taulukoina ja graafisina kuvioina. Organisaation kannattaa miettiä, millainen dokumentointitapa vastaa heidän tarpeitaan parhaiten ja mitä he odottavat järjestelmältä. Tärkeintä on, että organisaatio saa itselleen tärkeän tiedon mahdollisimman helposti ja raportteja voidaan käyttää apuna toiminnan suunnittelussa. (Hätönen 2011, 43-47.)

4.8.1 Itsearviointi

Itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa osaamistaan ja oppimistaan. Itsearviointi vaatii henkilöltä kriittistä ajattelua ja kykyä arvioida omaa toimintaa. Henkilön tulee tunnistaa omaan työtehtävänsä suorittamiseen liittyvät osaamistarpeet ja odotukset sekä hänen on osattava arvioida omaa suoritustaan määriteltyjen kriteerien toteuttamiseksi. Itsearvioinnissa henkilö joutuu miettimään työn vaatimuksia, omaa osaamista, oppimista ja työn suorittamista. Hänen tulee tietoisesti pohtia ja analysoida omaa toimintaansa ja työyhteisöä kokonaisuutena. Samalla henkilön kokonaiskuva työyhteisön toiminasta voi kirkastua ja hänen on helpompi linkittää omat työtehtävät ja osaaminen yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. (Hätönen 2011, 32-33.)

4.8.2 360°-arviointi

Luodon (2014-10-27) mukaan 360°-arviointi auttaa parhaimmillaan suuntaamaan omaa toimintaa, ymmärtämään työtovereiden reaktioita ja kehittämään itsetuntemusta. Arvioinnin kohteena oleva henkilö saa tietoa, kuinka muut näkevät ja kokevat hänet työyhteisössä. Henkilön toimintaa arvioidaan eri osa-alueilla, kuten kommunikaatiotaidot, johtamistaidot, tiimityöskentelytaidot, motivaatio, organisointikyky ja kehittymistaidot. Organisaation osaamiskartta toimii hyvänä pohjana arvioinnille. Arvioinnin tuloksena saadaan tietoa henkilön vahvuuksista ja heikkouksista työssään. (Hätönen 2011,39.) Arviointijärjestelmän laajuus tulee hyvin esille kuviossa 20.



KUVIO 20. 360°-arviointi (mukaillen Edwards & Ewen 1996, Hätönen 2011, 36)

360°-arviointi on kattava arviointijärjestelmä, joka perustuu palautteen keräämiseen, arviointiin ja henkilöstön kehittämiseen. Osaamisen arviointi suoritetaan monelta taholta ja sen uskotaan vaikuttavan voimakkaammin henkilöön kuin yhdestä lähteestä tulevan palautteen. Arvioinnin pohjana käytetään yrityksen osaamiskarttaa ja valitaan arvioitavat osaamisalueet. On tärkeää, että arviointilomakkeet peilaavat organisaation osaamistavoitteita, jotta löydetään kehittämiskohteet mahdollisimman hyvin. Arviointikriteerit on oltava selkeästi näkyvillä arviointilomakkeen jokaisella sivulla, sillä se helpottaa arvioinnin tekemistä. Arviointi tulisi saada ainakin viideltä henkilöltä, jotta saadaan tarpeeksi kattava kuva henkilön osaamisesta. Tuloksista tehdään yhteenveto, mikä käydään arvioitavan kanssa läpi. Palautteen pohjalta on tarkoitus löytää kehitettävät kohteet ja tehdä kehittämissuunnitelma. (Hätönen 2011, 37-41.)

4.9 Viestintä

Viestintä on niin tärkeä osa yrityksen toimintaa, että yritystoiminnan voisi jopa väittää perustuvan viestintään. Yrityksen näkökulmasta viestintää voidaan käsitellä vuorovaikutussuhteiden verkostona, jossa eri toimijat ja toiminnot liitetään yhteen. Viestintä on myös johtamista, jonka tavoitteina on osaamisen vaaliminen ja kasvattaminen. Viestinnän avulla informoidaan yrityksen missio, asetetaan yhteiset tavoitteet ja motivoidaan henkilöstö toimimaan tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7-9.)

Viestintä on osa yrityksen osaamisen johtamista ja se jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Viestintää voidaan kutsua myös laajemmin yhteisöviestinnäksi, minkä tehtäviin kuuluu luotaus-, arviointi- ja viestintätehtävät. Luotauksen avulla tunnistetaan toiminnan kannalta organisaation sisäiset ja ulkoiset muutossignaalit. Arviointitehtävässä huolehditaan, että muutossignaalit huomioidaan toiminnan suunnittelussa. Näin viestintä kytketään strategiseen suunnitteluun. Viestintätehtäviä ovat yhteisökuvan kehittäminen sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimenpiteet, joiden tarkoitus on tukea tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 103-104.)

Sisäisen viestinnän avulla luodaan yrityskulttuuria ja viestitetään yrityksen toiminnalle tärkeitä asioita ja tulevaisuuden visioista. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan tiedonkulku yrityksen sisällä. Sen avulla varmistetaan tarvittavien tietojen löytyminen helposti yrityksen tietokannasta ja perehdytetään uusia työntekijöitä. Viestinnän keinoin voidaan vaikuttaa siihen, että henkilöstö ymmärtää oman työnsä vaikuttavuuden suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Yrityksen sisäisen viestinnän tulisi vahvistaa yhteistä tietopohjaa henkilöstön keskuudessa sekä vähentää ennakkoluuloja ja etäisyyttä eli luoda avointa vuorovaikutusta ja halua kehittää työyhteisöä. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet viestitetään henkilöstölle, jotta he voivat toiminnassaan suunnata organisaation tavoitteita kohti. Yleisesti yritystä koskevat asiat, kuten toiminnalliset muutokset, yrityksen taloudellinen tilanne, toimialan kehitys ja tulevaisuuden näkymät, pitäisi viestiä henkilöstölle avoimesti. Asiakassuhteiden muutokset, tilauskannan kehitys, uudet innovaatiot ja tuotteet ovat tärkeitä tietoja työntekijöille. Henkilöstölle on tärkeä viestiä myös avoimista työpaikoista, henkilöstömuutoksista, yksiköiden ja yksilöiden saavutuksista. Viestinnän avulla henkilöstöllä on mahdollisuus käsitellä asioita yhdessä ja sisäistää yrityksen arvot ja toiminnan perusteet. (Viitala 2013, 206-207; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107.)

Ulkoisen tiedottamisen tasot voidaan jakaa tiedotustoimintaan, yhteystoimintaan eli suhdetoimintaan ja luotaukseen. Osaamisen johtamisen kannalta suhdetoiminnan sidosryhmät ovat tärkeässä asemassa, sillä näihin sisältyvät esimerkiksi tavarantoimittajat, yhteystyökumppanit, oppilaitokset, kilpailijat ja asiakkaat. Viestinnän tärkeys eri sidosryhmille riippuu yrityksen tilanteen mukaan. Esimerkiksi, jos tarvitaan lisää ammattitaitoisia työntekijöitä, korostuvat yhteydet oppilaitoksiin tai alan ammattiverkostoihin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 117-119.)

5 OSAAMISEN JOHTAMISEN LOUKUT

Osaamisen ja työn johtaminen on esimiehen ja johdon yksi keskeisistä tehtäväalueista. Johtamistyössä on keskeistä strategian mukaisen tuloksen saavuttaminen, jossa osaamisen johtamisen työkalut ovat apuna. Osaamisen johtamisessa on useita sudenkuoppia, johon yrityksessä voidaan upota. Kehittämistyön ulkoistaminen HR-osastolle tai kehittämiskumppanille voi irtaannuttaa kehittämisen kokonaan esimiestyöstä. Jos osaamisen johtaminen on kirjattu vain henkilöstöstrategiaan, se jää helposti vain yhdeksi tehtäväalueeksi HR-yksikköön. (Tuomi & Sumkin 2012, 75.)

Osaamisen johtaminen pitäisi kirjata yrityksen päästrategiaan, jolloin osaamisen johtamisesta tulee luonteva osa johdon arkityötä. Puheen ja toiminnan tulee olla yhden suuntaisia johtamistyössä, jotta strategia saadaan elämään yrityksen arjen toiminnassa. Yrityksen arkiset rutiinit ohjaavat toimintaa kiireen keskellä ja on helppo turvautua tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan. Kiire estää toiminnan kehittämisen ja uusien ideoiden syntymisen. Rutiineihin jumittunut yritys tarvitsee uusia joustavampia toimintamalleja, harjoittelua kokeiluihin ja tietoista poisoppimista vanhoista toimintamalleista. Johdon täytyy tukea kehitystä tuomalla selkeästi strateginen suunta osaksi yrityksen toimintaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 75-76.)

Yritys voi elää uskomusten varassa, jossa kuvitellaan kaiken olevan hyvin, kun henkilöstöstrategia on kirjattu ja osaamiskartoitus on tehty. Samaan aikaan yritykseltä voi puuttua osaamisen johtamisen toimintamallit. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa nykyinen tilanne ja toimia sen vaatimalla tavalla. (Tuomi & Sumkin 2012, 76.)

Osaamisen johtamiseen on paljon erilaisia välineitä, kuten osaamiskartoitukset, kehitys suunnitelmat ja erilaiset arvioinnit. Työkalujen tarkoitus on yhdenmukaistaa esimiesten toimintaa, varmistamaa kehityskeskustelujen sisältö ja luoda kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Pahimmassa tapauksessa kerätään ja dokumentoidaan tietoa ilman, että sitä käytetään hyväksi. Saatetaan keskittyä kehittämään vain yksilön osaamista eikä työn sisältöä ja organisaation toimintatapoja. Mittarit keskittyvät usein pelkästään menneisyyteen tai nykyaikaan vaikka osaamisen johtamisessa pitäisi huomioida nimenomaan tulevaisuuden osaaminen. Yritys saattaa uskoa avainhenkilöiden kykyihin ja osaamiseen niin paljon, etteivät ne keskity resursseja heidän osaamisen kehittämiseen. Avainhenkilöt saattavat kehittää itseään yrityksen panostuksista riippumatta ja pärjätä työssään hyvin. Näin yrityksen johdolle voi jäädä harhainen kuva kehittämistarpeista. Samalla "piilo-osaaminen" jää avainhenkilön omaan tietoon eikä tule jaetuksi eteenpäin. (Tuomi & Sumkin 2012, 77-79.)

6 OSAAMISEN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Osaamista pitää pystyä johtamaan, hallitsemaan ja kehittämään organisaatiossa. Yrityksen hallituksen tehtävä on määrittää yritykselle tavoitteet. Toimivan johdon tehtävä on varmistaa, että yrityksessä on tarvittavaa osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen kehittäminen on konkreettista työtä, erilaisia tekoja ja toimia, osaamisen kasvattamiseksi organisaatiossa. Osaaminen vaikuttaa koko yrityksen toimintaan aina yrityksen rakenteista ja toimintatavoista yrityksen asiakkaisiin ja verkostoihin. Osaamisen johtamisen pitää olla arkipäiväistä ja jatkuvasti tapahtuvaa toimintaa yrityksessä.

6.1 Muutos ja viestintä

Maailma kehittyy nopeasti ja samalla muuttuu ihmisten käyttäytyminen ja heidän tarpeensa. Digitalisaatio on mullistanut nyky-yhteiskuntaa paljon. Yrityksien toimintaympäristön muutokset ovat tuoneet uusia kilpailijoita ja potentiaalisia asiakkaita ympäri maailmaa. Tämä haastaa yritysten toiminnan uudella tavalla. Osaamisen johtamisesta on tullut yritykselle merkittävä menestystekijä. Enää ei riitä pelkästään osaavan henkilöstön rekrytointi yritykseen vaan on osattava pitää huolta osaamisesta, sen kehittymisestä ja jakautumisesta koko organisaation käyttöön. Työnantajalla on suuri vastuu organisaation osaamisen ylläpitämisessä eikä henkilöstökään voi luottaa siihen, että kerran nuoruudessa hankittu koulutus kantaa läpi koko työelämän. Päinvastoin ammatilliset tarpeet muuttuvat ja teknologinen kehittyminen muuttaa työskentelytapoja, joten työntekijöiden osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti.

Osaamisen johtamisen voisi sanoa olevan osa muutosjohtamista, missä vastataan muutokseen osaamisen varmistamisen ja kehittämisen keinoin. Osaamisen johtamisen prosessi alkaa yrityksen strategisten tavoitteiden määrittelyllä. Yritystoiminnan kehittämiseksi ulkoiset ja sisäiset uhat ja mahdollisuudet tutkitaan ja päätetään tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamistason selvityksen jälkeen valitaan osaamispuutteiden paikkaamiskeinot ja osaamistaso nostetaan tarvittavalle tasolle. Tämä työ vaatii yritykseltä investointeja henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Varsinkin pk-yrityksien resurssien rajallisuus sekä ajan että rahan suhteen luovat haasteita. Yritysten pitää laskea tarkkaan millaisia taloudellisia sijoituksia heillä on mahdollista tehdä yrityksen kannattavan kasvun takaamiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää osaamisen vaikutus jo strategiapäätöksiä tehtäessä. Laiteinvestointeihin, rekrytointiin, uusien markkinoiden valtaamiseen, kansainvälistymiseen, tuo-

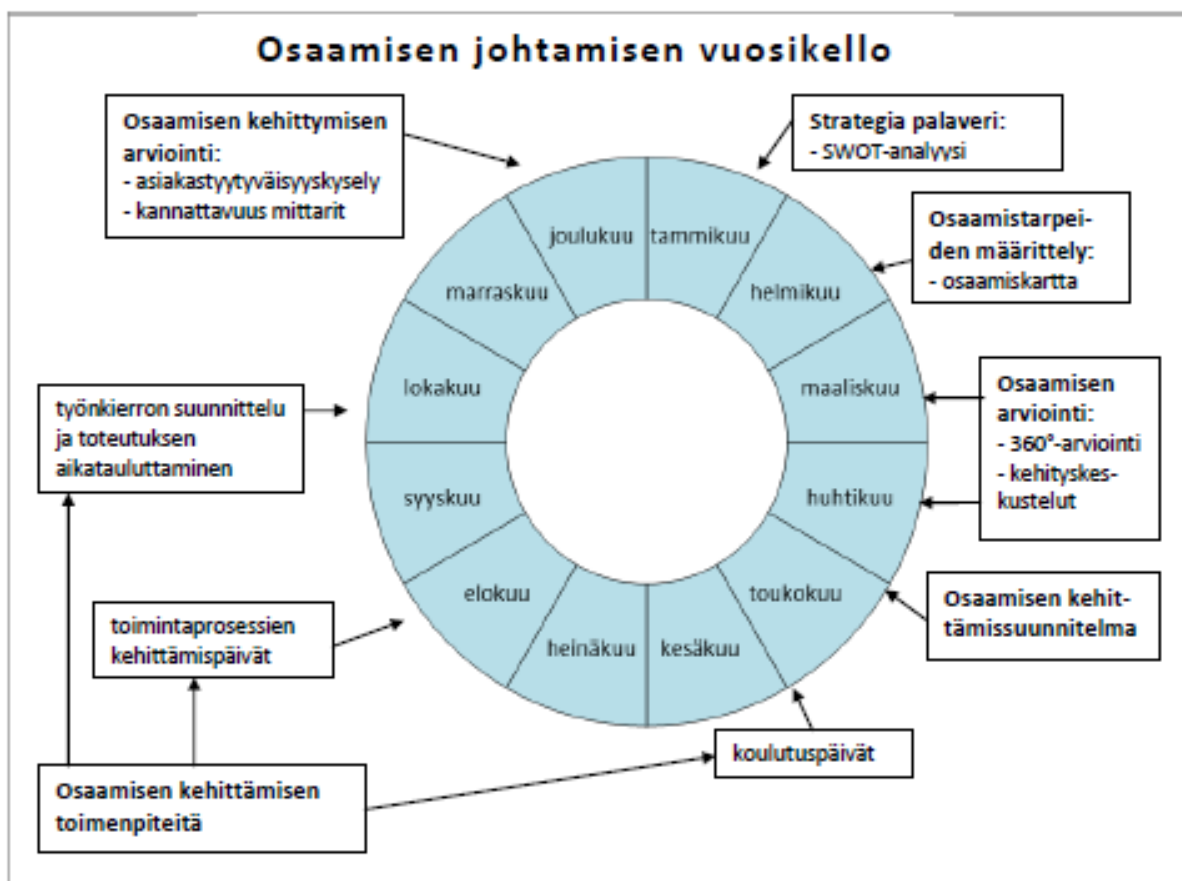
tekehitykseen ja kaikkeen muuhun yrityksen toimintaan tarvitaan aina osaamista ja useasti henkilöstön koulutusta. Ilman oikeanlaista osaamista investointi voi epäonnistua. Esimerkiksi laiteinvestoinnissa täytyy ottaa huomioon uuden laitteen käyttöönottokoulutukset ja laitteen vaikutus yrityksen prosesseihin ja muuhun toimintaan. Jos huomataan, että itse ei jotain osata, on mietittävä, kuinka tarvittavaa osaamista hankitaan.

Organisaation prosessien ja teknologioiden on tarkoitus tukea yrityksen toimintaa ja henkilöstön oppimista. Joustavien järjestelmien avulla yrityksen toimintaa kehitetään ja muutetaan markkinoilta tulevien viestien mukaiseksi. Esimerkiksi, jos asiakaspalautteet käsitellään, dokumentoidaan ja käydään yhteisissä palavereissa läpi, niiden avulla voidaan muuttaa toimintaa ja parantaa asiakastytyväisyyttä. Samalla tavoin, jos huomataan selviä puutteita henkilöstön osaamisessa, voidaan järjestää henkilöstökoulutusta. Organisaation toimintatapojen pitää tukea tiedon jakamista ja yhdessä oppimista, jolloin osaamisesta tulee organisaation yhteistä osaamista.

Mielestäni yksi osaamisen johtamisen tärkeitä osa-alueita on viestintä. Yrityksen tavoitteiden ja haasteiden viestiminen henkilöstölle on erittäin tärkeää osaamisen johtamisen kannalta. Henkilöstön pitää ymmärtää oma roolinsa kokonaisuudessa sekä oman työn tärkeys tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Yrityksen tulee viestiä yrityksessä tapahtuvista asioista henkilöstölleen selkeästi, nopeasti ja avoimesti, jotta yksilö ymmärtää olevansa organisaation toiminnan kannalta tärkeä. Avoimella viestintäkulttuurilla jaetaan tietoa ja opitaan toisilta, mikä lisää yrityksen osaamispääomaa.

6.2 Vuosikello osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtaminen kuuluu osaksi arkipäivästä johtamista. Se on mukana yrityksen rakenteissa ja prosesseissa sekä ulkopuolisissa suhteissa. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja siitä katsotaan tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamisen kehittämisen projektit saattavat kestää pitkään esimerkiksi tutkinnon suorittaminen tai uuden toimintatavan omaksuminen yrityksessä. Kuvio 21 on projektin tuotoksena syntynyt osaamisen johtamisen vuosikello, jonka tarkoitus on sitoa osaamisen johtamisen prosessin eri osat kokonaisuudeksi. Kun osaamisen johtamisen toimenpiteet on kirjattu vuosikelloon, on organisaation helppo toteuttaa suunnitelma ja osaamisen kehittämisen eri toimenpiteet. Vuosikellon avulla voidaan rytmittää tekemistä ja tuoda huomio osaamisen tärkeyteen yrityksen toiminnassa.



KUVIO 21. Malli osaamisen johtamisen vaiheista

Osaamisen johtamisen prosessi aloitetaan tavoitteiden määrittelyllä, josta edetään osaamistarpeiden selvitykseen ja osaamisen arviointiin. Kehittämissuunnitelman laadittaessa otetaan huomioon kaikki yrityksen toimijatasot eli yritys, toiminta-alue, yksikkö, tiimi ja yksilö. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa määritellään yrityksen osaamistarpeet ja edetään yksikön ja tiimin osaamistarpeista sekä kehittämissuunnitelmista aina yksilön osaamisen kehittämiseen saakka. Osaamisen kehittyminen ja oppiminen tapahtuu ensin yksilö tasolla ja sitten osaamista jaetaan yrityksen sisällä, jolloin osaamisesta tulee organisaation osaamista. Kuvioon 21 on listattu muutamia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, joilla voidaan kehittää yrityksen osaamistasoa. Lopuksi mitataan, kuinka kehityssuunnitelmassa on onnistuttu. Tulosten mittaaminen on hyvin tärkeää, koska osaamisen kehittäminen on investointi tulevaisuuteen ja sen pitäisi tuottaa yritykselle menestystä. Mittaustuloksia käsitellään ja sisällytetään seuraaviin johdon palavereihin, joissa mietitään seuraavia yritystoiminnan kehittämisen toimenpiteitä eli pidetään yrityksen strategiapalavereita. Osaamisen parantuminen saattaa näkyä tuloksessa vasta viiveellä, kunnes asiakkaat ovat huomanneet tuotteiden, palveluiden, hinnan ja laadun kehityksen parempaan suuntaan. Yrityksen menestyminen lähtee yrityksestä olevasta osaamisesta riippumatta yrityksen koosta. Osaamista on uudistettava, kehitettävä ja vaalittava, jotta yritys voi menestyä ja kasvaa nyt ja tulevaisuudessa.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimia pk-yritykselle tiiviinä tietolähteenä osaamisen johtamisesta. Tavoitteena oli luoda yritysjohdolle kuva osaamisen johtamisen laajuudesta ja tärkeydestä yrityksen menestymisen kannalta. Samalla opinnäytetyön oli tarkoitus antaa keinoja osaamisen johtamisen toimenpiteiden suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi.

Opinnäytetyö aloitettiin keväällä 2016, jolloin yrityksen yhteyshenkilön kanssa paneuduttiin yrityksen tarpeisiin ja pääsin tutustumaan aiheeseen. Syksyllä, kun olisin ehtinyt tutustumaan aiheeseen paremmin, oli tarkoitus tehdä osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen liittyvä projekti kohde yrityksessä. Valitettavasti toimeksiantajayritys myytiin pörssiyritykselle opinnäytetyöprosessin aikana. Ostaneella yrityksellä oli omat valmiit osaamisen johtamisen toimintamallit jo käytössä ja sen johdosta en päässyt suunnittelemaan ja toteuttamaan osaamisen johtamisen prosessia yrityksessä.

Opinnäytetyön tuloksena tehtiin malli osaamisen johtamisen vaiheista vuosikelloon. Vuosikellon avulla johto ja esimiehet voivat suunnitella ja seurata osaamisen johtamisen toimenpiteitä yrityksessä. Yrityksen johto voi käyttää opinnäytetyötä selkeänä ohjeena ja muistilistana, kun suunnitellaan ja toteutetaan osaamisen johtamisen toimenpiteitä.

LÄHTEET

BOURNE, Mike, MILS, John, WILCOX, Mark, NEELY, Andy. & PLATTS, Ken 2000. Designing implementing and updating performance measurement system. International Journal of Operation & Production Management, Vol 20 no 7. [Viitattu 28.11.2016] Saatavissa: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/vol20.pdf>

FOLLET, Mary Parker. [Viitattu 25.5.2016] Saatavissa: <http://ideasonmanagement.blogspot.fi/p/mary-parker-follett-1868-1933.html>

Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013. Työ, verkot ja verkostot: Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. [viitattu 25.11.2016] Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf

HODGE, Billy J. ja ANTHONY, William P. 1991. A Strategic Approach (4. painos). Upper Saddle River NJ: The Florida State University.

HYPPÄNEN, Riitta 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki Edita Oy.

HÄTÖNEN, Heljä 2011. Osaamiskartoittamisesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Ilmainen sanakirja. [Viitattu 10.5.2016] Saatavissa: <https://ilmainensanakirja.fi/suomi-suomi/strategia>

KAUHANEN, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarjojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

KAMENSKY, Mika 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Kamensky Consulting kotisivut. [Viitattu 24.11.2016] Saatavissa: <http://kamensky.fi/strateginen-arkkitehtuuri/>

KING, William R. 2009. Knowledge Management and Organizational Learnig, Annals of Information System 4. Springer Science+Business media. [Viitattu 24.11.2016] Saatavissa: http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf

KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, KURONEN, Marja-Liisa ja OLLIKAINNE MARJA 2008. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki:Edita.

KOSKINEN, Keijo 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

KÄRKKÄINEN, Mika (2013-10-7). Ek:n ohje osaamisen kehittämistä koskevan lainsäädännön soveltamiseksi. [Viitattu 25.11.2016] Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Ohje-osaamisen-kehittamista-koskevan-lainsaadannon-soveltamiseksi.pdf>

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. L1136/2013. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 25.11.2016] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>

LANKINEN, Paavo, MIETTINEN, Asko ja SIPOLA, Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

- Liikenne ja viestintäministeriö 2011. Sähköautojen tulevaisuus Suomessa. Sähköautot liikenne- ja ilmastopolitiikan näkökulmasta. [Viitattu 22.6.2016] Saatavissa: <https://www.lvm.fi/-/sahkoautojen-tulevaisuus-suomessa-sahkoautot-liikenne-ja-ilmastopolitiikan-nakokulmasta-814535>
- LINDROOS Jan-Erik ja LOHIVESI, Kari 2004. Onnistu Strategiassa. Helsinki: WSOY.
- LONG, Carl. & VICKERS-KOCH, Mary 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Summer. 7-22.
- LUOTO, Lauri 2014-10-27. Sain kutsun 360-arviointiin - Miten suhtautua? (Verkkoaineisto) [Viitattu 5.10.2016] Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/sain-kutsun-360-arviointiin-miten-suhtautua>
- LÖNNQVIST, Antti ja METTÄNEN, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- MALASKA, Pentti. ja MANNERMAA Mika. 1985. Tulevaisuuden tutkimus Suomessa. Gaudemus, Juva.
- MANNERMAA, Mika. 1999: Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo. WSOY.
- MARKKANEN, Mikko 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- OJALEHTO, Juhani 2015-07-14. SUOMENMAA. [Viitattu 25.11.2016] Saatavissa: <http://www.suomenmaa.fi/?app=NeoDirect&com=6/3/13688/7391f2a924>
- Opetushallitus [Viitattu 30.11.2016] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat
- OTALA, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy
- RANKI, Anneli 1996. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus.
- SALMINEN, Ari 2011. Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Opetusjulkaisu 62. Vaasan yliopisto. [Viitattu 10.5.2016] Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- SARALA, Urpo ja SARALA, Anita 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8.painos. Helsinki: Pamelia-kustannus.
- SITRA, 2000. Hanke: Suomi 2015. Suomen tulevaisuuden menestystekijät ja haasteet 1. Suomi 2015-kurssin loppuraportti. Helsinki. [Viitattu 30.11.2016] Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Suomi2015/Suomi2015-Raportti1.pdf>
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisennäkökulmia. Pertec Consulting Oy.
- SÄNTTI, Risto 2010. Osaamisen johtaminen asiantuntija organisaatiossa. [Viitattu 24.10.2016]) Saatavissa: <https://uusiosaaja.wikispaces.com/file/view/OSAAMISEN+JOHTAMINEN+02+12+2010+jae+ttava.pdf>

TUOMI, Lauri ja SUMKIN, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

VIITALA, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

VIITALA, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VIITALA, Riitta 2012-09-13. Video: Johda osaamista: Osaaminen tiiviisti strategiasta. [Viitattu 23.11.2016] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=YZPoYrcpvDU>

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VILKKUMAA, Matti 2007. Viisas yritys: 11 askelta menestykseen. Helsinki: Yrityskirjat Oy.