



# **JOHDA OSAAMISTA**

## **Osallistava osaamisen johtamismalli**

**Irmeli Kolehmainen**

**Opinnäytetyö**  
**YLEMPI AMK-TUTKINTO**

**Maaliskuu 2009**

**Matkailu-, ravitsemis- ja talousala**



**JYVÄSKYLÄN**  
**AMMATTIKORKEAKOULU**

28.2.2009

Tekijä(t) KOLEHMAINEN, Irmeli	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 85	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus Salainen _____ saakka	
Työn nimi JOHDA OSAAMISTA - Osallistava osaamisen johtamismalli		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminta, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Ritva Nurminen ja Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja jäsentää sekä kehittää osaamisen johtamisen kokonaisuutta johtamisen näkökulmasta. Työssä ei niinkään tarkastella yksittäisten henkilöiden osaamista vaan pääpaino on organisaation osaamisessa ja sen johtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on myös muodostaa käytännön läheinen osaamisen johtamismalli kirjallisuuskatsauksen sekä omakohtaisten käytännön kokemusten pohjalta.</p> <p>Osaamisen johtaminen monitahoisena ja monitasoisena ilmiönä edellyttää melko laajaa asiaan kuuluvaa tiedon tarkastelua, jotta siitä saadaan muodostettua edes jonkinlainen kokonaiskuva. Käytännön näkökulmasta tilanne on myös melko sekava. Vaikka osaamisen kilpailullinen merkitys on laajalti tunnustettu, ilmiön käytännön johtamisosaamisessa ollaan edelleen melko kaukana.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus sisältää kirja- ja tutkimustietoa osaamisesta ja oppimisesta sekä niiden johtamisesta erityisesti muutoksen ja uudistumisen näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksen, osaamisen määrittely- ja arviointivaihtoehtojen arvioinnin sekä omakohtaisten kokemusten pohjalta on kehitetty osallistavan osaamisen johtamismalli. Malli rakentuu osaamisen johtamisen perusedellytysten varaan vaiheistettuna prosessikuvausena. Prosessissa pyritään loogiseen etenemiseen, jossa osaamisen johtamisen menetelmät ja keinot liittyvät saumattomasti toisiinsa. Kehitettyä kokonaisuutta voidaan käyttää organisaation osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottamiseen sekä helpottamaan osaamisen johtamisprosessin toteuttamista.</p> <p>Keskeisiksi osaamisen johtamisen kehittämishaasteiksi nousivat; organisaatiokulttuurin kehittäminen osaamista ja oppimista tukevaksi dialogista toimintatapaa käyttäen sekä strategialähtöisyys osaamisen johtamisessa. Haasteeksi nousi myös kyky hahmottaa osaamisen johtamisen kokonaisprosessi sekä eri menetelmien ja keinojen looginen yhteys ja tasapaino sekä esimiesten valmius johtaa osaamista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Osaamisen johtaminen, organisaation osaaminen ja oppiminen, oppiva organisaatio		

Miscellaneous Author(s) KOLEHMAINEN, Irmeli	Type of Publication Master's Thesis	
	Pages 85	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Managing Competence – A Collaborative Competence Management Model		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) NURMINEN, Ritva and MERTANEN, Enni		
Assigned by		
Abstract <p>The aim of this thesis is to examine, analyse, and develop the entity of competence management from the point of view of management. In this thesis the main emphasis falls not on individual persons' competence but on organizational competence and its management. Another aim of the thesis is to create a practically oriented competence management model based on a literature review and individual practical experience.</p> <p>Competence management, as a complex and multi-faceted phenomenon, requires an extensive review of relevant information, in order for a general view to be formed. Also from a general point of view the situation is confused. Although the competitive significance of competence is widely recognized, we are still far behind in the practical implementation of competence management.</p> <p>The literature review includes research on competence, learning, and managing these, especially from the point of view of change and regeneration. On the basis of the literature review, an evaluation of competence definitions and evaluations, and individual experience, a model for collaborative competence management is developed. The model is constructed on the basic requirements of competence management as a phased process description. The process aims at a logical progress, in which the methods and means of competence management smoothly connect. The model developed can be used to outline the entity of organizational competence management and to facilitate the implementation of the competence management process.</p> <p>The following emerge as central development challenges for competence management: firstly, the development of organizational culture into one that supports competence and learning, using a dialogic approach, and, secondly, a strategic orientation in competence management. Another challenge is the ability to perceive the entire process of competence management and the logical connection and balance between the different methods and means, as well as superiors' readiness for competence management.</p>		
Keywords competence management, organizational competence and learning, learning organization		

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	7
1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja työn rakenne.....	10
<b>2 KIRJALLISUUSKATSAUS</b> .....	<b>13</b>
2.1 Osaaminen organisaation menestystekijänä .....	13
2.2 Osaamisen ja oppiminen .....	15
2.2.1 Tieto ja osaaminen.....	15
2.2.2 Yksilön osaaminen.....	18
2.2.3 Organisaation osaaminen ja oppiminen.....	19
2.2.4 Muutos ja oppiminen.....	23
2.3 Oppiva organisaatio.....	27
2.4 Osaamisen johtaminen .....	30
2.4.1 Osaamisen johtamisen teoreettiset lähestymisnäkökulmat.....	30
2.4.2 Strategian merkitys osaamisen johtamisessa.....	33
2.4.3 Osaamisen johtamisen prosessi.....	36
2.4.4 Osaamisen johtamisen kehitysvaiheet.....	41
2.5 Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa .....	45
2.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto .....	49
<b>3 CASE - OSAAMISEN MÄÄRITTELY- JA ARVIOINTIVAIHTOEHTOJEN ARVIOINTI</b> .....	<b>53</b>
3.1 Ihmisiin kohdistuva vaikutuksen arviointi (IVA) .....	53
3.2 Arviointiprosessin toteutus ja tulokset .....	54
<b>4 OSALLISTAVA OSAAMISEN JOHTAMISMALLI</b> .....	<b>57</b>
4.1 Osaamisen johtamisen edellytykset, henkiset - ja fyysiset rakenteet .....	57
4.2 Osaamisen johtamisen keinot ja menetelmät .....	60
4.3 Osallistava osaamisen johtamisprosessi .....	62
4.4 Osallistava osaamisen johtamismalli.....	75
<b>5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>77</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>83</b>

**LIITTEET.....86**

Liite 1. Henkilöstön osaamisen määrittely- ja arviointimallit sekä ennakoidut vaikutukset.....	86
---	----

**KUVIOT**

KUVIO 1. Osaamispääoma ja sen eri tekijät .....	17
KUVIO 2. Organisaation oppiminen .....	19
KUVIO 3. Organisaation oppimisen malli kaksisuuntaisena, affektiivisena prosessina .....	21
KUVIO 4. Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen .....	22
KUVIO 5. Oppivan organisaation vaiheet .....	26
KUVIO 6. Osaamiskäsitteen ympärillä käytyjen keskustelujen yhteys .....	29
KUVIO 7. Osaamisen johtamisen viitekehys .....	34
KUVIO 8. Osaamispääoman johtamisprosessi .....	36
KUVIO 9. Osaamisen johtamisen yhteys johtamisen eri osa-alueisiin.....	38
KUVIO 10. Tiedon ja osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea .....	40
KUVIO 11. Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä.....	43
KUVIO 12. Kirjallisuuskatsauksen pääsisältö.....	46
KUVIO 13. Organisaatiokulttuurin jäävuorimalli.....	55
KUVIO 14. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, osaamisen johtamisen merkityksen hahmottaminen.....	59
KUVIO 15. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, ennakointi.....	61
KUVIO 16. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, osaamisen määrittely...62	
KUVIO 17. Esimerkki asiakaspalvelutiimin osaamisprofiilista .....	63
KUVIO 18. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, osaamisen arviointi.....	65
KUVIO 19. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, osaamisstrategia ja kehit- tämissuunnitelmat.....	68
KUVIO 20. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja.....	70
KUVIO 21. Osallistava osaamisen johtamisprosessi.....	72

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat ...28

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Työ- ja elinkeinoelämässä on nähtävissä selkeitä muutoksia, jotka korostavat osaamisen ja organisaation oppimisen merkitystä yhtenä tärkeänä yrityksen menestystekijänä. Yritykset ovat siirtymässä teknisesti orientoituneesta toimintalogiikasta kohti tietointensiivistä toimintalogiikkaa. Tuotantotyön siirtymässä yhä enemmän palkkatasoltaan halvempiin maihin yritysten on haettava kasvu palveluista ja korkeaa osaamista vaativasta tietotyöstä. Palvelu- ja tietotyön tuloksen ratkaisevat ihmisten osaaminen, luovuus ja halu ratkaista asiakkaan ongelma. Kilpailukyky rakentuu aineettomien resurssien ja niiden tehokkaan hyödyntämisen varaan. Aineettomat resurssit ovat tärkeitä kaikille yrityksille, samoin julkisen sektorin organisaatioille, joissa ei juuri muuta ”resurssia” olekaan kuin ihmiset ja osaaminen.

Työvoiman saatavuus vaikeutuu tulevina vuosina, kun suuret ikäluokat jättävät työelämän. Osaajien rekrytointi ja oikeiden osaajien pitäminen sekä kokeneiden osaajien hiljaisen tiedon siirtäminen nuoremmille ovat keskeisiä haasteita jokaiselle organisaatiolle.

Osaamisesta on tullut yritysten tärkeä, jopa tärkein kilpailutekijä. Enää ei riitä, että puuhastellaan osaamiseen liittyvien pienten yksittäisten asioiden parissa. On havahduttava ymmärtämään osaamisen johtaminen laajemmin strategiaan liittyvänä kokonaisvaltaisena ilmiönä. Yksilöiden osaamisen rinnalla on tarkasteltava myös organisaation osaamista ja kokonaisuuden hallintaa. Tulevaisuus korostaa erityisesti osaamisen uudistumista ja tehokasta hyödyntämistä sekä inhimillisiä johtamistaitoja. Tarvitaan strategisen johtamisen vahvaa osaamista, muutosjohtajuutta sekä ihmisten johtamistaitojen kehittämistä.

Tärkeää on myös tarjota rakenteelliset ja kulttuurilliset edellytykset oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen korostaminen organisaation strategisena menestystekijänä on yksi oleellinen tekijä, jolla voidaan perustella tarvetta osaamisen johtamiselle. Lisäksi useissa tutkimuksissa on nostettu esiin osaamisen yhteys työhyvinvointiin ja sen merkitys henkilöstön työkykyä ylläpitävänä voimavarana. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää huolehtia ajoissa muutosten edellyttämän uuden osaamisen hankkimisesta organisaatioissa. Tutkimuksissa on todettu, että työuupumuksen yksi oleellisimmista tekijöistä on henkilön osaamisen puute muuttuvissa uusissa työtehtävien vaatimuksissa.

Osaamisen merkitys on hyvin tiedostettu monissa organisaatioissa. Osaamisen johtamisesta puhutaan paljon, mutta usein se jää pelkän retoriikan tasolle tai korkeintaan yksittäisten toimenpiteiden, kuten esimerkiksi osaamiskartoituksen tai koulutusohjelmien työstämiseen. Harvat yritykset ovat pystyneet tekemään osaamisesta kilpailuedun. Yhtenä syynä voi olla, että osaaminen ja erityisesti sen johtaminen koetaan liian abstraktiseksi ja vaikeaksi tulkita. Konkreettisen hyödyn näkeminen on hankalaa, koska osaamisen johtamisen todentamisessa eivät toimi tutut vanhat konkreettiset mittarit. Muutokset työssä ja osaavan työntekijöiden saatavuudessa ovat nopeasti nousmassa osaamisen ja oppimisen johtamisen keskiöön. Tämä on suuri haaste johdolle, joka on perinteisesti tottunut seuraamaan rahan käyttöön ja ehkä asiakassuhteisiin liittyviä raportteja.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, jäsentää ja kehittää osaamisen johtamisen kokonaisuutta johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö pyrkii tuottamaan kirjallisuuden ja tutkimusten tarkastelun kautta kokonaisnäkemyksen osaamisen johtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös muo-



dostaa käytännön läheinen osaamisen johtamismalli kirjallisuuskatsauksen ja oman käytännön kokemuksen pohjalta.

Opinnäytetyön pääkysymys on: *Miten osaamisen johtamista tulisi kehittää vastaamaan tämän päivän ja huomisen haasteisiin?*

Seuraavat alakysymykset täydentävät pääkysymystä:

1. *Miksi osaamisen johtamista tarvitaan?*
2. *Mitä on osaaminen ja oppinen osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna?*
3. *Mitä osaamisen johtamisella ymmärretään?*
4. *Minkälainen on osaamisen johtamisen kokonaisuusmalli?*

Osaamisen johtaminen on paljolti painottunut yksilöiden osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen. Käytännön työkaluiksi organisaatioissa ovat laajalti vakiintuneet esimerkiksi osaamisen kartoitukset sekä kehityskeskustelut.

Osaamisen johtaminen on kuitenkin huomattavasti laajempi hallinnan kohde. Tässä opinnäytetyössä rajataan osaamisen tarkastelu johtamiseen. Työssä ei tarkastella yksittäisten henkilöiden osaamista, vaan pääpaino on organisaation osaamisessa ja sen johtamisessa.

Työ ei rajoitu tietyn alan yrityksiin tai organisaatioihin, vaan tarjoaa yleisen viitekehyksen, jota voi soveltaa erilaisissa organisaatioissa niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella. Opinnäytetyö toimii myös oman koulutusalan yrityksen tuotekehittelytyön pohjana. Työn kautta pyrin kehittämään osaamisen johtamismallin, jota tulen käyttämään koulutuksissa sekä organisaatioiden osaamisen johtamisen kehittämistyössä.

### 1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja työn rakenne

Tässä luvussa määritellään opinnäytetyön kannalta oleelliset käsitteet sekä kerrotaan opinnäytetyön rakenne.

#### *Osaaminen*

Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työssä tarvittavaa ja käytettävää osaamista. Tiedon kehittyminen osaamiseksi edellyttää tiedon ymmärtämistä ja soveltamista käytäntöön. Osaamisen kuvaaminen voi olla melko vaikeaa, ja haasteellista on kuvata työn kannalta oleellinen osaaminen menemättä liian yksityiskohtaisiin osaamislueteloihin. Osaamisesta puhuttaessa on erotettava yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen toisistaan.

*Yksilön osaaminen* muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista, kontakteista ja asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista (Ojala 2008, 50). Yksilöiden osaaminen voidaan osittain määritellä ja kuvata esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla, mutta yksilöllä on myös hiljaista tietoa, jota on vaikea tai lähes mahdotonta täsmällisesti kuvata. Hiljainen tieto sisältää vaikeasti dokumentoitavia asioita, kuten intuitiota, henkilökohtaisia uskomuksia, tunteita ja mielipiteitä.

*Organisaation osaaminen* on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. (Ojala 2008, 53.)

### *Oppiminen*

Erilaiset muutokset organisaatioissa haastavat nykyisen osaamisen ja edellyttävät nopeaa uuden asian oppimista, jotta muutos voisi toteutua. Organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta. *Yksilön oppiminen* on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. *Organisaation oppiminen* tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapaansa ja prosessejaan. Uusiutumisen tarkoittaa käytännössä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaalakka 2001, 255.)

*Oppiva organisaatio* on organisaatio, joka osaa uusiutua ennakoivasti toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten muutosten mukaan, joka osaa hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja innovoida sekä oppia kokemuksistaan. Oppiva organisaatio menestyy kestävästi. (Ojala 2008, 345; Sydänmaalakka 2001, 255.)

*Osaamisen johtaminen* on hyvin monitahoinen ja monitasoinen ilmiö. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Viitala 2007, 170.) Tiivistetysti määriteltynä osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 37.)

Opinnäytetyö sisältää laajan kirjallisuuskatsauksen sekä pieni muotoisen tutkielman sekä käytännön kokemusten pohjalta työstetyn mallinnuksen osaamisen johtamisen kokonaisuudesta. Opinnäytetyön ensimmäisen luvun tarkoituksena on johdatella lukija opinnäytetyön aihepiiriin. Johdannon alussa

herätetään lukijan mielenkiinto opinnäytetyön aiheeseen sekä esitellään opinnäytetyön tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään keskeiset opinnäytetyön käsitteet sekä esitellään työn rakenne.

Luku kaksi sisältää laajan kirjallisuuskatsauksen. Kirjallisuuskatsauksen painottuminen tässä opinnäytetyössä on tietoinen valinta, joka johtuu aiheen monitahoisuudesta sekä omista tavoitteistani hakea kattavaa kirjallista taustatietoa osaamisen johtamisen uudennaiselle kokonaiskäsitteiden muodostumiselle. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan ensin osaamisen johtamisen merkitystä organisaation menestymiselle. Tämän jälkeen avataan käsitteet osaamisen, oppimisen, muutoksen ja uudistumisen näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksen alaluvussa kolme tarkastellaan osaamisen johtamista konkreettisenä johtamisen alueena. Kirjatietojen lisäksi kirjallisuusosiossa tarkastellaan osaamisen johtamista ja organisaation oppimista käsitteleviä tutkimuksia.

Luvussa kolme esitellään pienimuotoinen case-tutkielma, jossa arvioidaan kolmea erilaista osaamisen määrittely- ja arviointivaihtoehtoa.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa sovelletaan kirjatietojen ja tutkimusten sekä omien kokemusten pohjalta osaamisen johtamisen aihealueita kehittämällä niistä uusi kokonaisvaltainen osaamisen johtamismalli. Viimeinen eli viides luku sisältää opinnäytetyön pohdinta- ja johtopäätösosion. Luvussa nostetaan esille kirjallisuusosion, case arvioinnin ja kokonaismallin pohjalta esiin tulleita osaamisen johtamisen haasteita sekä tarkastellaan osaamisen johtamisen tulevaisuuden näkymiä.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaus sisältää kirja- ja tutkimustietoa osaamisen ja oppimisen sekä niiden johtamisen merkityksestä organisaatiolle erityisesti muutoksen ja uudistumisen näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksen alussa tarkastellaan, miksi osaamisen johtamista tarvitaan. Tämän jälkeen tarkastellaan osaamista ja oppimista niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta painottaen organisaationäkökulmaa. Luvussa tarkastellaan myös oppimista ja muutosta toisiinsa liittyvinä ilmiöinä.

Kirjallisuusosion kolmannessa alaluvussa selvitetään oppivan organisaation käsitettä. Seuraava alaluku käsittelee osaamisen johtamista, jossa ensin tarkastellaan eri koulukuntien teoreettisia näkemyksiä osaamisen johtamisesta. Tämän jälkeen kiinnitetään osaamisen johtaminen organisaation strategiaan ja tarkastellaan osaamisen johtamisen kokonaisprosessia sekä minkälaisia vaiheita osaamisen johtamisessa on ollut tultaessa 1990 - luvulta tähän päivään. Kirjallisuuskatsauksen alaluvussa viisi käsitellään esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa ja lopuksi tehdään yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.

### 2.1 Osaaminen organisaation menestystekijänä

Perinteiset yritysten menestystekijät, joita ovat markkinointitavat, rahoituskanavat ja tuotantotekniikat, ovat kansainvälistymisen myötä tulleet yhä helpommin matkittaviksi. Niistä saatu kilpailuetu on nykyisessä kilpailutilanteessa aivan liian vähäinen. Uudeksi menestystekijäksi on muodostunut yritysten kyky nähdä entistä pitemmälle tulevaisuuteen, kyky ennakoida uuden osaamisen tarpeet ja kyky oppia kilpailijoitaan nopeammin. Menestyvillä yrityksillä on kyky löytää yrityksen kannalta keskeiset tulevaisuudessa tarvittavat ydinosaamisen alueet. Ratkaisevaa on, pystyykö yritys kehittämään sel-

laista ydinosaamista, jota kilpailijoilla ei ole. Yritykset, jotka menestyvät kilpailussa, pystyvät ennakoimaan kilpailutilanteita ja tuottamaan kilpailijoitaan nopeammin uusia tuotteita ja ratkaisuja. Yrityksen henkilöstöltä edellytetään uutta osaamista, kykyä luoda uusia innovaatioita ja valmiutta hallita tietoa. Enää ei riitä, että yksilöt osaavat tehtävänsä ja kehittävät osaamistaan. Entistä tärkeämpään asemaan on noussut organisaation osaaminen. (Manka 1999, 33.)

Osaamisen johtaminen on kriittinen menestystekijä myös julkisen hallinnon-työnantajan kilpailukyvyille ja koko hallinnon toiminta- ja palvelukyvyille.

Voimakas henkilöstön ikärakenteen muutos ja suuri vaihtuvuus pakottavat organisaatiot kilpailemaan työmarkkinoilla osaavasta työvoimasta lähivuosi-na. Tietoyhteiskunnan kehitys ja hallinnon uudet palvelut edellyttävät, että virastot kehittävät henkilöstöään, työprosessejaan, johtamistaan ja toiminta-kulttuuriaan oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. (Valtiovarainministeriö 2001, 6.)

Organisaation menestymisen kannalta on keskeistä, miten se pystyy vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, uusiutuviin kilpailutilanteisiin, uusiutuviin markkinoihin ja uusiin yhteiskunnallisiin odotuksiin. Keskeistä yrityksen muutosherkkyyden kannalta on se, miten se oppii uusia asioita, uusia toimintamalleja ja pystyy kehittämään uusia ympäristöystävällisempiä, kilpailukykyisempiä ja haluttavampia tuotteita markkinoille. Kilpailukykyä tehdään vain osaamisella, ja on tärkeää, että kaikki organisaation kyvyt ovat käytettävissä. Osaamista on kuitenkin uudistettava jatkuvasti. Ratkaiseva tekijä kilpailukyvyn säilymisen kannalta onkin se, miten tulevaisuuden osaamistarpeet selvitetään ja miten osaamista kehitetään.

## 2.2 Osaamisen ja oppiminen

Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamisen kohdetta, osaamista sekä oppimista, jolla osaamisen saadaan aikaiseksi. Alussa selvitetään tiedon ja osaamisen käsitettä, ja sen jälkeen käsitellään osaamista ja oppimista ensin yksilön ja sen jälkeen organisaation kannalta. Käsittelyn pääpaino on organisaation osaamisen ja oppimisen alueella. Luvun lopussa käsitellään muutosten vaikutusta organisaation osaamiseen ja oppimiseen.

### 2.2.1 Tieto ja osaaminen

Tavallisesti osaamista ajatellaan olevan se, mitä henkilö tietää tai kykenee tekemään. Todellisuudessa yksilön osaaminen muodostuu monen tekijän tuloksena ja muokkaantuu jatkuvasti uudelleen. Osaamiseen vaikuttavat myös uskomukset, jotka jäsentävät ja auttavat tulkitsemaan todellisuutta sekä suodattavat sitä, mitä ihminen havaitsee tai pitää merkittävänä. (Ranki 1999, 26.)

Osaamisen jäsentämistä voidaan tarkastella seuraavan jäsentelyn (Quinn, Anderson ja Finkelstein, 1996) kautta. Jäsentelyssä tieto jaetaan neljään eri tasoon:

1. mitä-tieto (what) eli kognitiivinen tieto, joka juontuu peruskoulutuksesta ja opintosuorituksista: työntekijä tuntee esim. kauppa- ja varallisuusosoikeuden perusteet
2. miten-tieto (how) eli kehittynyt taito, joka muuntaa kirjoista opitun tehokkaaksi käytännön suoritukseksi: kirurgi osaa suorittaa esimerkiksi ohitusleikkauksen
3. miksi-tieto (why) eli kokonaisvaltainen ymmärrys, joka syntyy kahden edellisen elementin yhdistyessä ajan kuluessa ja ilmenee kehittyneenä intuitionä. Tämä osaamisen ulottuvuus on pääroolissa esimerkiksi T&K - yksikön johtajalla, joka tietää, mitä projekteja kannattaa tukea.

4. miksi-tiedosta välittäminen eli halu toimia ja kyky omaehtoiseen toimintaan. Tämä osaamisen ulottuvuus selittää esimerkiksi, miksi luova ja innostunut työryhmä saattaa onnistua paljon paremmin kuin alkujaan enemmän tukea saanut mutta vähemmän luova ja innostunut työryhmä. Tai miksi toiminnan tarkoituksen ymmärtävän ja sitä tärkeänä pitävän henkilön suoritus saattaa olla yritykselle näennäisesti asiantuntevamman henkilön suoritusta arvokkaampi.

Kolme ensimmäisen tason tietoa voi olla sekä yksilöissä että organisaation järjestelmissä, tietokannoissa tai käyttötekniikassa, mutta neljäs tiedon taso elää vain ihmisissä ja organisaation kulttuurissa.

On tavallista, että mitä- ja miten-tieto saavat osaamiskartoituksissa ja -arvioinneissa ylikorostuneen roolin ennen kokemusperäistä miksi-tietoa ja miksi-tiedon välittämistä, koska ne ovat edes jollain lailla (objektiivisesti) mitattavissa ja vähemmän hiljaista tietämystä. Kuitenkin miksi-tiedosta välittäminen eli asenteet, jotka nousevat toiminnan tarkoitusta ja omaa roolia koskevista käsityksistä, vaikuttavat suuresti siihen, miten yksilön asiantuntemus voi tulla yhteisön hyödyksi. Tiedon soveltamiskokemuksissa kertynyt hiljainen miksi-tieto ja siihen liittyvät asenteet osoittautuvat usein ratkaisevan tärkeiksi sekä asiakkaan laatukokemuksen että tuotannon tehokkuuden näkökulmasta erityisesti silloin, kun tuotantoprosessissa tapahtuu jotain tavanomaisesta poikkeavaa ja yllättävää. Yksi käytännön osaamisen johtamisen haaste onkin siinä, että johdetaan sitä osaamisen osaa, jota pitää johtaa, ei sitä, jota on helpointa johtaa. (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000, 104 – 105.)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi ovat tarkastelleet osaamisen eri ulottuvuuksia ja tiedon luomiseen ja kasvattamiseen liittyviä näkemyksiään.

Heidän mukaansa on olemassa kahdenlaista tietoa: formaalia eli havaittavaa



(Explicit) tietoa sekä informaalia eli hiljaista (Tacit) tietoa. Havaittava tieto on objektiivista ja hyvin selkiytynyttä. Se on helposti ilmastavissa sanoin ja kirjoitettavissa paperille. Hiljainen tieto taas on vaikeasti siirrettävää ja liittyy kiinteästi siihen yhteyteen, jossa se on syntynyt. Hiljainen tieto sisältää vaikeasti dokumentoitavia asioita, kuten intuitiota, henkilökohtaisia uskomuksia, tunteita ja mielipiteitä. Piilevä tietovarastomme onkin usein paljon merkittävämpi kuin osaamme ajatella. Ammatillinen kehittyminen edellyttää sekä hiljaisen että havaittavissa olevan tiedon olemassaoloa ja edelleen kehittämistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62; Sydänmaa 2001, 181; Ruohotie 1996, 53.)

Nonaka ja Takeuchi kuvailevan hiljaisen tiedon meressä kelluvan jäävuoren avulla. Kaikki se tieto, joka voidaan kuvailla sanoin ja numeroin, on vain jäävuoren huippu siitä, mitä todella tiedämme. Pinnan alla jäävuori on isompi kuin osaamme kuvitellakaan, ja kaikki pinnan alla oleva tieto on vaikea kuvailla ja nähdä. Hiljainen tietämys on erittäin henkilökohtaista. Hiljainen tieto koostuu henkilökohtaisista näkemyksistä, intuitioista ja aavistuksista. Hiljainen tietämys on tulosta ihmisen toiminnasta ja kokemuksesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Länsimaissa on perinteisesti keskitytty täsmälliseen tietoon sekä tiedon mittaamiseen ja johtamiseen. Meidän olisi hyödyllistä kiinnittää enemmän huomiota hiljaiseen tietoon, tiedon jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen. Näin varsinkin nyt, kun suuri joukko osaavia henkilöitä siirtyy eläkkeelle. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää niin henkisiä kuin fyysisiäkin rakenteita. Vuorovaikutusosaaminen nousee avaintekijäksi. Lisäksi tarvitaan aika ja paikka hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tehokkuutta ja pikavoittoja arvostava toimintakulttuuri on tehokas este hiljaisen tiedon jalostamisessa.

### 2.2.2 Yksilön osaaminen

Organisaation menestymiseen vaikuttavat organisaation osaamisen taso ja osaamisen kehittyminen. Organisaatio ei itse osaa mitään, vaan organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta. Tätä taustaa vasten on tärkeää ymmärtää yksilön osaamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisestakin työtilanteesta ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. (Ojala 2008, 51.)

Osaamisen yksi ulottuvuus ovat yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin. Asiantuntijuuskin on nykyään yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat sidoksissa toimintaympäristöön sosiaalisina tapahtumina. Vuorovaikutus- ja verkostotaidot ovat aivan keskeinen osaaminen tämän päivän työelämässä. Alan substanssitudon lisäksi työssä tarvitaan yhä useammin ongelmien ratkaisukykyä, tavoitteiden asettamiskykyä, suunnittelukykyä, kykyä löytää keinoja ongelmien ratkaisemiseksi sekä arviointikykyä (Ojala & Aura 2005, 4; Viitala 2005, 111.)

Yksilön osaamisesta puhuttaessa käytetään erilaisia käsitteitä, kuten kompetenssi, ammattitaito ja kvalifikaatio. *Työelämäkvalifikaatioilla* tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tarvitsemia ominaisuuksia. Ne voivat olla sekä koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia että persoonallisia ominaisuuksia. (Viitala 2005, 114 – 115.)

*Kompetenssi*-termiä käytetään usein rinnasteisena osaamiskäsitteelle. Sillä tarkoitetaan, että yksilö on pätevä ja oikein koulutautunut johonkin tiettyyn teh-

tävään tai että hänellä on kykyä suoriutua työssään vaadittavista tehtävistä. (Hätönen 2005, 13.)

Viitala (2005) yhdistää kompetenssin vanhaan hyvään käsitteeseen: *ammattitaito*, jolla on perinteisesti viitattu pitkälle edistyneen osaajan varmaan ja taitavaan työskentelyyn. Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita sisältäen laajan toiminta- ja kehityskykyisyyden. Ammattitaitoa voidaan ajatella sellaisten valmiuksien kokoelmana, jolla henkilö menestyy tehtävässään. (Viitala 2005, 113.)

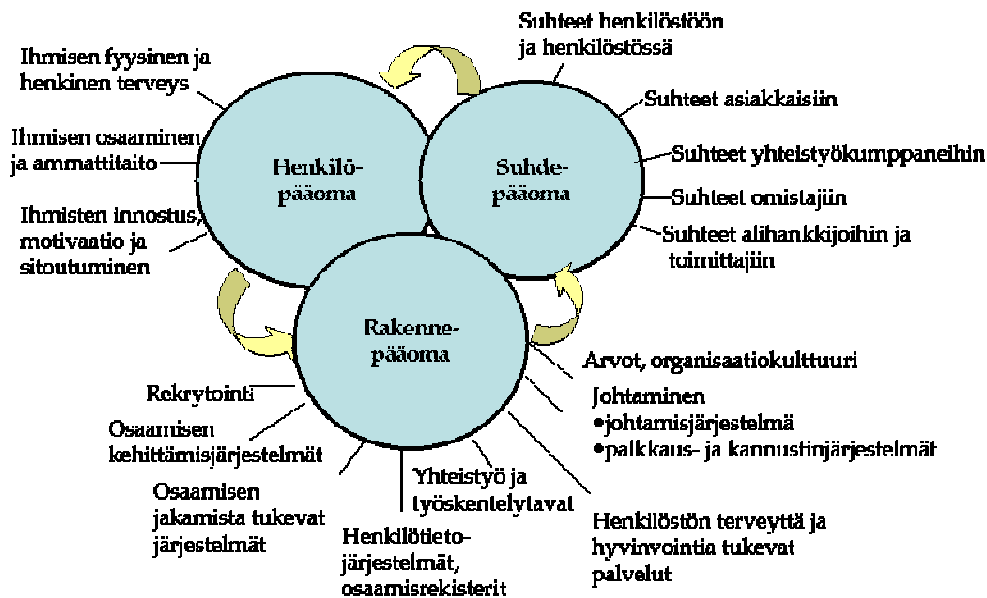
### **2.2.3 Organisaation osaaminen ja oppiminen**

Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen kautta. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. (Ojala 2008, 53.) Organisaation tai ryhmän (osasto, tiimi) osaaminen edustaa koko ryhmän kokonaissuorituskykyä. Tähän kykyyn vaikuttaa paljon se, miten organisaatiossa henkilöstö on oppinut työskentelemään yhdessä. (Ranki 1999, 22.)

Organisaation osaamista ovat järjestelmät, työtavat ja työkalut sekä käyttäytymistavat työyhteisössä. Siihen sisältyvät ajatusmallit ja käsitykset, jotka ohjaavat organisaation toimintaa sekä toimintatavat ja organisatoriset ratkaisut, jotka peilaavat näitä ajattelumalleja. (Kuntaosaaja 2012-työkirja 2005, 21.) Organisaation osaamiseen kuuluvat myös sellaiset verkostot ja kumppanit, joilla täydennetään omaa osaamista erityisesti alueille, joita itse ei hallita tai joissa joku muu on parempi. (Ojala 2005, 5.)

## Osaamispääoma

Osaaminen on yrityksen aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa tarkasteleva kirjallisuus tarjoaa myös näkökulman organisaation osaamisen jäsentämisessä. Ojala (2008) käyttää aineettomasta pääomasta nimitystä osaamispääoma. Osaamispääoman lähtökohtana ovat yksilöiden osaaminen ja kaikki sellaiset organisaation rakenteet, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Tärkeää on eri yksilöiden osaamisen yhdistäminen ja hyödyntäminen sekä suhteet eri yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Alla olevassa osaamispääomakuviassa jäsenyytensä osaamisen hallinnan kokonaisuus niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. (Ojala 2005, 7.)



KUVIO 1. Osaamispääoma ja sen eri tekijät (mukaillen Ojala 2008.)

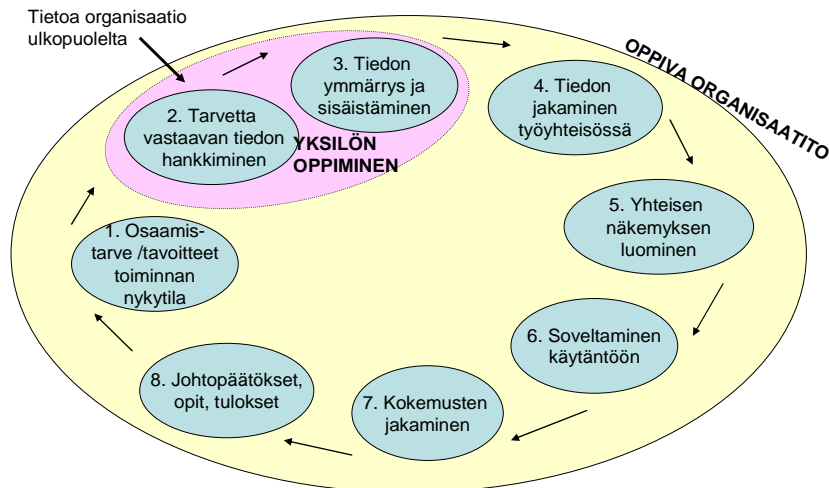
Henkilöpääoma muodostuu organisaation ihmisistä, heidän osaamisestaan, motivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon. Osaamispääoman rakenteita ovat rakenteet, jotka mahdollistavat oikean osaamistarpeen tunnistamisen, tarvittavan osaamisen hankkimisen sekä osaamisen hyödyntämisen. Tähän tarvitaan tekniikkaa, tietoverkkoja, prosesseja, toimintatapoja ja menettelyjä. Organisaation osaamisen kehittyminen edellyttää myös sellaista johtamiskult-

tuuria ja ilmapiiriä sekä henkisiä rakenteita, jotka tukevat monentasoista yhteistyötä ja yhdessä oppimista. Rakennepääoman avulla yksilöiden osaaminen eli henkilöpääoma muutetaan organisaation osaamiseksi. Suhdepääoma kattaa kaikki yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit, sidosryhmät, alihankkijat ja asiakkaat. Pelkkä suhteiden määrä ei riitä, vaan kumppanien kanssa pitää olla myös laadullisesti hyvät ja luottamukselliset suhteet, jotta voidaan oppia ja kehittää osaamista yhdessä. Osaamispääoman eri osien välillä tulee olla jatkuvaa virtausta, jos näin ei ole, se jämähtää paikoilleen ja menettää nopeasti arvonsa. (Ojala 2008, 58 – 60.)

Osaamispääoman jäsentelyn kautta muodostuu kokonaiskuva asioista, joista osaamisen johtaminen koostuu. Henkilöpääoman lisäksi korostuu rakennepääoma, joka paljolti mahdollistaa henkilöosaamisen kehittämisen. Verkostoituminen on vahva työelämäntrendi tällä hetkellä. Verkostoitumalla huolehdimme samalla suhdepääoman kehittymisestä.

### **Organisaation oppiminen**

Organisaation oppimisessa on kyse yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Organisaation oppiminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutumisen tarkoittaa käytännössä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista. Mitä useamman henkilön kokemus saadaan yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessiin mukaan, sitä nopeammin kyetään luomaan uutta osaamista ja uutta toimintaa. (Ojala 2008, 74 – 75, Sydänmaalakka 2001, 50.) Kuviossa 2 kuvataan organisaation oppimista oppimisen teorian ja oppimisen perusedellytysten pohjalta.



KUVIO 2. Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75)

Oppimistarve määräytyy siitä, mitä pitää saada aikaan tai pitäisi parantaa ja mitä osaamista se edellyttää. Jotta organisaatio voisi toimia uudella tavalla ja uudistua, se tarvitsee uutta tietoa ”organisaatiosysteemin” ulkopuolelta. Henkilöt hankkivat ja omaksuvat uutta tietoa osaamistarvetta vastaavasta asiasta. Tämän jälkeen tieto ja osaaminen jaetaan omassa työyhteisössä, esimerkiksi tiimissä, jotta siitä syntyy yhteistä tietoa ja jotta siitä voidaan muodostaa yhteistä näkemystä. Kun on saatu aikaan yhteinen kiteytynyt näkemys uudesta tiedosta, sovitaan miten näkemys viedään yhteiseen toimintaan. Jaettujen kokemusten jälkeen syntyy varsinaisen uusi yhteinen oppi. Kokemusten jakamisen johtopäätöksinä voidaan todeta, onko yhteinen toiminta muuttunut ja jos on, niin miten. Johtopäätöksiin sisältyy myös arvio siitä, missä asioissa tarvitaan mahdollisesti lisäoppia. (Ojala 2008, 76 - 77.)

Organisaation oppimisessa on avainasemassa myös henkilöiden halu ja kyky oppia ja siirtää osaamistaan organisaation yhteiseksi tietopääomaksi. Organisaation oppimiskyky heijastuu parhaiten henkilöiden asenteista uraan ja työhön, organisaatiota koskevista oivalluksista, sitoutumisesta sekä henkilöstön käyttäytymisestä. On huomioitu myös, että monet ulkoiset tekijät saattavat estää yksilön oppimisen muuttumisen organisaation oppimiseksi. Tällainen

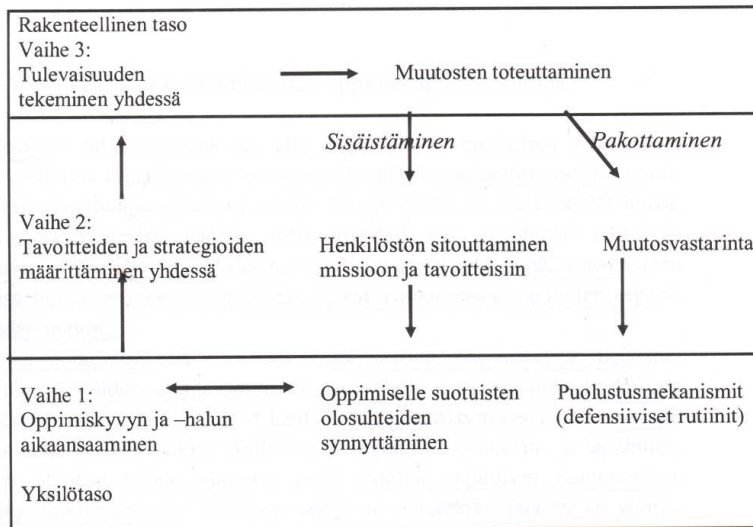
tekijä on esimerkiksi jatkuva ja voimakas epävarmuus omasta tulevaisuudesta organisaatiossa. Oppimisen jakaminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, sillä yksilön oppimiseen liittyy myös omien virheiden tunnistamista, eikä ole itsestään selvää missä seurassa näitä jakaa. Organisaation oppimisessa ei ole kyse vain rakenteiden kehittämisestä, vaan pitkälti myös asenteista ja emootioista. (Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela & Saru, 2005, 24, 49.)

Suomalaisessa työelämässä on ollut taipumus aliarvioida yhteisön jäsenten vuorovaikutuksen merkitystä oppimiselle. Teollisen ajan johtamisperinteessä elää lujassa uskomus siihen, että asiat pitäisi pystyä hoitamaan tehokkaasti, ja tehokas ymmärretään usein synonyymiksi ”tekniselle”, kun taas asioista yhdessä keskusteleminen liitetään helposti mielikuvaan tehottomuudesta, jopa ajan haaskauksesta. Käytäntö on viime vuosina huutanut tehokkaiden oppimisen välineiden perään mutta todellisina ongelmina ovat olleet välineiden tehokkaan soveltamisen esteet. Tutkimustulokset vahvistavat kuitenkin näkemystä, ettei organisaation oppiminen ole pohjimmiltaan kiinni tekniikoista, vaan asenteista, yhteisten oppimistavoitteiden omakohtaisesta sisäistämisestä ja vuorovaikutuksen laadusta työyhteisöissä. (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005,16.)

#### **2.2.4 Muutos ja oppiminen**

Organisaation oppimiskykyä voi parhaiten testata ja kehittää organisaation muutosten yhteydessä, koska oppiminen ja muutos ovat toisiinsa sidottuja prosesseja. Organisatorinen muutos sekä mahdollistaa oppimisen että tekee sen välttämättömäksi. Mitä läpikotaisempi muutos on, sitä enemmän se vaatii myös vallitsevan toimintalogiikan, ei vain toimintatapojen tai käytänteiden muutosta. Toisin sanoen suurissa muutoksissa tarvitaan runsaasti organisatorista oppimista, joka sisältää yksilöiden oppimista pois vanhasta, uusien mentalimallien sisäistämistä sekä sen mukaista käyttäytymistä. (Lähteenmäki 2005, 25.)

Lähtenmäki (2005) on tutkinut organisaation oppimista ja hänen mukaan organisaation oppimisen ymmärtäminen aukeaa paremmin muutoksen hallinnan teorian kautta kuin kopioimalla yksilön kognitiivista oppimisprosessin malleja. Alla olevassa kuviossa on kuvattu organisaation oppimisen malli kaksisuuntaisena, affektiivisena prosessina.



KUVIO 3. Organisaation oppimisen malli kaksisuuntaisena, affektiivisena prosessina (Lähtenmäki 2005, 25)

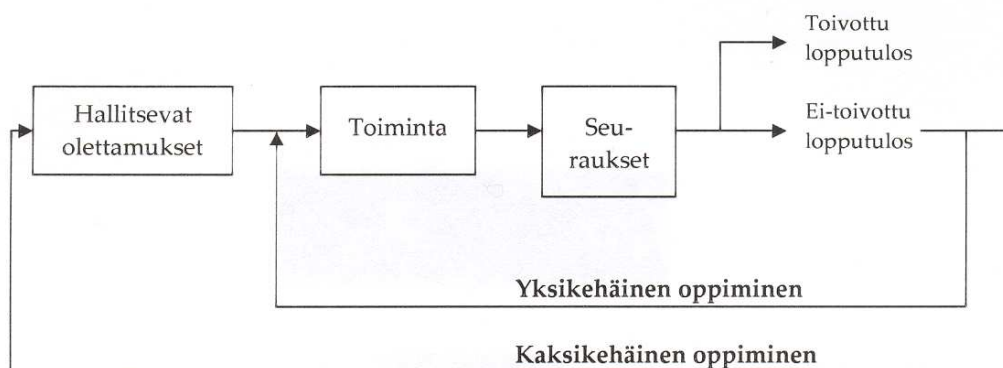
Lähtökohta kuviossa on, että organisaation rutiinit muuttuvat vain yksilöiden oppimisen kautta ja yksilöt luovat sellaisia organisatorisia malleja, jotka mahdollistavat muutoksia edistävän oppimisen. Näin ollen henkilöiden halu ja kyky oppia sekä siirtää osaamistaan organisaation yhteiseksi osaamispääomaksi ovat avainasemassa ajatellen organisaation oppimista. Pyrittäessä parantamaan organisaation oppimiskykyä muutosten avulla tulee tähdätä yksilön oppimiselle suotuisien olosuhteiden luomiseen. Ensi vaiheessa on tärkeintä edistää jäsenten sitoutumista organisaatioon, jotta he näkevät mielekkääksi paitsi kehittää järjestelmiä ja toimintatapoja, myös itse osallistua strategiseen suunnitteluun. Sitoutumista edistää panostamalla henkilöstön ammatilliseen täydennyskoulutukseen sekä uranhallintaan. Tämä lisää ammatin hallinnan



tunnetta ja samalla poistaa muutoksiin liittyvää epävarmuutta, joka muutoin hidastaa sopeutumista uuteen, synnyttää muutosvastarintaa ja johtaa puolustusmekanismien käyttöön. (Lähtenmäki 2005, 24 -25.)

Organisatorinen oppiminen on dialektinen prosessi yksilön ja järjestelmätason välillä, johon keskeisenä elementtinä kuuluu vanhasta poisoppiminen ja sitä kautta tapahtuva järjestelmien uudistaminen. Kun organisaatioissa usein miten uudistukset käynnistetään rakenteelliselta tasolta, maksimoidaan ”pakoteuilla muutoksilla” organisaation muutosvastarinta ja oppiminen tukehtuu erilaisiin puolustuskeinoihin. (Lähtenmäki 2005, 30.)

Argyris (1994) on jakanut oppimisen kahteen eri tyyppiin. Hänen mukaansa yksilöiden, ryhmien ja organisaation oppiminen voi olla joko yksikehäistä tai kaksikehäistä. Yksikehäinen (single - loop) oppiminen tarkoittaa oppimista tekemisen kautta. Yksikehäisessä oppimisessa toiminta perustuu ongelmien ratkaisemiseen jo olemassa olevan tiedon puitteissa. Toimintaa ohjaavia perusoletuksia ei muuteta tai kyseenalaisteta. Myönteiset ja kielteiset poikkeamat asetetuissa tavoitteissa analysoidaan, ja tältä pohjalta muutetaan toimintamallia. Organisaation päätöksenteko perustuu korjaaviin toimenpiteisiin aikaisemmin olemassa olevien normien ja ohjeiden puitteissa. Suurin osa organisaation oppimisesta on yksikehäistä: virheiden etsimistä, reagointia ja sopeutumista. (Argyris 1994, 8)



KUVIO 4. Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen (Argyris 1994, 8 )

Kaksikehäinen (double-loop) oppiminen puolestaan perustuu uusien toimintamallien luomiseen ja siinä asetetaan kyseenalaiseksi vanhoja hallitsevia toiminta- ja ajattelutapoja. Tässä oppimisen tavassa ei ainoastaan korjata toimienpiteitä, vaan myös muutetaan toiminnan sääntöjä ja ehtoja. Kaksikehäinen oppiminen korostaa sellaista oppimista, joka edellyttää toiminnan perusteiden, arvojen sekä vanhojen ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistamista. Organisaatioissa on kaksikehäistä oppimista huomattavasti vähemmän mitä yksikehäistä. (Argyris 1994, 8 – 9.)

Kaikissa organisaatioissa tarvitaan sekä yksi- että kaksikehäistä oppimista. Yksikehäinen oppiminen soveltuu usein toistuviin rutiinitehtäviin, kun taas kaksikehäistä oppimista tarvitaan muutostilanteissa, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuuteen laajemmassa mittakaavassa.

Osaamisen kehittämisessä tarkastellaan yksilön ammattiaidon kehittymistä sekä koko yrityksen osaamista. Yrityksen tulisi löytää keinot yksilön oppimismahdollisuuksien ja – motivaation edistämiseen sekä kehittää järjestelmät ja käytännöt, joilla edistetään koko yrityksen nopeampaa ja tehokkaampaa oppimista. Uhkana on tiedon ja taidon nopea vanheneminen. Osaaminen voi vanheta missä työssä tai ikäryhmässä tahansa. Teknologisen kehittymisen myötä työtehtävät ovat muuttuneet käsitteellisemmiksi ja ne sisältävät yhä enemmän tietojen hallintaa ja päätöksentekoa. Osaamisen vanhentuminen aiheuttaa ongelmia organisaatioiden muutostilanteissa ja työtehtävien muuttuessa, jolloin työntekijät eivät välttämättä suoriudu tehtävistä nykyisellä pätevyydellään. Organisaatiossa tulisi olla selkeät tulevaisuuden suunnitelmat, joihin voidaan varautua hyvissä ajoin riittävän osaamisen näkökulmasta. (Ruohotie 1996, 103 – 106.)

Taito muuttaa yksilön oppiminen koko organisaatiota hyödyntäväksi oppimiseksi on keskeisessä asemassa organisaation osaamisen kehittymisessä. Tämä edellyttää oppimista tukevia niin henkisiä kuin fyysisiä rakenteita. Lisäksi suuri merkitys on asenteilla ja emootioilla. Organisaatioiden kehittäminen, etenkin suurempien muutosten yhteydessä, edellyttää organisaation kaksikehäistä oppimista, jotta saadaan haluttu muutos aikaan. Edellä esitetyn tutkimuksen perusteella voidaan kysyä, estääkö muutoksen toteutumista enemmän ihmisten mahdollinen muutosvastarinta, vai massatuotantokauden organisatoriset toimintatavat?

### **2.3 Oppiva organisaatio**

Oppiva organisaatio luo olosuhteet, joissa yksilöiden oppiminen on mahdollista. Oppiminen tapahtuu luonnollisesti, toinen toiselta oppien ja samaan suuntaan edeten. Oppivassa organisaatiossa ei ole ylhäältä auktoriteeteilta tulevaa suurta tietoa, joka jaettaisiin alemmille tasoille, vaan oppiminen syntyy ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Oppiminen on monen suuntaista yhtä aikaa sekä tiedostettua että tiedostamatonta. Tiedostettua oppimista voi suunnitella ja mitata, mutta tiedostamatonta oppimista edistetään parhaiten todennäköisiä oppimistilanteita luoden ja intuitioon luottaen. (Utti 2005, 28.)

Oppivassa organisaatiossa visio on aidosti yhteinen ja sen on myös yhteisesti tuotettu avoimen ja osallistavan keskustelun kautta. Tiimioppiminen viittaa sekä tiimiorganisaatioon että tiimien kehittyneeseen kykyyn oppia ja ratkaista ongelmia yhdessä. Tiimien toimintaa luonnehtii kyky dialogin ja keskustelun vuorotteluun, jossa sekä luodaan uutta, että tuotetaan yhteisiä päätöksiä. Yhteiset ajattelumallit tarkoittavat organisaatiossa tapahtuvaa systemaattista jäsennystyötä, joka tuottaa samankaltaisempaa ymmärrystä toiminnalle keskeisistä asioista. Näitä ovat muun muassa arvot ja toiminnan periaatteet. Jäsen-

täminen tapahtuu arvioinnin, mallintamisen ja kuvaamisen kautta. Kehittyneellä systeeminäkemyksellä viitataan organisaation toiminnan eri osatekijöiden ja elementtien keskinäisten suhteiden ymmärtämiseen. Asioita hahmotetaan tällöin virtoina ja prosesseina. (Viitala 2005, 40 – 46.)

Useista oppivan organisaation malleista tehty synteesi erottelee 11 asiaa, joilla on merkitystä oppimiskyvyille (Viitala 2005, 40).

- yhteistä näkemystä luova, oppimista suuntaava ja virittävä visio- ja strategiaprosessi
- visiolla johtavat ja jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen innostavat johtajat
- joustava ja tiimitoimintaan tehokkaasti hyödyntävä organisaatiorakenne
- osallistava johtamiskulttuuri
- kehittymistä ja oppimista virittävät ja suuntaavat mittarit
- systemaattiset, oppimista tukevat käytännöt (benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen, toiminnan arviointi, ympäristön seuranta, ongelmanratkaisukäytännöt jne.)
- prosessilähtöinen ja systeeminäkemykseen nojaava tarkastelutapa
- tehokas henkilöstön kehittämistoiminta
- tehokas ja avoin tiedonkulku
- kannustava palkitsemisjärjestelmä
- oppimista tukeva ilmapiiri

Oppivan organisaation tunnusmerkistö on kattanut monet jo perinteisesti tehokkaan yrityksen toimintaan liittyvät piirteet. Ne ovat liittyneet strategiseen johtamiseen, sisäisiin toimintamalleihin, rakenteisiin ja järjestelmiin, ilmapiiriin ja kulttuuriin sekä yrityksen ja sen ympäristön välisiin suhteisiin. Sen oppimiselle tunnusomaisina piirteinä on esitetty järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista ja historiasta oppi-

minen, muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppiminen sekä koko yrityksen kattava, tehokas tiedonkulku. (Viitala 2005, 39.)

Kuviossa 5 on kuvattu oppivan organisaation kehittymisvaiheet. Kuviossa organisaatio lähtee reaktiivisesta vaiheesta edeten korjaavan, kehittävän, ennakoivan vaiheen kautta oppivaksi organisaatioksi.



KUVIO 5. Oppivan organisaation vaiheet (Ojala, Salmisen täydentämänä, Yritysten Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuuden esittely 2008)

Oppiva organisaatio tarjoaa idealistisen näkemyksen siitä, miten yrityksessä pyritään hyvässä yhteishengessä kohti jatkuvasti kehittyvää, taitavaa osaamista, joka rakentaa yritykselle erityistä kilpailuvahvuutta. Kritiikkinä on myös esitetty siitä, etteivät oppivan organisaation puolestapuhujat näe realistisia käytännön ongelmia, kuten yksilöiden erilaisia valmiuksia oppimiseen tai yhteisöllisen toiminnan jatkuvaa, valtataistelujen välittämää eripuraa. (Vähämäki 2005, 56.)

Oppivaa organisaatiota voidaan pitää hyvin tavoiteltavana toimintakulttuurina, jolla osaamisen hallinta ja kehittyminen voidaan mahdollistaa tulevaisuu-

den haasteista käsin. Oppiva organisaatio tarjoaa myös niitä rakenteita, joiden varassa osaamisen johtamista voidaan toteuttaa.

## **2.4 Osaamisen johtaminen**

Tässä luvussa käsitellään ensin osaamisen johtamisen teoreettisia lähestymisnäkökulmia. Tämän jälkeen tarkastellaan strategian merkitystä osaamisen johtamiseen ja määritellään strateginen osaaminen ja ydinosoaminen. Alaluvussa kolme käsitellään osaamisen johtamisen viitekehystä ja osaamisen johtamisen kokonaisprosessia. Lopuksi tarkastellaan osaamisen johtamisen kehitysaaltoja.

### **2.4.1 Osaamisen johtamisen teoreettiset lähestymisnäkökulmat**

Osaamisen ja oppimisen hallinnasta on käyty eri tieteenaloilla keskustelua 1980 – luvun loppupuolelta saakka. Keskustelu on haarautunut organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosoamisen, strategisen osaamisen, tiedon johtamisen ja osaamisen johtamisen teemoihin. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä varsin poikkitieteellisenä kokonaisuutena, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista. Sekä viitekehys että käsitteet saattavat vaihdella teoreettisen näkökulman mutta myös käytännön johtamistarpeiden mukaan. (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000,11.)

Taulukossa 1. Kirjavainen ja Laakso - Manninen (2000) jäsentävät tiedon ja osaamisen johtamisen erilaisia teoreettisia tarkastelukulmia koulukunnittain. Taulukkoon on koottu koulukuntien hallitsevat tutkimusnäkökulmat, tunnetuimmat kehittäjät sekä fokus ja pääasiallinen anti.

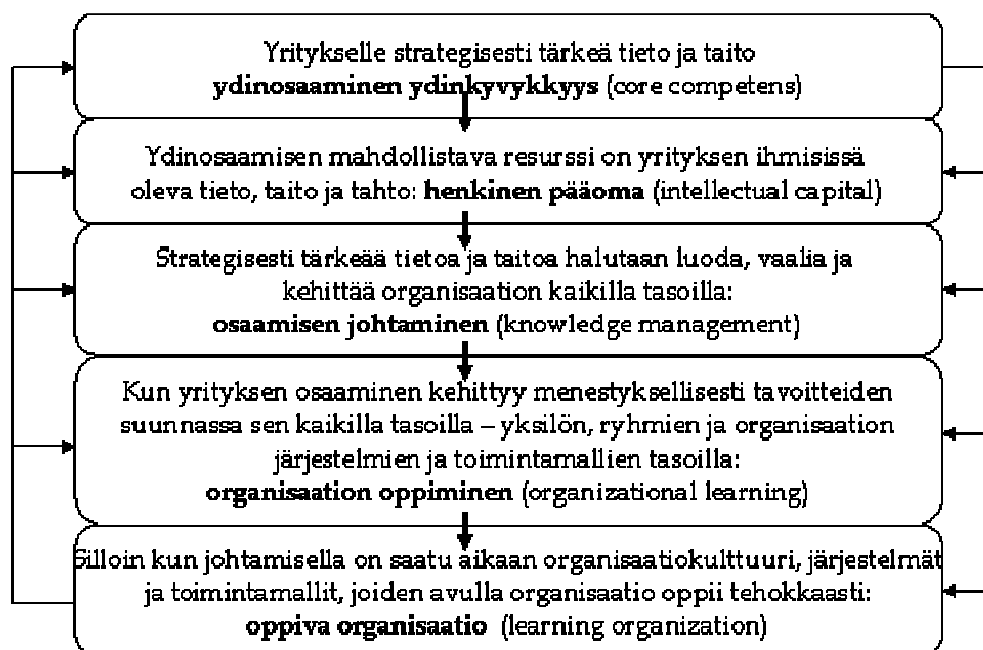
TAULUKKO 1. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12)

Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat	Tunnettuja käsiteperustan kehittäjiä	Focus, pääasiallinen anti
<b>Tiedon johtaminen</b> (Knowledge Management) * tietojärjestelmätieto * yrityksen taloustiede * tieteen filosofia	Nonaka, I Seiby, K.E Roos, J & Roos, G Davenport, T & Prusak, L Leonard - Barton, D	Tietämyksen syntyyn ja jalostamiseen liittyvien prosessien käsitteellistämisen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan
<b>Älykkään pääoman johtaminen</b> (Intellectual Capital Management) * yrityksen taloustiede * laskentatoimi	Edvinsson, L & Malone, M. Stewart, T	Yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaamiseen
<b>Kompetenssipohjainen johtaminen</b> (Competence - based Strategic Management) * strateginen johtaminen * HRM	Hamel.G & Prahalad.C Stalk, G, Evans, Ph Schulman, L Ulrich, D & Lake, D	Uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytetään strategiaan
<b>Oppiva organisaatio</b> (Learning Organization) * psykologia * kasvatustieteet * organisaatioteoriat	Argyris, C & Schön, D.A Senge, P. M.	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla perinteisiä johtamisoppeja, moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisaation toimijana

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) jakavat erilaisiin painotuksiin perustuvat näkökulmat seuraaviin koulukuntiin: Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management) käsittelee näkymättömän omaisuuden hallintaa ja mittaamista. Tiedon johtaminen (Knowledge management) keskittyy tiedon johtamiseen ja hallintaan. Oppivan organisaation rakentaminen (Learning Organisation) on kokonaisvaltainen ratkaisu organisaatiolle. Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence - based Strategic Management) on henkilöstöressurssien johtamista strategian pohjalta. Kaikkia näitä voidaan hyö-

dyntää, eikä mikään niistä sulje toista pois. (Kirjavainen & Laakso – Manninen 2000, 11 – 13, 18.)

Varhaisimmissa keskusteluissa 1980- luvun alussa painottui organisaation oppimisen prosessin tarkastelu. Alettiin puhua organisaation oppimisesta. Toisaalta oltiin kiinnostuneita siitä, minkälainen organisaatio parhaiten tukee oppimisen uudistumista ja kehittymistä. Tätä alettiin kutsua oppivaksi organisaatio keskusteluksi. Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio - keskustelut sopivat hyvin tällä hetkellä vallalla olevan yleisen osaamisen johtamisen yleisotsikon alle. Samalla tarkastelussa on noussut koko ajan voimakkaammin esille osaamisen ja oppimisen strateginen merkitys organisaation menestymiselle. Mitä pitäisi oppia? Vastauksia alettiin etsiä siitä osaamisesta, joka on valittujen strategioiden ytimessä. Yrityksen kilpailukyvyyn ratkaisevasta osaamisesta alettiin käyttää nimitystä strateginen osaaminen, ydiosaaminen ja ydinkyvykkyys. Ajattelussa strategia ja sen edellyttämä osaaminen on liitetty tiiviisti yhteen. (Viitala 2005, 32.) Kuviossa 6 Viitala (2005) on kuvannut osaamiskäsitteen ympärillä käytyjen keskustelujen välistä loogista yhteyttä.



KUVIO 6. Osaamiskäsitteen ympärillä käytyjen keskustelujen yhteys (Viitala 2005, 37)



Visioon perustuva ydinosaamisen määrittely organisaatiossa antaa suunnan osaamisen johtamiselle. Henkinen pääoma voidaan nähdä osaamisen johtamisen resurssina. Strategisen osaamisen johtaminen organisaation tasolla puolestaan kertoo linjoista ja keinoista, joilla organisaation tavoitteet saavutetaan. Organisaation oppiminen kuvaa prosessia, jollainen osaamisen johtamisella on määrä saada aikaan. Oppiva organisaatio on ihannetila, jota kohden organisaatiota tulee kehittää. (Viitala 2005, 37.)

2000 – luvulle tultaessa tiedon, osaamisen ja oppimisen näkökulmat saivat yhä korostuneemman roolin liiketaloustieteissä mutta edelleen oltiin esiteoreettisessa kehitysvaiheessa, jolle on tyypillistä termien ja viitekehysten sekavuus ja osittain päällekkäisyys. Käytännön näkökulmasta tilanne oli hyvin sekava. Vaikka osaamisen kilpailullinen merkitys on laajalti tunnustettu, ilmiön johtamisen osaamisesta ollaan edelleen melko kaukana. Useimmiten käytännössä onnistunein ratkaisu löytyy yhdistelemällä eri oppisuuntia keskenään. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 32 – 33.)

Tässä opinnäytetyössäni tarkastelen organisaation osaamisen johtamista lähinnä strategialähtöisenä henkilöstöresurssien johtamisena.

#### **2.4.2 Strategian merkitys osaamisen johtamisessa**

Strategian avulla yritykset pyrkivät tietoisesti valitsemaan menestyksen kannalta oikeat suuntaviivat toiminnalleen ja myös suuntaamaan keskeiset voimavaransa mahdollisimman viisaasti. Strategiaopit voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: ympäristölähtöisiin sekä resurssi ja osaamislähtöisiin. Vaikka ympäristötekijöihin painottuvat strategiaopit ovat pitkään olleet lähtökohtina yritysten strategioille, on resurssi ja osaamislähtöinen strategiaajattelun merkitys ollut jatkuvassa kasvussa. Eri strategiaopit hakevat siis menestystä erityyppisistä lähtökohdista. Kiistely eri strategioiden paremmuudes-

ta on kuitenkin turhaa, sillä molemmat ovat tärkeitä strategiatyön lähtökohtia. Nykyisien strategiaoppien yhteisenä piirteenä korostuu joko tai ajattelun sijasta sekä että ajattelu eli pyrkimys sekä asiakastarpeiden, kilpailijoiden että yritysten sisäisten resurssien tasapainoon. (Johnson , Scholes & Whittington, 2005, 26.)

Vision latinankielinen alkuperä on sanassa videre, joka tarkoittaa näkemistä. Visio on siis mielikuva tulevaisuudesta. Visio auttaa jäsentämään ja muotoilemaan tulevaisuutta ja ottamaan sen monimuotoisuutta hallintaan. Vaikka visio on houkutteleva mielikuva, se antaa kuitenkin motiivin lähteä kehittämään niitä resursseja ja osaamista, jota mielikuvan toteutuminen edellyttää. (Jalava ym. 1999, 27-28.) Oppivan organisaation mukaan organisaatiolla tulisi olla yhdessä luotu visio. Tämä jaettu visio muuttaa henkilöstön suhtautumista yritykseen. Se muuttuu ”noiden” yrityksestä ”meidän” yritykseksi. Visio voisi olla jopa riemullinen asia, joka muodostaa organisaatiossa uudenlaisen kasvun johtavan kipinän. (Senge 1994, 208.)

Visio viittaa yrityksen tulevaisuuden kuvaan, siihen mitä se tahtoo olla tulevaisuudessa. Strategialla viitataan niihin suunnitelmiin tai tavoitteisiin, joiden avulla visio tehdään todeksi. Visio ja strategia liittyvät siis aina yhteen, toinen ilman toista on eräällä tavalla mahdoton ajatus. Toisen puuttuminen tai selkeä puutteellisuus tekee toisen merkityksen ja ohjausvoiman mitättömäksi. Strategia ja osaaminen liittyvät toisiinsa. Strategia käsittelee pitkän aikavälin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Se kertoo niistä toimista, joita yritys haluaa tehdä ja joihin se haluaa osallistua ja samalla myös siitä ydinosaamisesta, jota yrityksellä on ja / tai jota se haluaa kehittää. Strategia ja ydinosaaminen ovat toisiinsa sidottuja käsitteitä, jotka kertovat samasta asiasta eri näkökulmista tarkastellen. (Jalava ym. 1999, 43.)

Haasteena osaamisen johtamiselle on se, että osaaminen liittyy hyvin läheisesti yrityksen visioon ja sen perusteella rakennettuun strategiaan. Osaamisen oleellinen kiinne kohta on juuri yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Aidosti ohjaavan strategian tekeminen ja vieläpä sen toteuttaminen kertovat erittäin paljon yrityksen johtamiskyvykkyydestä. Strategian ja yrityksen osaamisen on vastattava toisiaan. Jos näin ei ole, strategia tuskin toteutuu. (Koskinen 2006, 12.) Aito strategiamuutos vaatii usein miten myös osaamisen kehittämistä. Aiemmin strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua. Nyt on sen lisäksi kysyttävä, minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. Heikolla osaamisella ei synny hyvää laatua minkäänlaisissa tehtävissä. (Kirjavainen 2000, 29.)

Strategisen osaamisen johtamisen suurin haaste ei ole löytää oikeita työkaluja tai hahmotella järjestelmää, jota voidaan kehittää kokonaisuutena. Ongelmallisinta on saada uusi näkökulma elämään käytännössä, luoda infrastruktuuri, jonka varassa osaamisen johtaminen sekä integroituu johtamisen arkeen, että myös kehittyy jatkossa itseohjautuvasti. Siksi ratkaisevaa strategisen osaamisen johtamisen kehittämisessä ei ole vain lopputulos, vaan myös, miten se tehdään: miten hallitaan muutosmatka nykyisestä johtamismallista paremmin osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä tukevaan malliin. (Kirjavainen & Laakso - Manninen, 2000, 17.)

### **Strateginen osaaminen ja ydinosaaminen**

Kun puhutaan organisaation osaamisesta, puhutaan esimerkiksi strategisesta osaamisesta, avainosaamisesta, ydinosaamisesta, kriittisestä osaamisesta, tukiosaamisesta. Organisaation kannalta tärkeintä on se, että yrityksessä on määritelty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. Tätä tärkeintä osaamista kutsutaan yleisesti strategiseksi osaamiseksi. Kriitti-

nen osaaminen muodostuu niistä strategisista osaamisista, joissa tarvitaan eniten ja nopeimmin kehittämistoimia. (Ojala 2008, 53.)

Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista hyvin pitkälle vietyä yrityksen toimialalla liittyvää erikoisosaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Kilpailija voi kopioida liikeidean tai jonkin tuotteen periaatteen, mutta ei kuitenkaan pysty kehittämään sellaista kilpailevaa tuotetta tai palvelukonseptia, joka syrjäyttäisi alkuperäisen tuotteen tai palvelun markkinoilla. Ydinosaaminen ei synny sattumalta, vaan sen kehittäminen on osa yrityksen strategista kehittämisprosessia. Se muodostuu ja kehittyy organisaation oppimisen, ei yksilöiden oppimisen tuloksena. (Ruohotie 1996, 21–28.)

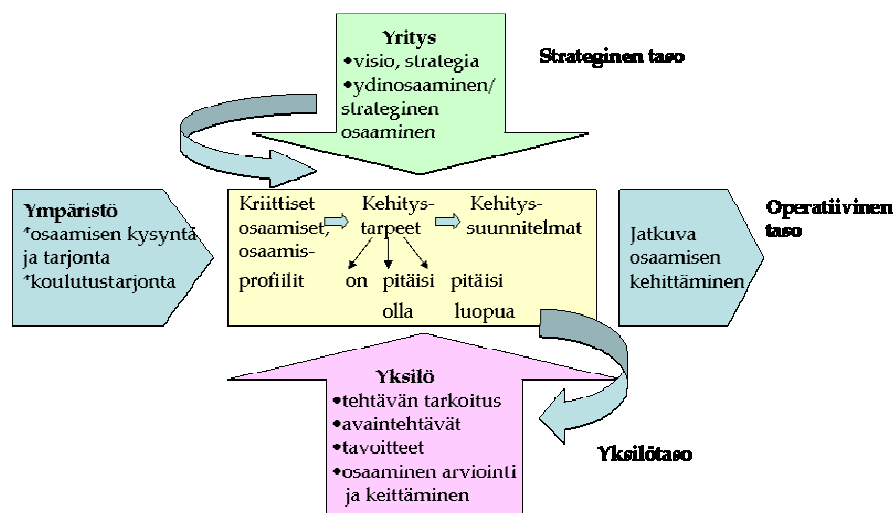
Ydinosaamisessa osaaminen kumuloituu eli olemassa olevan osaaminen lisääntyy ja kehittyy aktiivisen innovaatio toiminnan ja oppimisen myötä. Se on toiminnan ydinaluetta johon omat voimavarat suunnataan. Osaaminen on sellaista taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa. Strömmer (1999) kuvaa ydinosaamisen Hamelia ja Pralahadia (1994) lainaten sellaiseksi, että se on enemmän kimppu taitoja ja teknologioita kuin erillinen taito tai yksittäinen teknologia. Kuitenkaan kaikki yrityksen kilpailukyvyllä tärkeä osaaminen ei ole ydinosaamista. Ydinosaamista tuo asiakkaille perustavanlaatuisia lisäarvoa ja on ylivoimaista osaamista kilpailijoihin verrattuna, ja se on portti markkinoille myös tulevaisuudessa. (Strömmer 1999, 177.)

### **2.4.3 Osaamisen johtamisen prosessi**

Osaaminen nähdään keskeisenä kilpailutekijänä, mutta toisaalta sen järjestelmällinen johtaminen nähdään perin hankalana tehtävänä. Ilmiöstä on vaikea saada otetta ja yritysten ponnistelut näyttävät tuottavan usein sekavan ja toisiinsa liittymättömän kokoelman temppuja, joiden tuloksista on hankala saada näyttöä.

Osaamisen johtaminen kuuluu osittain henkilöstöjohtamisen sisään. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö, joka on osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Viitala 2007, 170.)

Sydänmaalakan (2001) mukaan osaamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio selviytyy tehtävästään. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja ydinosaminen kirkastamisella. Tämän jälkeen ydinosaminen konkretisoidaan organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamiseksi.



KUVIO 7. Osaamisen johtamisen viitekehys (mukaiillen Sydänmaalakka 2001, 123)

Organisaation operatiivisella osastotasolla määritellään ensin osaston kriittiset osaamiset ja osaamisprofiilit. Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista on, mitä osaamista pitäisi olla, ja mistä osaamisesta tulisi mahdoli-

sesti luopua. Tämän vaiheen yhteenvedona syntyy osaston kehityssuunnitelma ja siinä kerrotaan, miten osaamista tullaan kehittämään seuraavan vuoden aikana.

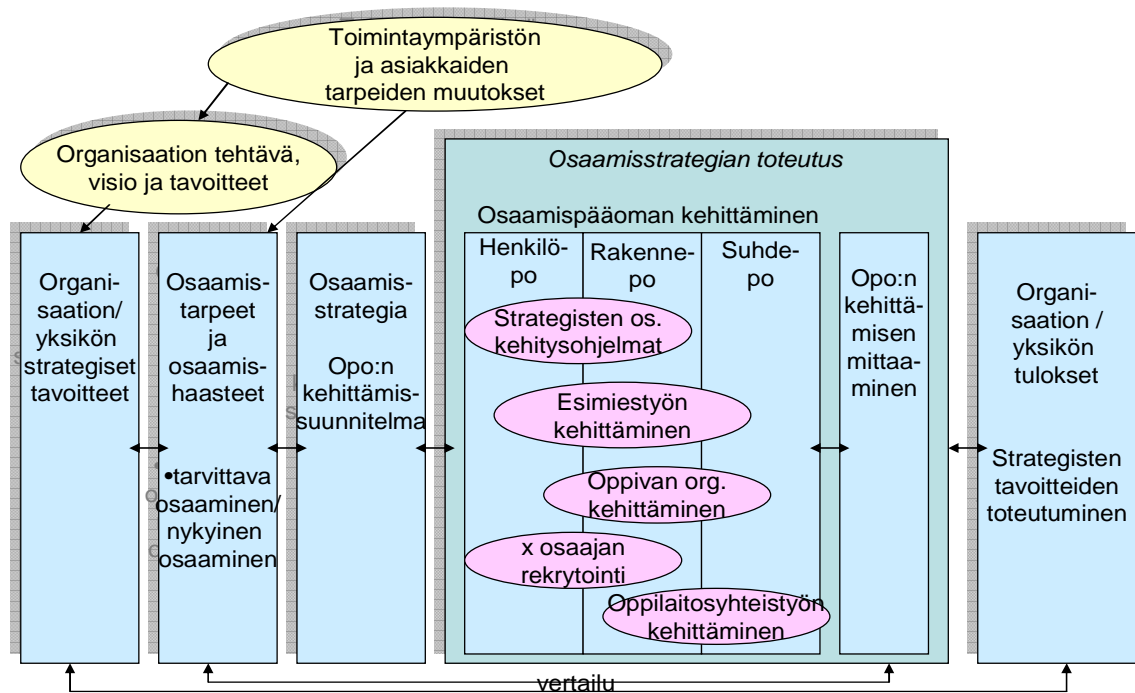
Seuraavaksi kehittämissuunnitelmat on vietävä yksilötasolle. Yksilö hoitaa tiettyjä tehtäviä, joihin liittyy tietyt avaintehtäväalueet ja tavoitteet. Tässä vaiheessa osaston kehityssuunnitelmat ja siellä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat on kytkettävä toisiinsa. Käytännössä se tapahtuu suunnittelu- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.

Osaamisen johtaminen tapahtuu tietyssä ympäristössä. Olennaista on määrittellä osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä yleinen koulutustarjonta. Näitä tekijöitä arvioimalla organisaatio voi määrittellä oman osaamisstrategiansa eli miten se aikoo hankkia nyt ja tulevaisuudessa tarvitsemansa osaamisen. (Sydänmaalakka 2001, 122 – 125.)

Osaamisen johtamisessa voidaan erottaa kolme eri toiminnantasoja. Ensimmäkin se toimii strategisella tasolla, jolloin sillä on kiinteä yhteys organisaation strategiaan ja sieltä tulevat organisaation strategisen osaamisen ja ydinosaaminen. Operatiivinen tasolla strateginen osaaminen konkretisoidaan osaston, tiimin tai tehtävän osaamiseksi. Tässä yhteydessä määritellään kriittinen osaaminen sekä osaston osaamistarpeet ja vajeet arvioidaan osaston näkökulmasta. Yksilötasolla määritellään, arvioidaan ja kehitetään yksilön osaamista organisaation tarpeiden mukaisesti.

Otala (2008) kuvaa osaamisen johtamista osaamispääoman johtamisen prosessina (kuviot 17). Prosessin lähtökohta ovat yrityksen visio ja tavoitteet. Strategiaprosessissa tunnistetaan toimintaympäristön muutokset ja tärkeimmät asiakkaat sekä niiden tuomat haasteet yritykselle. Julkishallinnossa voidaan pohdita organisaation tehtävää ja toimintaympäristön muutosten vaikutusta tehtä-

vän hoitamiseen. Samalla tavalla voidaan miettiä, missä on onnistuttava eli mitkä ovat tehtävän menestystekijät, ja sitten asettaa niille tavoitetilakuvaus.



KUVIO 8. Osaamispääoman johtamisprosessi (Ojala 2008, 89)

Strategisten tavoitteiden pohjalta muodostuu osaamistarpeet ja haasteet yrityksen kaikille tasoille. Haasteisiin vastaamiseen laaditaan osaamisstrategia, joka kuvaa miten osaamishaasteet priorisoidaan, mitä valitaan kaikkein tärkeimmiksi osaamisiksi, millaisilla rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen aiotaan hankkia, miten tehostetaan olemassa olevan osaamisen käyttöä jne. Osaamisstrategia on valinta kehittämisen painopistealueista ja kehittämistoimista. Sen pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Siinä on kuvaus niistä osaamispääoman kehittämistoimenpiteistä, jotka on strategian pohjalta suunniteltu tehtäväksi sekä näiden toimenpiteiden tavoitteet. Toimenpiteet rajoittuvat harvoin vain yhteen osaamispääoma-alueeseen, vaan ne kohdistuvat usein kahteen tai jopa kaikkiin kolmeen osaamispääoma-alueeseen. (Ojala 2008, 89 - 91.)

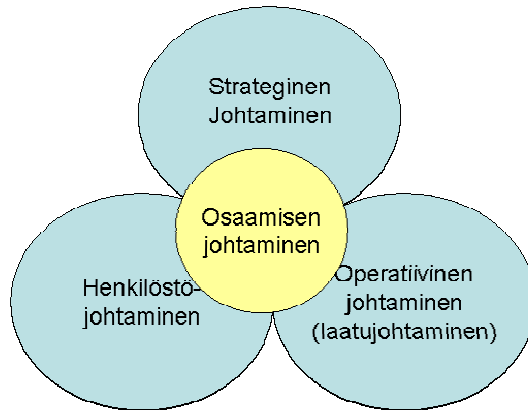
Osaamispääoman kehittämistoimenpiteitä seurataan kuten muitakin yrityksen strategisia hankkeita, esimerkiksi neljännesvuosittain. Koska osaamista tarvitaan siksi, että saavutettaisiin varsinaisessa toiminnassa mahdollisimman hyviä tuloksia, ovat osaamispääoman johtamisen tulokset kahdenlaisia: osaamispääoman kehittämisen tehokkuuteen liittyvät sekä osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät. Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus ja vaikuttavuus tarkoittaa sitä, että osaamisstrategia on ollut haasteisiin nähden oikea ja että valitut toimenpiteet ovat tukeneet liiketoimintatavoitteiden tai strategisten tavoitteiden toteutumista. (Ojala 2008, 91 - 92.)

Henkilöstöammattilaisen rooli yrityksen osaamisenjohtamisessa on keskeinen. He ovat luonnollinen taho vastaamaan esimerkiksi osaamisen määrittelyyn ja arvioinnin sekä kehittämisen prosesseista. Henkilöstöammattilaisilla on asiantuntemuksensa puolesta luonteva rooli osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoijina ja pääkehittäjinä yrityksessä. Osaamisen johtamisen päävastuun kantajia ovat kuitenkin liiketoiminnasta vastaavat johtajat ja yksikön esimiehet. Parhaimmillaan henkilöstöammattilaisen rooli osaamisen johtamisessa on konsultin rooli, jossa hän auttaa yksilön vetäjiä varmistamaan prosesseihin ja yksiköihin sellaisen osaamisen tason, jonka varassa tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen johtaminen on tiiviistä yhteistyötä henkilöstöjohtoon ja muun johdon kesken. (Viitala 2007, 171 – 172.)

Osaamisen johtaminen liittyy oleellisesti strategiseen johtamiseen. Strategia määrittelee mitä osaamista tarvitaan. Henkilöstöjohtamisen alueella henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä tehtäväalueista. Osaamisen johtaminen konkretisoituu operatiivisen johtamisen alueella, jossa strategiset osaamiset muutetaan osaston, tiimin tai tehtävän osaamisiksi. Osaaminen arvioidaan ja arvioinnin pohjalta työstetään kehityssuunnitelmat tarvittavan



osaamisen aikaansaamiseksi. Kuviossa 9 on kiteytetty yhteenvedona johtamisen eri osa-alueet sekä osaamisen johtamisen yhteys osa-alueisiin.



KUVIO 9. Osaamisen johtamisen yhteys johtamisen eri osa-alueisiin.

#### 2.4.4 Osaamisen johtamisen kehitysvaiheet

Siinä, miten osaamisen teoriat näkyvät käytännön työssä, on paljon eroavuuksia eri organisaatioissa. Organisaatioiden osaamisen kehittämisessä Suomessa on menossa murros. Kirjavainen ja Lähteenmäki (2005) ovat havainneet tutkimuksissaan kolme eri osaamisen johtamisen aaltoa. Ensimmäiselle aallolle on leimallista mekaanisuus; kartoitus-, mittaamis- ja tekniikkakeskeisyys. Tässä vaiheessa olevissa yrityksissä ongelmia syntyy erityisesti siitä, että ei ole selkeää käsitystä, miten tieto ja osaaminen ilmiönä tulisi ottaa haltuun ja rajata. Ensimmäisessä aallossa osaamisen johtamisen puolestapuhujien oppiminen ei ole muuttunut heidän organisaatioiden oppimiseksi. Moni johtaja on jopa kokenut turhautumia, joista on voinut tulla suoranainen este yrityksen osaamisen johtamiskäytänteiden kehittämiseksi. Myös yritysten henkilöstöllä on usein osaamisen kartoittamiseen ja muutokseen liittyviä ennakkoluuloja ja pelkoja. (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 11 -13.)

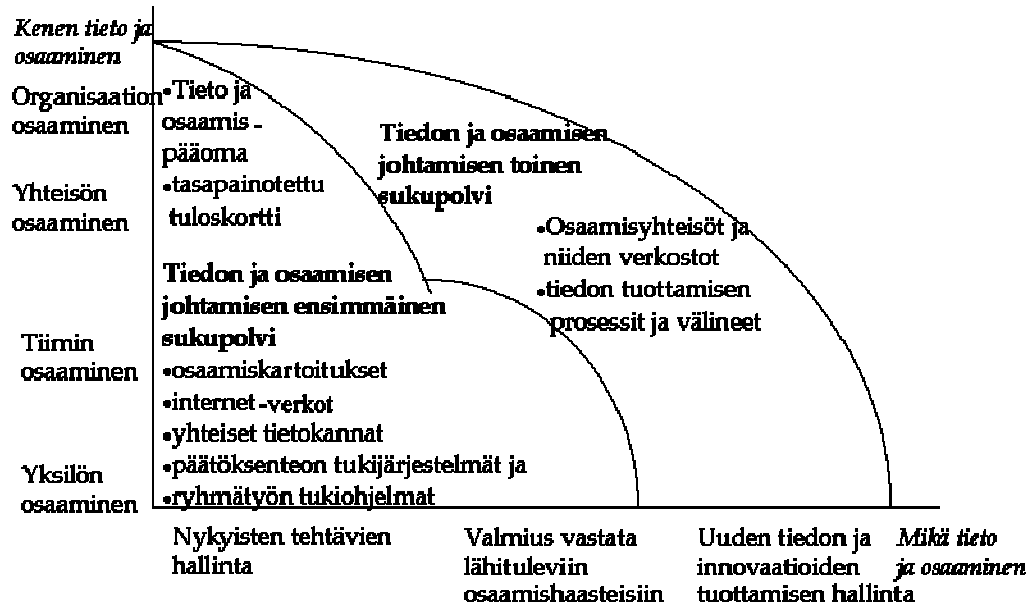
Osaamisen johtamisessa ollaan siirtymässä toiseen aaltoon, joka on ensimmäistä kokonaisvaltaisempi osaamisen hahmottamisen ja johtamisen tila. Sii-

nä korostuu liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Tehtävät ja henkilöitä kuvaavat osaamislueletot pelkistyvät tärkeimpiin osa-alueisiin. Osaamisen kehittäminen perustuu selkeään ja yhteisesti ymmärrettyyn strategiaan sekä tältä pohjalta muodostettuun näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen kehittämisestä on siinä tullut vuorovaikutteinen prosessi, joka on osatavoite- ja kehityskeskusteluja. Tuloksena on vähemmän ulkoisesti strukturoitu, mutta ymmärryksen tasolla syvällisempi, joustava ja uudistuva malli osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2005, 13).

Kirjavaisen mukaan toisen aallon osaamisen johtamiselle on leimallista välineiden ja lähestymistapojen pirstaloituneisuus. Samanaikaisesti on käytössä joukko erilaisia välineitä osaamisen johtamiseen. Tällaisia välineitä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, eri tarkoituksiin laaditut osaamislueletot, henkilöstön kehittämissuunnitelmat, täydennyskoulutukset. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tuloksena on katvealueita, tarpeetonta päällekkäisyyttä ja kehittämispanosten epätarkoituksenmukaista hajaantumista. (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 13 -14.)

Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005, 15) mukaan kolmas, vasta esiin nousemassa oleva aalto perustuu aiempaa syvemmälle osaamis- ja oppimisilmidiöiden ymmärrykselle. Kolmannen aallon leimallinen piirre on tiedon ja osaamisen muuttuminen yksittäisestä johtamisen kohteesta näkökulmaksi, joka rakentuu sisään kaikkeen johtamiseen johtamiskäyttämisen kaikilla tasoilla ja yritystoiminnan ohjauksen kaikilla ulottuvuuksilla. Tiedon ja osaamisen johtaminen ei enää jäsenny välineiden kautta vaan kokonaiskonseptiksi, jossa yksilöidään mitä tavoitteita aineettomien voimavarojen johtaminen eri organisaatiotasolla ja – ulottuvuuksilla toteuttaa ja mitkä toimijaryhmät ovat vastuussa mistäkin.

Virkkunen (2002) kuvaa tiedon ja osaamisen johtamisen kehittymistä kahden sukupolven mallilla. Ensimmäinen sukupolvi sisältää kaksi kehitysaaltoa ja toinen sukupolvi kuvaa lähinnä tulevaisuuden osaamisen kehittämisen aaltoa.



KUVIO 10. Tiedon ja osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea (Virkkunen 2002, 83)

Virkkusen (2002) mukaan osaamisen johtamisen ensimmäisen sukupolven välineet ja menetelmät perustuivat suurelta osin massatuotannon kauden toimintatapojen ja ratkaisuja toteuttamiseen entistä tehokkaammin uuden tietotekniikan avulla. Tällaisia ratkaisuja ovat mm. erilaiset osaamiskartoitukset, joissa on pyritty määrittämään eri tehtävissä tarvittava osaaminen ja yksilöiden osaamisprofiilit, pyrkimykset sisällyttää tieto ja osaaminen yrityksen tasapainotettuihin tulostittareihin. (Virkkusen 2002, 36 – 37.)

Virkkunen (2002) korostaa, että osaamisen johtamisen toisen sukupolven painopiste on organisaatiokohtaisessa osaamisessa erillisten tietojen hallinnan ja yksilöllinen osaamisen sijasta. Huomio suuntautuu uuden osaamisen muodostamiseen sekä niihin työyhteisöihin ja verkostoihin, joissa osaamista pide-

tään yllä ja luodaan. Mittaamisen sijasta painotetaan uusien merkitysten muodostamista ja oppimista, joka väistämättä merkitsee aikaisempien käsitysten ja käsitteiden hylkäämistä. Usein kysymys on uusien liiketoiminta- tuote- ja tuotantokonseptien kehittämistä ja toteuttamista käytännössä. (Virkkunen 2001, 14.)

Organisaatiot toimivat omien periaatteidensa mukaan ja ovat eri kehitysvaiheissa oman toimintansa kehittämisessä. Osaamisen johtamisessa on tärkeää ymmärtää toiminnan luonne sekä sen ajankohtaiset kehityshaasteet ja mahdollisuudet. Siirtyminen teollisen aikakauden johtamismalleista tietoaikakauden malleihin voi olla enemmän tai vähemmän tietoinen, mutta missään organisaatiossa se ei voi tapahtua kertarysäyksellä. Muutos etenee vähitellen, kun samansuuntaisia muutoksia alkaa tapahtua samanaikaisesti useilla johtamis- ja organisaatioajattelun osa-alueilla. Strateginen suunnittelu korvautuu strategisella ajattelulla ja yhteisellä toiminnan tarkoituksen hakemisella, teollinen kilpailulogiikka tietoaajan logiikalla, rakenteiden sijasta huomio kiinnittyy yhä enemmän prosesseihin, valvonnan korostamisen tilalle astuu osaamisen varmistaminen, johtajuus muuttuu jaetuksi. Jotta tietoaajan johtamismalli pysyisi toteutumaan, se edellyttää paljon poisoppimista vanhoista teollisen aikakauden johtamismalleista. (Kirjavainen ym.2005,17.)

## 2.5 Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa

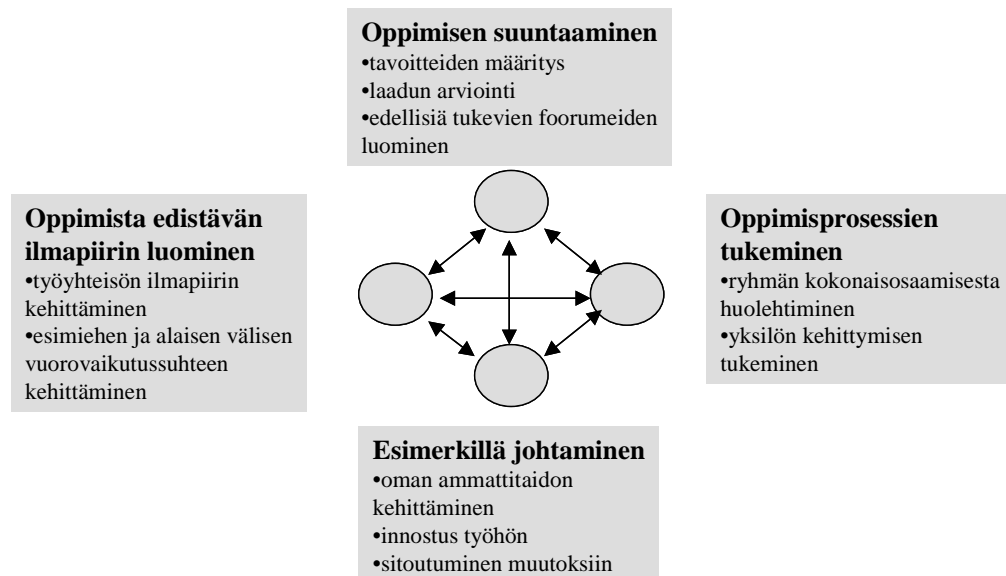
Osaamisen johtamisen haasteet koskettavat yrityksen kaikkia esimiehiä, pääjohtajista tiimin vetäjiin. Heillä kaikilla on sama haaste omien välittömien alaistensa suhteen: Mitä osaamista meillä pitäisi olla tässä ryhmässä, jotta saavutamme tavoitteemme? Miten edistän ja tuen ryhmän ja yksilöiden osaamisen kehittymistä omalta osaltani? On loogista, että se jonka vastuulla on toiminnan kehittyminen, vastaa myös siihen tarvittavista edellytyksistä, kuten osaamisesta ja sen kehittämisestä. Osaamisen kehittämisen tarpeet kulkevat samaa tahtia jatkuvien muutosten kanssa, jolloin niihin on reagoitava nopeasti. (Viitala 2005, 297 -299.)

Esimiesten tavoitteena tulisi olla työyhteisön toimintamallien ja systematiikojen kehittäminen ja ihmisten tietoisuuden avaaminen jatkuvalla oppimisella. Tavoitteena tulisi olla oppimista tukevan kulttuurin luominen työyhteisöön. Osaamisen johtamisen tavoitteena ihannetilanteessa voidaan nähdä oppiva organisaatio. Sen ilmenemismuotoja ovat erilaiset yksittäiset toimenpiteet, kuten kehityskeskustelut ja osaamisen määrittelyt. Oppimista tukeva kulttuuri on avain jatkuvalla ja luonnollisella oppimisella ja kehittymisellä organisaatiossa. Kulttuuri yhdenmukaistaa ja suuntaa organisaation jäsenten ajatuksia ja toimintaa. Erityisesti johtajat ja esimiehet luovat organisaatiossa kulttuuria, keskusteluissa ja toiminnassa näkyvillä valinnoillaan, käyttämällä kielen ja ilmaisemiensa arvostusten kautta. (Viitala 2005, 302 - 303.)

Suomessa on johdettu ja edelleen paljolti johdetaan organisaatioita asiajohtamisen näkökulmasta, kun taas ihmisten johtamisessa olisi parantamisen varaa. Tällaisessa asiajohtamista korostavassa organisaatioympäristössä osaamisen hallinnan työkalut – kartoitukset, tietojärjestelmät ja mittarit – johtavat helposti lyhytnäköiseen osaamisen johtamiseen. Ennen kuin uudenlaista osaamisen kehittymistä tukevaa johtajuutta voidaan alkaa vahvistaa, on ensin

opittava pois teollisen aikakauden tarpeita palvelevista esimiestyön malleista. Monissa organisaatioissa tarvitaan paljon työtä, ennen kuin esimiehet saadaan ymmärtämään vastuunsa osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisessa voidaan päästä tavallista parempiin tuloksiin, mikäli se onnistutaan kiinnittämään kaikille ihmisille luonnolliseen, kokonaisvaltaisen henkisen kasvun prosessiin. Tässä kehityksessä ei ole kyse vain tiedon ja taidon kertymisestä, vaan myös tunneällyn ja henkisen älykkyyden vahvistumisesta. (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000, 132.)

Viitalan konstruoima malli esimiehen tehtävistä osaamisen johtamisessa on esitetty kuviossa 11. Mallin mukaan osaamisen johtamisen elementit ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen.



KUVIO 11. Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (Viitala 2003, 166)

*Oppimisen suuntaaminen* sisältää sen johtamistoiminnan osan, jolla esimies käsittelee asioita, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suuntaviivoihin. Ulottuvuuden sisällä voi hahmottaa kolme tehtävä-

ryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien foorumeiden luominen. Organisaation ja yksikön tavoitteiden ja toiminnan arvioinnin kautta esimies kirkastaa varsinaisen toiminnan ohjaamisen ohella osaamisen kehittämisen suuntaa. Oppimisen suuntaamisessa esimiehen tulee prosessoida tietoa alaistensa kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että alaiset osallistuvat oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Myös oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen tapahtuu yhdessä alaisten kanssa.

*Oppimista edistävään* ilmapiirin luominen sisältää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Ensiksi mainittu käsittää ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen ja jälkimmäinen esimiehen ja muiden ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen. Ilmapiirin luomisen ulottuvuus on selvästi yksi osaamisen johtamisen pääalue. Esimiehen tulee vahvistaa organisaation yhteisöllisyyttä lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimuudesta). Alaisia tulee auttaa rakentamaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa ja tukea keskinäisen ymmärryksen lisäämistä keskustelujen avulla. Työyhteisössä tulee kehittää dialogia ja reflektointia tukevia käytänteitä.

*Oppimisprosessien tukemisen* ulottuvuus on osaamisen johtamisen tärkeä kohde ja ydin esimiehen työssä. Siinä voi erottaa kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Esimiehen tulee huolehtia tiedon lisäämisestä ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Kehityskeskusteluissa avarretaan yksilöiden näkemyksiä osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä. Esimerkillä johtaminen kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä.

Ulottuvuuden sisältöä voisi kuvata määreellä sitoutuminen, joka näkyy sitoutumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työhön. Näiden asioiden kautta esimies viestii esimerkillään.

*Esimerkillä johtamisen* ulottuvuus käsittää esimiehen oman ammattitaidon kehittämisen, innostumisen työhön ja sitoutumisen muutoksiin. Kysymys on esimiehen henkilökohtaiseen työ- ja kehittämisotteeseen liittyvistä asioista, jotka esimerkin kautta vaikuttavat hänen johtamassaan työyhteisössä. (Viitala 2003, 172 -179.)

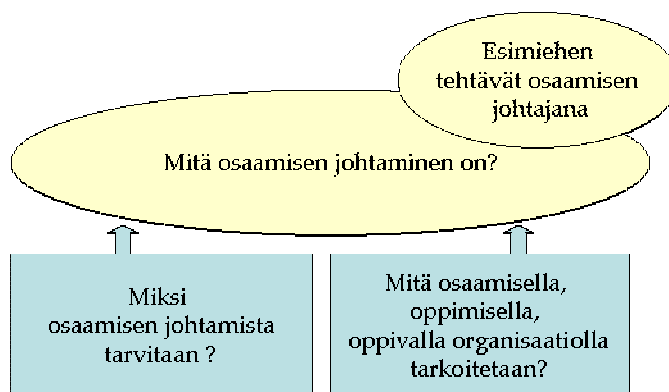
Osaamisen johtamisen ”ydin” eli tekijä, joka erottaa osaamisen johtamista toteuttavan esimiehen työn sellaisen esimiehen työstä, joka ei sitä toteuta, on hänen käyttöteoriansa tai jopa johtamisfilosofiansa tai missionsa. Osaamisen johtamisen korkealle tasolle päässyt esimies on tiedostanut oman roolinsa organisaatiossa oppimisen tukijana. Nykyorganisaatioissa hyvä esimiestoiminta tukee osaamisen kehittymistä. Henkilöstön osaamisen riittävydestä ja kehittymisestä huolehtiminen on kiinteä osa toimintaprosessin sujumista, josta sitä ei voi erottaa. Esimiehen on tällöin perinteisten valvojan, työnjakajan ja ohjaajan roolien sijasta vahvistuttava erityisesti osaamisen arvioijan, suunnan näyttäjän ja oppimisen ohjaajan roolissa. (Viitala 2005, 333 – 334.)



## 2.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Osaamisen johtaminen monitahoisena ja monitasoisena ilmiönä edellyttää melko laajaa asiaan kuuluvaa tiedon tarkastelua, jotta siitä saadaan muodostettua edes jonkinlainen kokonaiskuva. Alan tutkimus on vielä melko nuorta ja sille on ollut tyypillistä termien ja viitekehysten sekavuus ja osittain päällekkäisyys. Käytännön näkökulmasta tilanne on myös melko sekava. Vaikka osaamisen kilpailullinen merkitys on laajalti tunnistettu, ilmiön johtamisen osaamisesta ollaan edelleen melko kaukana.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin ensinnäkin kysymystä, miksi osaamisen johtamista tarvitaan. Tämän jälkeen määriteltiin osaamisen johtamiseen liittyviä käsitteitä kuten yksilön ja organisaation osaaminen ja oppiminen sekä oppivaorganisaatio. Asia konkretisoituu osaamisen johtamisprosessin kautta, jolloin saadaan vastaus kysymykseen, mitä osaamisen johtamisella ymmärretään. Kirjallisuusosion lopussa tarkasteltiin vielä esimiehen tehtäviä osaamisen johtajina.



KUVIO 12. Kirjallisuuskatsauksen pääsisältö

Keskeistä yrityksen muutosherkkyiden kannalta on se, miten se oppii uusia asioita, uusia toimintamalleja ja pystyy kehittämään uusia ympäristöystävällisempiä, kilpailukykyisempiä ja haluttavampia tuotteita markkinoille. Kilpai-

lukykyä luodaan vain osaamisella, ja on tärkeää, että kaikki organisaation kyvyt ovat käytettävissä. Osaamista on kuitenkin uudistettava jatkuvasti. Ratkaiseva tekijä kilpailukyvyn säilymisen kannalta onkin se, miten tulevaisuuden osaamistarpeet selvitetään ja miten osaamista kehitetään.

Osaamisen johtamisen kohteena on osaaminen. Näin on tärkeää määritellä mitä osaamisella organisaatiossa tarkoitetaan. Käsitteenä osaaminen on osittain melko abstraktinen ja se ymmärretään usein eri tavoin riippuen mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Yleistä on, että osaamisella ymmärretään lähinnä henkilön tietyn työtehtävän substanssiosaamista ja osaamista kartoitetaan ja kehitetään henkilön näkökulmasta. Yhä tärkeämmäksi on nousemassa organisaation osaaminen organisaation strategisena voimavarana ja menestystekijänä. Organisaation osaaminen koostuu ihmisten yhteisestä tietopääomasta. Näkyvän tiedon lisäksi merkittävä osa tiedosta on ns. hiljaista tietoa, joka ilmenee henkilöiden kokemuksen tuntemuksissa, vaistoissa ja jopa aistimuksissa. Osaamisen johtamisen tärkeimpiä kysymyksiä onkin, miten saadaan tämä hiljainen tieto organisaation käyttöön? Kysymys on merkittävästä strategisesta reservistä, joka voidaan oikealla menettelytavalla ottaa käyttöön.

Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden kautta, mutta vaatii selkeät rakenteet, joilla yksilön osaaminen muodostuu organisaation osaamiseksi. Fyysisten rakenteiden lisäksi oleellista ovat henkiset rakenteet kuten osaamista ja oppimista tukevat organisaation arvot, vuorovaikutteinen toimintapa sekä valmentava johtaminen. Oppivaa organisaatiota voidaan pitää hyvänä osaamisen johtamisen rakenteena. Sen ytimessä toimivat tiimit, jotka mahdollistavat osaamisen jakamisen ja yhteisen oppimisen.

Osaamisen johtamisessa on edetty 1990-luvun yksilökohtaisista osaamiskaritoituksista laaja-alaisempaan toimintaan, jolloin osaamisen johtamisen lähtö-

kohta liitetään organisaation strategiaan. Strategia määrittää ne osaamistarpeet, joita strategian toteuttaminen edellyttää. Osaamisen johtamisen perusideana on, että organisaation pitäisi kehittää ennen kaikkea strategisesti merkittävää osaamista. Osaamisen arvo liiketoiminnassa konkretisoituu vasta siten, kun pystytään näkemään sen yhteys asiakkaan ongelmien ratkaisuun ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle.

Henkilöstöllä tulee olla tietoa myös toistensa osaamisesta ja voimavaroista sekä tavoitteista. Tietoisuus näistä asioista syntyy ainoastaan silloin, kun ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Myös vision ja strategioiden sisäistäminen edellyttää jatkuvaa kommunikointia. Ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta ei tapahdu osaamisen liikkumista ja organisaation oppimista. Aktiivinen ja avoin vuorovaikutus on tärkein tekijä osaamisen liikkumiselle ja levittymiselle yrityksen sisällä. Yritys, joka toimii dokumenttien ja tiedotteiden varassa, ei voi rikastaa osaamispääomaansa.

Osaamisen johtamisessa voidaan erottaa kolme erilaista aaltoa. Ensimmäiselle aallolle on tyypillistä mekaanisuus; kartoitus-, mittaamis- ja tekniikkakeskeisyys sekä nykytilan osaamisen kehittäminen yksilölähtöisesti. Tässä vaiheessa olevissa yrityksissä ongelmia syntyy erityisesti siitä, että ei ole selkeää käsitystä, miten tieto ja osaaminen ilmiönä tulisi ottaa haltuun ja rajata.

Monessa yrityksessä osaamisen johtamisessa ollaan siirtymässä toiseen aaltoon, joka on ensimmäistä kokonaisvaltaisempi osaamisen hahmottamisen ja johtamisen tila. Siinä korostuu liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Ongelmana saattaa esiintyä välineiden ja lähestymistapojen pirstaloituneisuus. Välineiden keskinäinen looginen yhteys ontuu ja lisäksi esiintyy tarpeetonta päällekkäisyyttä ja kehittämispanosten epätarkoituksenmukaista hajaantumista.

Kolmas aalto, joka on vasta tulossa, perustuu aiempaa syvemmälle osaamis- ja oppimisilmioiden ymmärrykselle. Kolmannen aallon leimallinen piirre on tiedon ja osaamisen muuttuminen yksittäisestä johtamisen kohteesta näkökulmaksi, joka rakentuu sisään kaikkeen johtamiseen johtamiskäyttämisen kaikilla tasoilla ja yritystoiminnan ohjauksen kaikilla ulottuvuuksilla.

Jokaisen esimiehen tehtävänä yrityksessä on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Ennen kaikkea hänen vastuullaan on varmistaa strategioiden edellyttämän osaamisen riittävyys omalla vastuualueellaan. Esimiehen tehtävänä osaamisen johtamisessa on osaamisen suunnan selkiyttäminen, jossa määritellään osaamisen kehittämisen tavoitetilä ja suuntaviivoja. Muita tehtävälueita ovat myös oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen.

Esimehen tavoitteena pitäisi olla työyhteisöjen toimintamallien ja systematiikkojen kehittäminen ja ihmisten tietoisuuden avaaminen jatkuvalle oppimiselle niin, että osaamisen kehittämisestä muodostuisi yhteinen jatkuva tavoitetilä. Sen sijaan, että tavoitteena on pelkästään jonkin yksittäisen toimenpiteen kuten kehityskeskustelujen toteuttaminen, esimiesten tavoitteena tulisikin olla oppimista tukevan kulttuurin luominen työyhteisöön. Oppimista tukeva kulttuuri on avain jatkuvalle ja luonnolliselle oppimiselle ja kehittymiselle organisaatiossa. Erityisesti esimiehet luovat organisaatiossa kulttuuria omalla esimerkillään, keskusteluissa ja toiminnassa näkyvillä valinnoillaan, käyttämässä kielen ja ilmaisemiensa arvostusten kautta.

### **3 CASE - OSAAMISEN MÄÄRITTELY- JA ARVIOINTI-VAIHTOEHTOJEN ARVIOINTI**

Tässä opinnäytetyön luvussa käsittelen syksyllä 2007 toteuttamaani pieni-muotoista tutkielmaa. Arviointimenetelmänä on käytetty ihmisiin kohdistuvan vaikutuksen arvioinnin (IVA) ennakoarviointimenetelmää. Arvioinnin tavoitteena oli verrata kolmea erilaista osaamisen määrittely- ja arviointivaihtoehtoa toisiinsa sekä niiden vaikutuksia henkilöstöön, asiakkaisiin, vaikuttavuuteen sekä imagoon.

#### **3.1 Ihmisiin kohdistuva vaikutuksen arviointi (IVA)**

Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointia (IVA) käytetään arvioimaan hankkeen, suunnitelman, ohjelman tai päätöksen toteuttamisesta aiheutuvia, ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia. Vaikutusten arviointi toimii suunnittelun ja päätöksenteon apuvälineenä, ja sen avulla voidaan tuoda näkyväksi nykytila ja tavoitteet. Ennakoarviointi on tulevaisuuden aktiivista rakentamista. Päätöksiin voidaan vaikuttaa aktiivisesti, kun päätöksenteon valmisteluvaiheessa mietitään erilaisia ratkaisumalleja, kuvataan kuinka ne toteuttavat asetettuja tavoitteita ja arvioidaan ennalta vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia. (Blek & Ryttyläinen 2007.)

IVA -arviointimallia voidaan käyttää erilaisina toteutuksina tilanteen vaatimusten mukaan. Käytetyin on ns. suppea malli, jossa on seitsemän eri vaihetta alkaen arvioinnin tarpeellisuuden selvittämisestä ja päättyen vaikutusten ja vaihtoehtojen arviointiin, raportointiin ja seurantaan. Ns. laajaa arviointimallia käytetään esim. valtakunnan tasoisissa arvioinneissa, jotka vaativat kunnan resursoinnin toteutuakseen. IVA-arviointimallia voidaan toteuttaa myös ns. nopeaan ennakoarviointiin, jossa on kolme vaihetta; 1) vaihtoehtojen kuvaaminen, 2) vaikutusten tunnistaminen ja 3) vaihtoehtojen vertailu. (Blek

& Ryttyläinen 2007.)Tässä pienimuotoisessa tutkielmassa olen käyttänyt nopean ennakoinnin arviointimenetelmää.

### 3.2 Arviointiprosessin toteutus ja tulokset

#### Vaihtoehtojen kuvaaminen

Arvioinnin kohteena olivat erään julkishallinnon henkilöstön osaamisen määrittely- ja arviointimallivaihtoehdot. Vaihtoehtomalleja määriteltiin kolme, jotka olivat seuraavat:

1. Nykyinen tila = ei tehdä osaamisen määrittelyä eikä arviointia
2. Osaamisen määrittely ja arviointi irrallisena, yksittäisenä toimenpiteenä
3. Osaamisen määrittely ja arviointi osana osaamisen johtamista, yhtenä käytännön työkaluna.

Malleja arvioitiin henkilöstön, asiakkaiden, vaikuttavuuden ja imagon näkökulmista.

#### Vaikutusten tunnistaminen

Arvioinnin suoritti kyseisen julkishallinnon lähiesimiesvalmennusryhmä.

Ryhmässä oli 22 henkilöä. Arviointi toteutettiin neljässä 4 -5 hengen ryhmässä. Valmennusohjelmaan oli kuulunut yhtenä käsiteltävänä aihekokonaisuutena osaamisen johtaminen, joten arvioitsijoilla olivat perustiedot asiasta.

Ryhmien arviot on koottu yhteiseen taulukkoon, joka on liitteenä. (Liite 1.)

#### Vaihtoehtojen vertailu

*Vaihtoehto 1. Nykyinen tila = ei tehdä osaamisen määrittelyä ja arviointia*

Tämän vaihtoehdon kohdalla todettiin, että organisaation osaaminen ei ole oikein kenenkään tiedossa, ei nykyosaaminen eivätkä tulevaisuuden osaamistarpeet. Jatkuviin muutoksiin ei pystytä vaikuttamaan riittävän ajoissa. Työtä pyritään tekemään vanhalla mallilla, joka ei vastaa riittävästi tämän päivän

haasteisiin. Sen seurauksena ilmenee motivaation laskua, väsymistä sekä sairastomien lisääntymistä.

Asiakkaiden palvelun laatu kärsii niin laadullisesti kuin määrällisestikin ja palvelu ei ole tasalaatuista. Tyytymättömyys kasvaa eri asiakasryhmissä. Strategioiden ja tavoitteiden toteutuminen ontuu, koska ei ole riittävästi tietoa, mitä osaamista tavoitteet edellyttävät ja mitä osaamista organisaatiossa on sekä mitä osaamista pitäisi kehittää. Imagon kohdalla arvioitiin, että osaamisen määrittelyn ja arvioinnin puuttumisella on jopa imagoa laskeva vaikutus.

*Vaihtoehto 2. Osaamisen määrittely ja arviointi irrallisena ja yksittäisenä toimenpiteenä.*

Arvioinnin mukaan henkilöstö saattaa turhautua taas uudesta projektista, joka ei välttämättä seurannan ja sitoutumisen puutteesta kannan kovinkaan pitkälle. Henkilöstö kokee, että työhyvinvointi kärsii, kun projektiin osallistuminen vie kuitenkin tietyn ajan, joka on pois asiakaspalvelusta. Hetkellistä helpotusta sillä voidaan saavuttaa, mutta pitkäjänteiseen vaikuttavuuden nostamiseen ei uskota. Asiakkaille ko. mallilla ei ole suurta merkitystä verrattuna 1. vaihtoehtoon. Samoin on imagon kohdalla.

*Vaihtoehto 3. Osaamisen määrittely ja arviointi osana osaamisen johtamista, yhtenä käytännön työkaluna*

Arvioinnissa nousee esille vaihtoehdon positiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon, muutosvalmiuteen ja työhyvinvointiin, joilla on suora vaikutus tuloksellisempaan työhön. Vaihtoehdon kautta saadaan myös selkeä yhteys kehityskeskusteluun ja suoritusarviointiin.

Asiakkaille vaihtoehto tuo laadukkaampaa ja tasapuolista asiakaspalvelua. Arvioitsijoiden mukaan kolmannessa vaihtoehdossa on selkeä yhteys vaikuttavuuteen. Strategian toteutuminen mahdollistuu, ja uskotaan tulostavoittei-

den parempaan saavutettavuuteen. Organisaation imago paranee asiantuntevana ja asiakaslähtöisenä verkostokumppanina.

Tämän pienimuotoisen tutkielman tuloksena voidaan todeta, että osaamisen määrittely ja arviointi ovat oleellisia organisaation osaamisen johtamisessa. Niiden puute näkyy asiakaspalvelun laadun heikkenemisenä, henkilökunnan väsymisenä ja tavoitteiden toteutumisen ontumisena. Osaaminen tulee määrittellä ja arvioida. Näin pystytään tiedostamaan, mitä osaamista organisaatiossa on ja miten sitä tulisi kehittää.

Kyseisessä julkishallinnossa on ohjeistettu ja osittain toteutettu osaamisen määrittely 2000-luvun alussa. Se toteutettiin projektimaisesti irrallisena toimenpiteenä irti muusta johtamisesta. Se koettiin työlääksi ja aikaa vieväksi projektiksi, jolle ei ollut jatkumoa. Tämä aikaisempi kokemus näkyy arvioinnin toisessa vaihtoehdossa, jossa todetaan yksittäisen osaamisen määrittelyn ja arvioinnin vievän vain aikaa ja aiheuttavan turhautumista siitä, että määritellyt jäävät vain irrallisiksi ja yksittäisiksi toimenpiteiksi.

Kolmannessa vaihtoehdossa näkyy selkeästi, että arvioitsijoilla on perustietämys osaamisen johtamisen kokonaisuudesta. Tässä vaihtoehdossa nähdään osaamisen määrittely ja arviointi osana suurempaa osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Näin niille löytyy oikea paikka ja merkitys. Arvioinnissa korostui mallin selkeä yhteys henkilöstön motivaatioon, asiantuntijuuden kehittymiseen, palvelun laadun paranemiseen ja yleensä vaikuttavuuden lisääntymiseen.



## 4 OSALLISTAVA OSAAMISEN JOHTAMISMALLI

Tässä opinnäytetyön osassa pyrin hahmottaman osaamisen johtamisen käytännönlähtöisen kokonaismallin. Kokonaismalli rakentuu osaamisen johtamista käsittelevän kirja- ja tutkimustiedon, pienimuotoisen tutkielman sekä omaehtoisen kokemuksen pohjalle edeten prosessimaisesti vaihe vaiheelta. Mallissa lähdetään liikkeelle osaamisen johtamisen edellytyksistä, joita kuvataan osaamisen johtamisen henkisinä ja fyysisinä rakenteina. Tämän jälkeen tarkastellaan vaihe vaiheelta osaamisen johtamisen kokonaisprosessia.

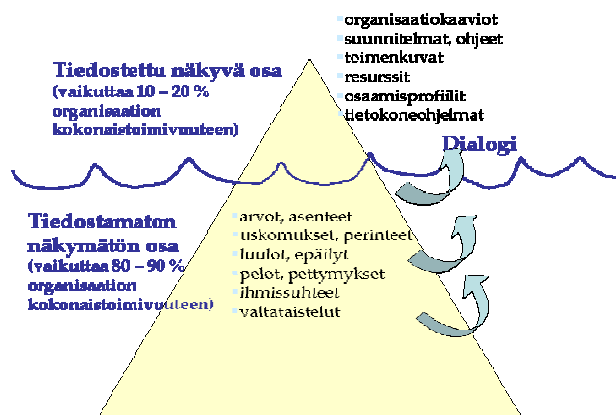
### 4.1 Osaamisen johtamisen edellytykset, henkiset - ja fyysiset rakenteet

Osaamisen kokonaisvaltainen johtaminen edellyttää niin henkisiä kuin fyysisiäkin rakenteita, joiden varassa osaamista kehitetään kohti asetettuja tavoitteita.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin oppivaa organisaatiota tavoiteltavana osaamisen johtamisen toimintakulttuurina. Oppiva organisaatio luo rakenteet yhteisölliselle oppimiselle sekä antaa suunnan osaamisen kehittämiseksi yhteisesti jaetun vision kautta. Esimiehen tehtävien tarkastelun yhteydessä todettiin, että oppimista tukeva kulttuuri on avain jatkuvalle ja luonnolliselle oppimiselle ja kehittymiselle organisaatiossa. Kulttuuri yhdenmukaistaa ja suuntaa organisaation jäsenten ajatuksia ja toimintaa. Erityisesti johtajat ja esimiehet luovat organisaatiossa kulttuuria keskusteluissa ja toiminnassa näkyvillä valinnoillaan, käyttämänsä kielen ja ilmaisemiensa arvostusten kautta. (Viitala 2005, 303.)

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys sille, miten organisaatio toimii ja mitä se arvostaa. Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata jäävuorimallilla (kuvio 13). Sovellan kuvaa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Jäävuorimallin

*näkyvän osan* muodostavat erilaiset kirjoitetut ohjeet, suunnitelmat, organisaatiokaaviot, toimenkuvaluettelot, osaamiskartoitukset, tietokoneohjelmat jne. *Näkymätön osa* muodostuu mm. arvoista, asenteista, normeista, oletuksista, perinteistä, peloista. Toiminnan ja tulosten kannalta näkyvän osan merkitys on noin 10 – 20 % ja näkymättömän osan vaikutus noin 90 – 80 % organisaation kokonaistoimivuudesta. Organisaatiokulttuurin ja varsinkin näkymättömi- en tekijöiden tiedostaminen ei ole itsestään selvyys organisaatioissa. Yhteisen dialogin ja avoimen keskustelun kautta on mahdollista nostaa pinnan alla olevia asioita näkyvälle tasolle arvioitavaksi.



KUVIO 13. Organisaatiokulttuurin jäävuorimalli (mukaillen E. Schein, T. Aaltonen, 2003)

Lähtökohtana osaamisen johtamisessa tulisi tarkastella organisaation kulttuuria, esimerkiksi miten organisaation arvot, asenteet ja normit tukevat osaamisen johtamista. Mikäli organisaatiossa pidetään tärkeänä osaamista ja oppimista, niiden tulee näkyä selkeästi arvoissa, niin kirjoitetussa muodossa kuin käytännön toiminnassa. Johtajalla on suuri merkitys ja vastuu siinä, minkälainen organisaatiokulttuurista muodostuu. Johtaja pystyy parhaiten uudistamaan organisaatiokulttuuria. Uudistuminen kuitenkin ei tapahdu hetkessä vaan vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä. Massatuotannon johtajuusopit ja käskytykskulttuuri eivät toimi tämän päivän tietointensiiviseen toimintalogiikkaan perustuvissa organisaatioissa. Osaamisen johtamisessa ko-

rostuu ihmisten johtaminen. Tarvitaan valmentavaa johtamisotetta, jossa esimies on tiedostanut oman roolinsa organisaatiossa oppimisen ja osaamisen kehittymisen tukijana.

### **Dialogi toimintatapana**

Osaamisen johtamisen haasteina ovat, miten saadaan hiljaista tietoa näkyvämmäksi, miten kehitetään osaamista työssä oppien ja miten organisaatio oppii yhteisönä. Tutkimusten (Vähämäki 2005) mukaan organisaation oppimisen esteenä voivat olla ihmisten sosiaalisen käyttäytyminen ja siinä ilmenevät pinttynneet tavat ja asenteet, jotka ylläpitävät nykyistä olotilaa ja estävät muutosta. Ratkaisuksi tilanteeseen nähdään olevan yrityksen avoin sisäinen vuorovaikutus. Avoin vuorovaikutus edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä sekä jokaista yksilöä kunnioittavaa kulttuuria. Dialogi toimintatapana mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen. Dialogilla tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi mahdollisimman riippumattomana organisaation valtasuhteista. Dialogia on kutsuttu myös yhdessä ajattelmiseksi, jossa yhteisön jäsenet saavuttavat korkeamman ajattelun ja luovuuden tason jaettujen merkitysten avulla. (Vähämäki 2005, 61 -62.)

Dialoginen toimintatapa mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja hiljaisen tiedon esille tulemistä sekä yhteisöllisen tavan oppia. Osallistamalla ihmiset toimintojen kehittämiseen huomioidaan aikuisen ihmisen käyttäytymistä ohjaavia lainalaisuuksia, joista yksi on itsemääräämispyrkimys. Itsemääräämispyrkimyksessä ihminen haluaa olla mukana muutoksen ja kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Samalla mahdollisimman monen osaamista ja kokemusta voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Osallistamisen kautta ihmiset sitoutuvat asioihin, ja sitoutuminen on valtaistamisen (vastuun antamisen) ja vastuunottamisen edellytys. Toimintaperiaatetta voidaan käyttää erilaisissa kehittämishankkeissa, esimerkiksi strategiatyössä, osaamiskartoituksissa, prosessien kehittämisessä jne. (Järvinen 2003, 105; Vähämäki 2005, 60.)

Fyysisenä osaamista ja oppimista tukevana rakenteena toimii tiimiorganisaatio, joka mahdollistaa osaamisen jakamisen ja yhteisöllisen oppimisen. Oppivan organisaation toiminnallisen ytimen muodostavat juuri tiimit. Rakenteellisia tekijöitä ovat myös selkeät osaamisen kehittämis- ja hallintajärjestelmät sekä osaamisen jakamisen ja kehittämisen rakenteet, esim. palaverikäytännöt, sisäiset oppi-intrat, opintopiirit sekä huolellinen rekrytointiprosessi.

## 4.2 Osaamisen johtamisen keinot ja menetelmät

Tässä osassa konkretisoituu osaamisen johtaminen käytännön toimintana. Kuvaaminen etenee prosessin mukaisesti vaihe vaiheelta. Mallin rakentuminen pohjautuu kirjallisuuskatsauksen, pienimuotoisen tutkielman ja oman kokemuksen tuomaan tietoon. Johtavana perusajatuksena osaamisen johtamisen prosessin kehittämiseen on vaikuttaneet ensinnäkin se, että organisaatiossa tulee olla yhteinen ymmärrys osaamisen johtamisen ympärillä olevista käsitteistä, esimerkiksi, mitä tarkoitetaan yksilön ja organisaation osaamisella ja oppimisella, mitä osaamisen johtaminen on ja miksi ylipäätään osaamisen johtamista tarvitaan.

Toisena perusajatuksena on strategian saumaton kytkentä linjaamaan osaamistarpeiden määrittelyä. Organisaation tavoitteet määritellään strategiassa. Strategian toteuttaminen varmistetaan henkilöstön ja organisaation riittävällä osaamisella. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää huolehtia siitä, että henkilöstöllä on sitä osaamista, jonka strategian edellyttämä mahdollinen muutos edellyttää. Hiljaisen tiedon merkitystä ja sen hyödyntämistä strategiassa voimavarana tulee myös korostaa ja mahdollistaa sen käyttö.

Kolmantena perusajatuksena on tasapainon löytäminen eri keinojen ja menetelmien välillä sekä menetelmien looginen yhteys toisiinsa. Mekaanisesti tuo-

tetut osaamiskartoitukset yksityiskohtaisine osaamisen määrittelyineen ovat saaneet liian suuren painoarvon. Oleellista on keskittyä strategian kannalta tarvittavan osaamisen määrittämiseen, kehittämiseen, osaamisen jakamiseen sekä uuden osaamisen tuottamiseen yhdessä oppien ja hiljaista tietoa hyödyntäen. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä työvälineistä osaamisen johtamisessa. Kehityskeskusteluja voidaan käyttää vuorovaikutteiseen osaamisen arviointiin. Niissä voidaan arvioida substanssitudon lisäksi työntekoon liittyviä asenteita ja motivaatiota, joilla saattaa olla suurikin merkitys kokonaisuosaamisen kannalta. Arvioinnin jälkeen oleellista on, miten osaamista kehitetään ja miten kehittämissuunnitelmia seurataan.

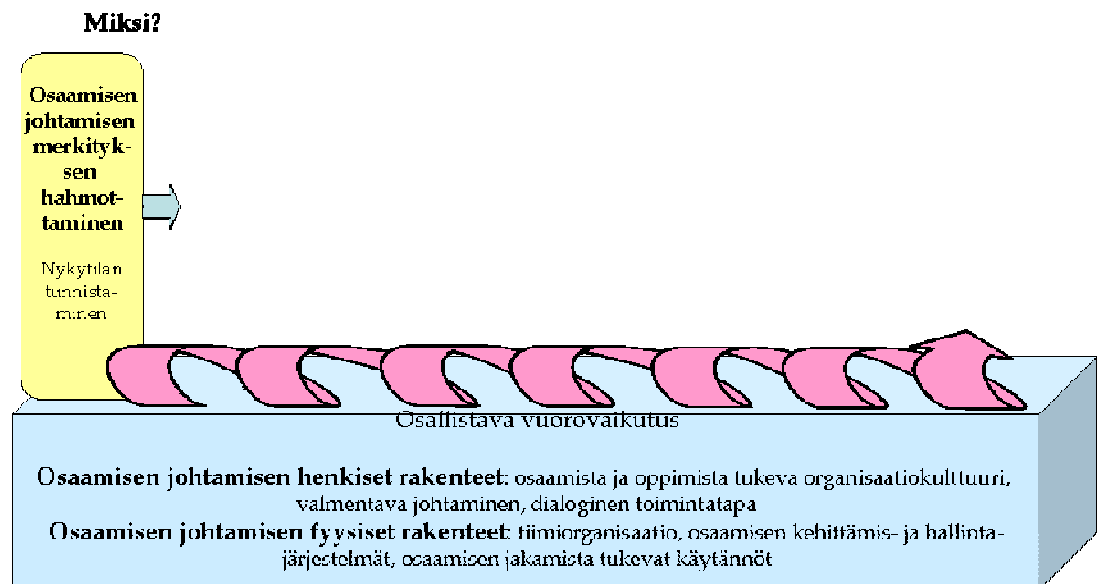
Kehitettävä malli sijoittuu osaamisen johtamisen "toiseen aaltoon", jossa tarkastellaan osaamisen johtamista kokonaisvaltaisena organisaatiolähtöisenä ilmiönä. Mallin toteuttaminen edellyttää teollisuuden ajan johtamismalleista luopumista ja siirtymistä kohti tietoajan johtamismalleja. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii pitkäjänteistä työtä uuden johtamisajattelun ja organisaatioajattelun osa-alueilla.

Omassa osallistavassa osaamisen johtamismallissa pyrin kuvaamaan loogisen prosessin, jossa osaamisen johtamisen työvälineet liittyvät saumattomasti toisiinsa. Prosessi käynnistyy yhteisen näkemyksen muodostamisella osaamisen johtamisen tarpeellisuudesta ja sisällöstä. Tavoitteena on saada vastaus kysymykseen, miksi yrityksessä tarvitaan osaamisen johtamista ja mitä sillä ymmärretään. Tämän jälkeen paneudutaan siihen, mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä kehitetään. Johtaminen edellyttää myös tavoitteita ja mittareita, joilla kehittämistyötä voidaan arvioida. Kunkin prosessivaiheen kuvauksen jälkeen tiivistän yhteen kyseiseen vaiheeseen kuuluvat toimenpiteet ja niiden tekijät.

### 4.3 Osallistava osaamisen johtamisprosessi

Kuviossa 13 kuvataan osallistavan osaamisen johtamismallin rakentumista. Kuvan suorakaiteen muotoinen alaosa kuvaa osaamisen johtamisen henkisiä ja fyysisiä rakenteita. Osallistavan vuorovaikutuksen osuutta haluan korostaa kuvaamalla sen kierrekuvana, joka kuuluu koko prosessin toimintaperiaatteena kaikissa vaiheissa. Rakenteet kannattelevat varsinaista osaamisen johtamisen prosessia, jonka ensimmäinen vaihe on osaamisen johtamisen merkityksen hahmottaminen.

#### Osaamisen johtamisen merkityksen hahmottaminen



KUVIO 13. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, osaamisen johtamisen merkityksen hahmottaminen

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena luoda yhteinen käsitys siitä mitä osaamisella ja osaamisen johtamisella tarkoitetaan, minkälaisia käsitteitä käytetään ja mikä merkitys niillä on organisaation menestykselle.

Rinta-Kousan (2007) tutkimuksen mukaan organisaation henkilöstöllä on hyvin poikkeavat näkemykset osaamisista. Henkilöstöasiantuntijat korostivat

strategisten osaamisalueiden merkitystä, esimiehet itseohjautuvuutta, ammattiosaamista ja moniosaamisen merkitystä. Työntekijöille osaaminen oli pääasiassa oman ammattitaidon ylläpitämistä. Osaaminen nähdään korostetusti omasta tai korkeintaan oman organisaatioyksikön näkökulmasta. Yhteinen strategiasta lähtevä pohdinta ei näy riittävästi. Merkityksen hahmottamiseen ja käsitteiden selkeyttämiseen kannattaa käyttää aikaa, sillä se luo pohjan koko prosessille. Tämä vaihe olisi hyvä käydä läpi koko henkilöstön kanssa, jolloin kaikille muodostuu yhteinen käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi.

Prosessin alussa on myös hyvä selvittää osaamisen johtamisen nykytila. Selvityksessä voidaan käyttää esimerkiksi kaikille jaettavaa kyselylomaketta, jossa henkilöstö voi arvioida organisaationsa osaamisen johtamisen nykytilaa. Vastaava kysely voidaan tehdä uudelleen esim. seuraavana vuonna ja näin voidaan seurata osaamisen johtamisen kehittymistä.

#### Mitä tehdään:

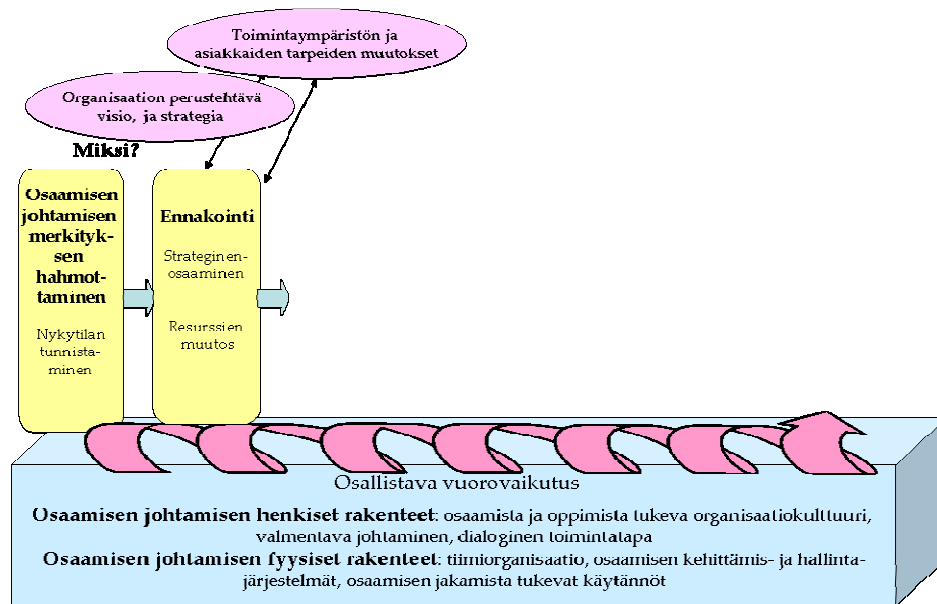
- Yhteinen koulutuspäivä koko organisaatiolle, minkä tavoitteena on luoda yhteinen merkitys osaamisen tärkeydestä sekä yhteisesti sopia niistä käsitteistä, joita tullaan käyttämään
- Sovitaan / esitellään prosessin vetäjä sekä työryhmä, jotka vastaavat prosessin etenemisestä ja sisällöstä
- Tehdään kartoitus osaamisen johtamisen nykytilasta

#### Ketkä tekevät /osallistuvat:

- Koko henkilöstö
- Vastuu johdolla ja esimiehillä
- Konsulttiapuna henkilöstöasiantuntija = HR (omasta organisaatiosta tai ulkopuolelta)

## Osaamisen ennakointi

Osaamisen johtamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on huolehtia, että organisaatiossa on se osaaminen, jota strategia ja perustehtävän toteuttaminen edellyttää. Strategisen osaamisen määrittely on johdon vastuulla. Strategiatyöllä organisaatio ennakoi tulevaisuuden haasteet ja menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamiset. Kuviossa 15 esitetään prosessin ennakointi vaihe.



KUVIO 15. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, ennakointi

Osaamistarpeet lähtevät strategiasta, jossa tunnistetaan ja määritellään organisaation strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamiset. Tulevaisuuden osaamistarpeita on hyvä ennakoida eri näkökulmasta. Strategisten tavoitteiden lisäksi ennakointia on hyvä tehdä esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien muutoksista ja toimintaympäristön muutoksista lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä. (Hätönen 2005, 11.)

Mitä tehdään:

- Määritellään organisaation strategiset osaamiset
- Ennakoidaan mahdollinen resurssien muutostarve

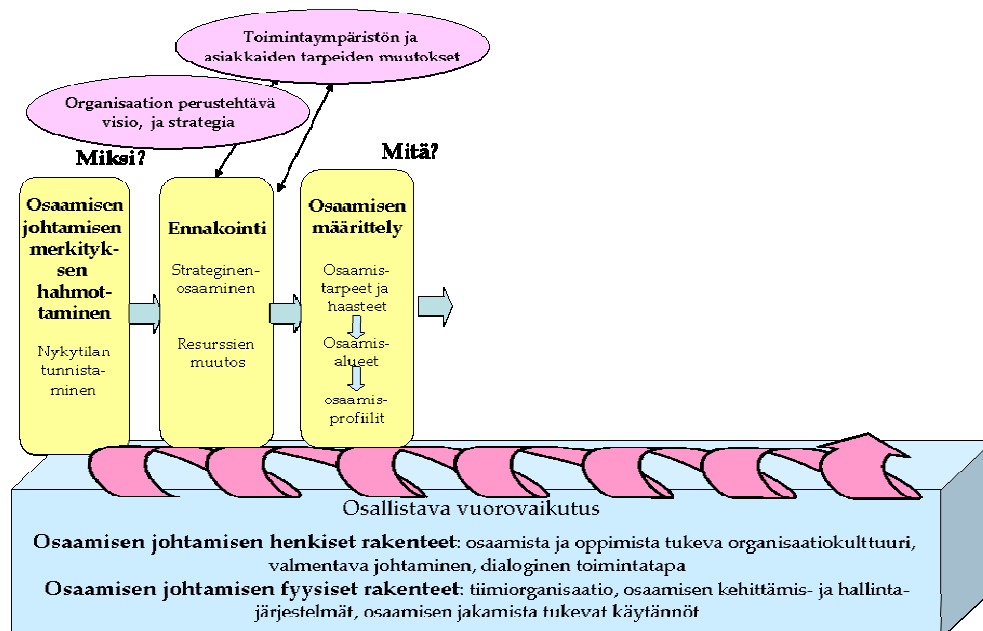
Ketkä tekevät / vastaavat:

- Johto, osallistaen henkilöstön yhteisellä dialogilla



## Osaamisen määrittely

Ennakoinnin jälkeen tulee osaamisen määrittelyn vaihe, joka on esitetty kuviossa 16. Osaamistarpeiden selvittämisessä on tärkeää keskittyä organisaation perustehtävän ja strategisen osaamisen kannalta oleellisen osaamisen määrittelyyn. Osaamisen määrittelyissä yhdeksänkymmenluvulla korostui liian yksityiskohtainen osaamisen määrittely sekä osaamisen määrittelyn irrallisuus strategiasta. Oleellista on myös määrittää minkä tason osaamista määritellään. Määritelläänkö organisaation, osaston/ yksikön, tiimin osaamista vai työtehtävään liittyvää osaamista.

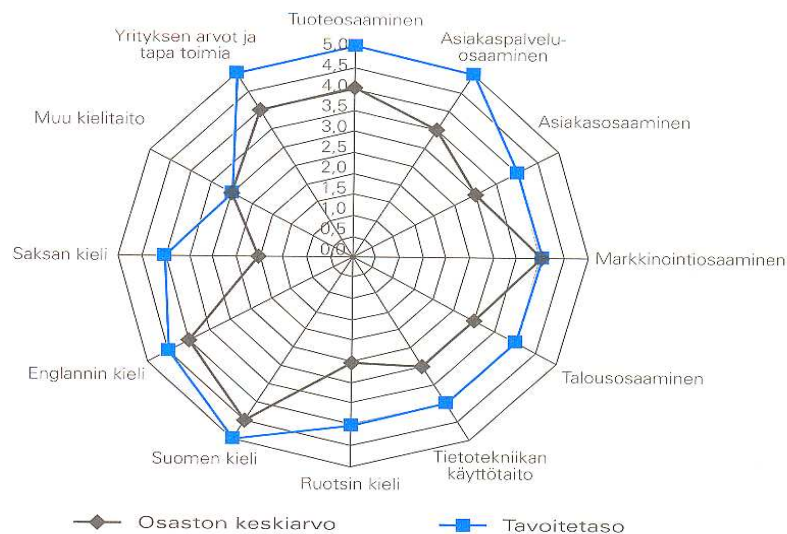


KUVIO 16. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, osaamisen määrittely

Osaamiset voidaan kuvata visuaalisessa muodossa osaamiskarttoina, joka helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Osaamiskartassa voidaan kuvata osaamiset esimerkiksi osaamisklustereina. Klustereita voivat olla esimerkiksi tekniset ja ammatilliset osaamiset, asiakasosaaminen, verkosto-osaaminen, johtamiosaaminen, henkilökohtaiset työtaidot. Näiden alle sopii sitten yksityiskohtaisempia osaamisia. Lisäksi tulee määritellä osaamisen arvioinnin

avuksi osaamistasokuvaukset. Osaamiskartta voidaan laatia esimerkiksi koko organisaatiolle, tietylle henkilöstöryhmälle tai tiimille. (Hätönen 2005, 11 - 12, Ojala 2008, 119 – 120.)

Osaamiskartan pohjalta laaditaan erilaisia osaamisprofiileja. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisen tavoitetaso-yhdistelmää, joka voidaan määrittää esimerkiksi tietylle työntekijäryhmälle, tiimille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiileja voidaan esittää taulukkomuodossa tai vaihtoehtoisena esitystapana on graafinen kuvaus. Graafisessa muodossa osaamistarpeet kuvataan tutkakuvana, tavoitetasona sekä nykyosaamisena. Kuvasta näkee heti, missä osaamisissa on suurimmat puutteet. Kuviossa 17 on esimerkki asiakaspalvelutiimin osaamisprofiilista. (Hätönen 2005, 23, Ojala 2008, 125 – 126.)



KUVIO 17. Esimerkki asiakaspalvelutiimin osaamisprofiilista (Ojala 2008,126)

Osaamisen määrittelyn yhteydessä voidaan määritellä myös tehtäväkuvaukset, jolloin saadaan ylläpidettyä yhteys tekemisen ja osaamisen välillä. Osaamisprofiilit ja tehtäväkuvaukset kannattaa laatia yhteistyössä alaisten kanssa, koska yhteinen suunnittelu ja tekeminen parantavat sitoutumista osaamisen kehittämiseen. Näin huomioidaan aidosti kaikkien osaaminen asian kehittämisessä. Määrittelyn avulla voidaan jäsentää osaamisen eri alueita ja tarkastel-

la osaamisia objektiivisesti erillään työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista. Mekaanisen kuvaamisen lisäksi yhtä tärkeää on vuorovaikutteinen dialogi, jonka avulla sisäistetään osaamisten merkitys ja saadaan yhteinen kieli ja ymmärrys asialle.

Osaamisen määrittely ei vaadi välttämättä raskaita tietokoneohjelmia etenkin pienemmissä organisaatioissa. Hyvin pääsee liikkeelle jopa tyhjällä A4 paperiarkilla. Yhteenvetoja ja dokumentointia kuitenkin helpottavat, kun työväline on sähköisessä muodossa, esimerkiksi excel -pohjaisena tiedostona tai valmiina tietokoneohjelmana, joilla voi olla yhteys myös muihin henkilöstön tietohallintojärjestelmiin.

Mitä tehdään:

- Määritellään organisaation / osaston osaamistarpeet ja haasteet
- Sovitaan millä tasolla osaamiset määritellään: organisaatiotaso / osastotaso / tiimitaso / tehtävätaso
- Määritellään organisaation / osaston / tiimin osaamiskartta
- Määritellään osaamiskartan pohjalta osaamisprofiilit

Ketkä tekevät / vastaavat:

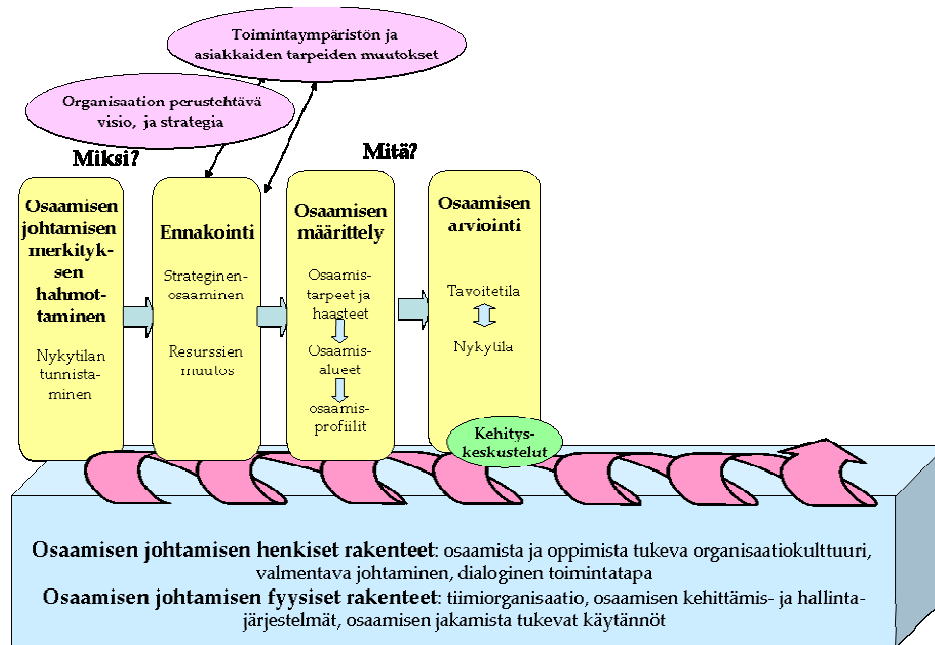
- Organisaatiotaso: johto, esimiehet, henkilöstön edustus, HR
- Osastotaso. esimiehet ja henkilöstö, HR
- Tiimitaso: tiimin jäsenet, HR, esimies vastaa
- Tehtävätaso: ko. tehtävän toteuttajat, HR, esimies vastaa

:

### **Osaamisen arviointi**

Osaamisen nykytason selvittäminen tehdään osaamisen arvioinnilla. Arvioinnissa verrataan nykyistä osaamista tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen. Osaamisen arviointi voidaan tehdä organisaatio -, tiimi - tai henkilökohtaisella tasolla. Organisaation ja tehtävien osaamistarpeet yhdistyvät osaami-

sen arvioinneissa, jossa selvitetään, miten tarvittavia osaamisia hallitaan tällä hetkellä. Kuviossa 18 on esitetty vaihe IV, joka kuvaa osaamisen arviointia kokonaisprosessissa.



KUVIO 18. Osallistava osaamisen johtamisprosessi, osaamisen arviointi

Arviointi on eräs osaamisen kehittämisen peruskiviä kuten myös kaikessa muussakin kehittämistyössä. Sen avulla tuotetaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista. Arviointi tuottaa tietoa siitä missä ollaan ja visio näyttää suunnan mihin tulee mennä. Näiden avulla voidaan hahmotella kehittämistehtävät. Toimiva suunnittelu edellyttää tietoa näistä molemmista päätepisteistä. Tällainen tieto ei välttämättä ole kovin tarkka, mutta siitä huolimatta välttämätön. Osaamisen arviointi voi tapahtua itsearviointina, jolloin henkilö itse arvioi osaamistaan. Arvioinnin voi suorittaa myös työtoveriarviointina tai ryhmäarviointina, jolloin useampi työtoveri osallistuu arviointiin. Tavallinen käytäntö on, että esimies arvioi työntekijöidensä osaamista. (Jalava ym. 1999, 62.)

Osaamisen arviointi kehityskeskusteluissa perustuu esimiehen ja työntekijän näkemykseen. Palautteen antajan on ainoastaan esimies. Tähän sisältyy riski, että esimies ei välttämättä työskentele työntekijän kanssa niin tiiviisti, että hän voisi antaa luotettavaan palautetta osaamisen kehittämisen pohjaksi. Entistä enemmän on alettu käyttää arviointimenetelmää, jossa henkilön itsensä lisäksi arvioinnin tekevät työtoverit, tiimin vetäjä, esimies, ulkoiset asiakkaat ja sisäiset asiakkaat. Tällöin puhutaan 360° – arvioinnista. Kun vastuu työstä ja työn kehittamisestä on entistä enemmän siirtynyt tiimeille, on tämä arviointi luotettava tapa saada palautetta työntekijän toiminnasta ja kehitystarpeista sekä yksilönä että tiimin jäsenenä. (Hätönen 1999, 44.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä väline osaamisen systemaattiselle arvioinnille, jonka avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Osaamisen arvioinnit tulee dokumentoida osaamisen hallinnan tietojärjestelmiin etenkin suuremmissa organisaatioissa. Dokumenttien avulla voidaan tehdä erilaisia henkilöstöön liittyviä hakuja ja tarvittavia osaamistilastoja. (Hätönen 2005, 48.)

Osaamisen määrittely ja arviointi, etenkin hyvin mekaanisesti toteutettuna, ei ole lunastanut läheskään aina sitä tehtävää, mikä sillä olisi osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Moni johtaja on jopa kokenut turhautumia, joista on voinut tulla suoranainen este yrityksen osaamisen johtamiskäytänteiden kehittämiseksi. Myös yritysten henkilöstöllä on usein osaamisten kartoittamiseen liittyviä ennakkoluuloja ja pelkoja. Osaamisen arvioinnissa tulee korostaa arvioinnin merkitystä kehittymisen ja kehittämisen suuntaajana.

Mitä tehdään:

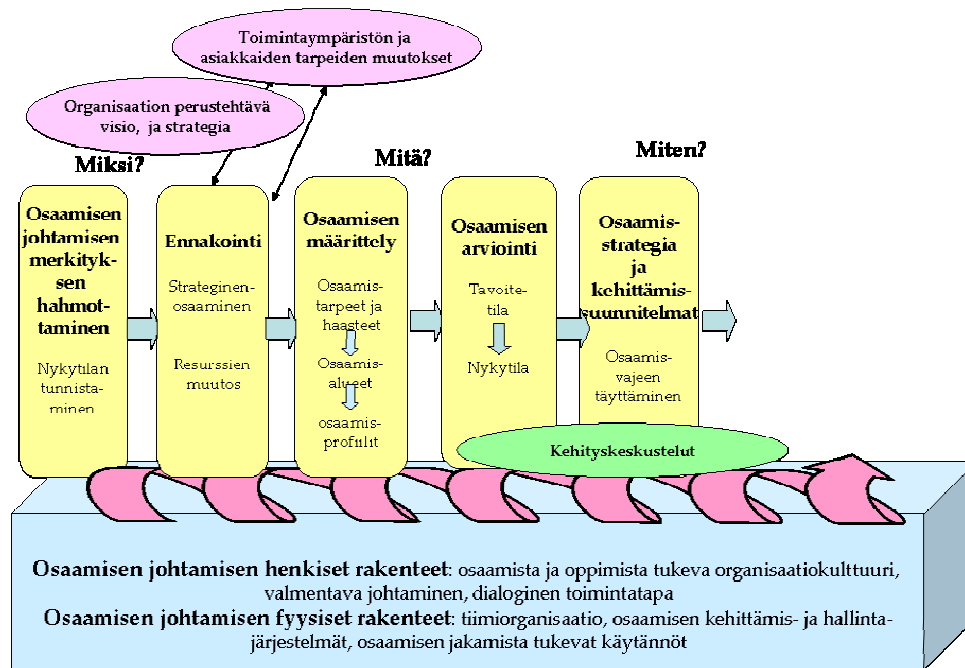
- Osaamisen nykytilan arviointi: osastotaso/ tiimitaso/ henkilötaso
- Arvioinnin läpikäyminen kehityskeskusteluissa. Substanssiosaamisen arvioinnin lisäksi motivaatio ja asennepuolen arviointi.

Ketkä tekevät / vastaavat

- 360 arviointi; henkilö itse, esimies, työkaveri, asiakas
- Tiimiarviointi; tiimin jäsenet, esimies
- Kehityskeskusteluarviointi: esimies ja työntekijä
- HR ohjeistaa ja koordinoi
- Esimies vastaa kokonaisuudesta

### **Osaamisstrategia ja kehittämissuunnitelmat**

Osaamishaasteisiin ja tarpeisiin laaditaan osaamisstrategia, joka kuvaa miten tarpeet priorisoidaan ja mitä valitaan kaikkein tärkeimmiksi osaamisiksi sekä minkälaisilla keinoilla, rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen aiotaan hankkia ja miten tehostetaan olemassa olevan osaamisen käyttöä jne. Osaamisstrategia on valinta kehittämisen painopistealueista ja kehittämistoimista. Yleensä osaamisstrategian laaditaan organisaatiolle, mutta kukin yksikkö voi laatia myös oman osaamisstrategiansa organisaation strategian linjassa.



KUVIO 19. Osallistuva osaamisen johtamisprosessi, osaamisstrategia ja kehittämissuunnitelmat

Osaamisstrategian pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma. Siinä on kuvaus niistä kehittämistoimenpiteistä, jotka on strategian pohjalta suunniteltu tehtäväksi sekä näiden toimenpiteiden tavoitteet. Henkilöstöpääoman kehittämistarpeet liittyvät henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen. Rakennepääoman kehittämistarpeet liittyvät osaamisen kehittämissuunnitelmiin ja -ohjelmiin, oppimista tukevan organisaation ilmapiiriin ja johtamiseen sekä oppimisen jakamista tukeviin työtapoihin. Suhdepääoman kehittämistarpeet liittyvät oman tavoitteiden kannalta oikeisiin kumppaneihin, vuorovaikutuksen parantamiseen kumppanien kanssa tai vaikkapa kontaktien luomiseen oman alan tärkeimpien oppilaitosten kanssa. (Ojala 2008, 213.)

Henkilökohtaisen arvioinnin pohjalta jokaiselle henkilölle laaditaan oma kehityssuunnitelma, jossa käytetään tavoitteiden mukaisia kehittämisen keinoja. Kehityssuunnitelmat voidaan tehdä kehityskeskustelujen yhteydessä. Käsitkseni on, että kehittämissuunnitelmat jäävät usein melko pinnalliselle tasol-

le ja niiden seuraaminen ja toteutumisen tukeminen on vähäiseksi. Tätä tukee myös Rinta – Kousan osaamisen johtamista käsittelevä tutkimus (2007), jossa todetaan, että kehityssuunnitelmat ovat yrityksissä suurin kehittämisen kohde.

Osaamiskartoituksen pohjalta laaditaan henkilöille, tiimeille ja koko organisaatiolle mahdollisimman konkreettiset kehittämissuunnitelmat hyödyntäen mahdollisimman monipuolisesti erilaisia kehittämisen keinoja. Henkilökohmainen kehittämissuunnitelma on keskeinen osaamisen johtamisen toimeenpanon apuväline. Suunnitelman avulla varmistetaan strategialähtöisyys, systematiikka ja ajankäyttö osaamisen kehittämiseksi. Ilman kehittämissuunnitelmia osaamisen kehittäminen ei ole johdettua ja suunnitelmallista toimintaa.

Rinta-Kousan (2007) tutkimuksen mukaan tietojärjestelmiä ei pidetty kartoituksen kriittisenä kehittämiskohteena vaan lähinnä sisällön tasapainon löytämistä, osaamisen arviointia ja kartoitusten tuottaman tiedon konkreettista hyödyntämistä. Tutkimus nostaa esille kehittämissuunnitelmat selkeimmiksi osaamisen johtamisen kehittämisen kohteiksi. Kehittämissuunnitelmien tilanne osaamisen johtamisen osa-alueista oli heikoin niin esimiesten kuin työntekijöiden haastatteluissa.

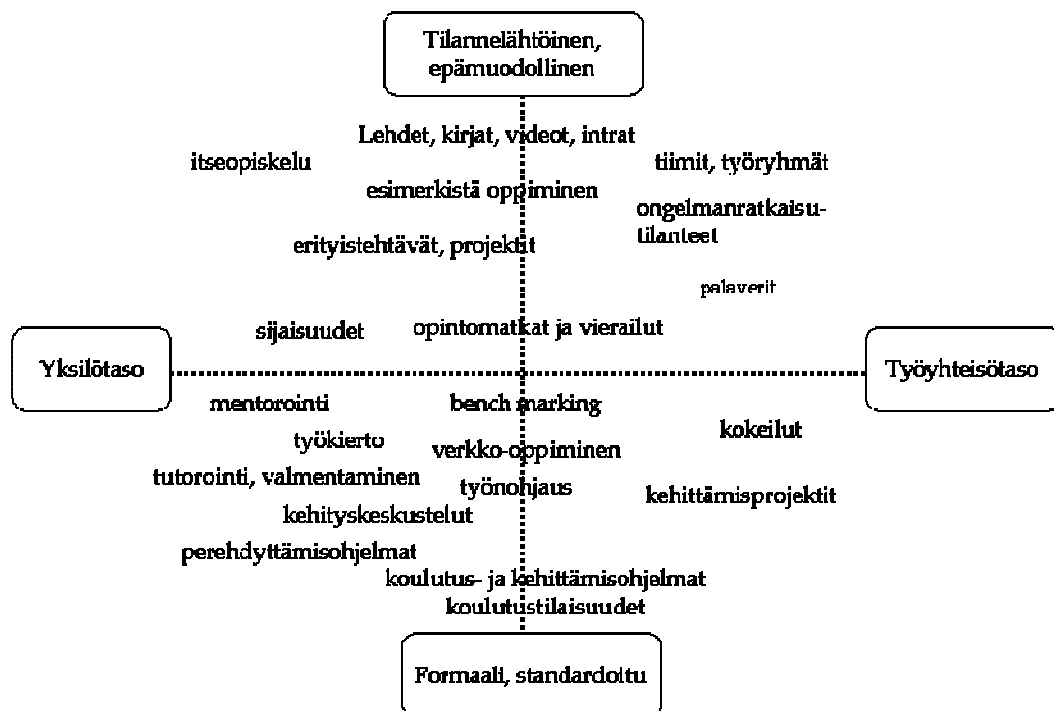
### **Osaamisen kehittämisen keinoja**

Organisaatiot voivat käyttää erilaisia tapoja kollektiivisen tiedon lisäämiseen ja kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus, bench marking ja mallintaminen. Viitalan (2005, 355) mukaan perehdyttäminen ja kehityskeskustelut ovat erittäin tehokkaita ja tärkeitä osaamisen johtamisjärjestelmän osia ja niitä on melko helppo systematisoida yrityksissä. Mentorointi, työnohjaus, parhaista käytännöistä oppiminen (bench marking) ja mallintaminen



eivät ole vielä kovin vakiintuneita käytäntöjä yrityksissä, mutta kiinnostus niiden käyttöön on selvästi kasvamassa.

Kuviossa 20 on jäsennetty kehittämisen muotoja sen mukaan, kohdistuvatko ne ensisijaisesti yksilön osaamisen kehittämiseen vai kollektiivisen osaamisen nostamiseen ja sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työn äärellä ja siihen kiinteästi liittyen tai sen ulkopuolella.



KUVIO 20. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261)

Koulutus on yksi keino vastata sekä yksilöllisiin että ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin. Suomalaisyrityksissä koulutetaan henkilökuntaa ahkerasti. Viitalan (2005, 271) mukaan eurooppalaisessa vertailussa suomalaiset edustavat työpaikkakouluttajien kärkeä. Vaikka tämä yleisesti ottaen on hyvä asia ja viestii osaamisen ja työntekijöiden koetusta tärkeydestä, se voi myös kertoa kriittimmästä koulutususkosta.

Osaamisen kehittämisen vaiheina voidaan nähdä osaamisen määrittäminen, osaamisen arviointi nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin sekä oppimisen suuntaaminen ja nopeuttaminen. Osaamisen kehittämisessä on kyse eri näkökulmien; organisaation, tiimin ja yksilön yhdistämisestä, eli mihin suuntaan osaamista on kehitettävä, mitä osaamista tarvitaan ja mitä tämä tarkoittaa yksilötasolla. Yritys, joka pystyy kytkemään nämä tasot hyvin toisiinsa, onnistuu tehostamaan oppimista ja varmistaa sopeutumisen toimintaympäristömuutoksiin. (Ranki 1999, 36, 40.)

Mitä tehdään:

- Osaamisstrategian työstäminen: organisaatio taso / osasto taso
- Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien työstäminen

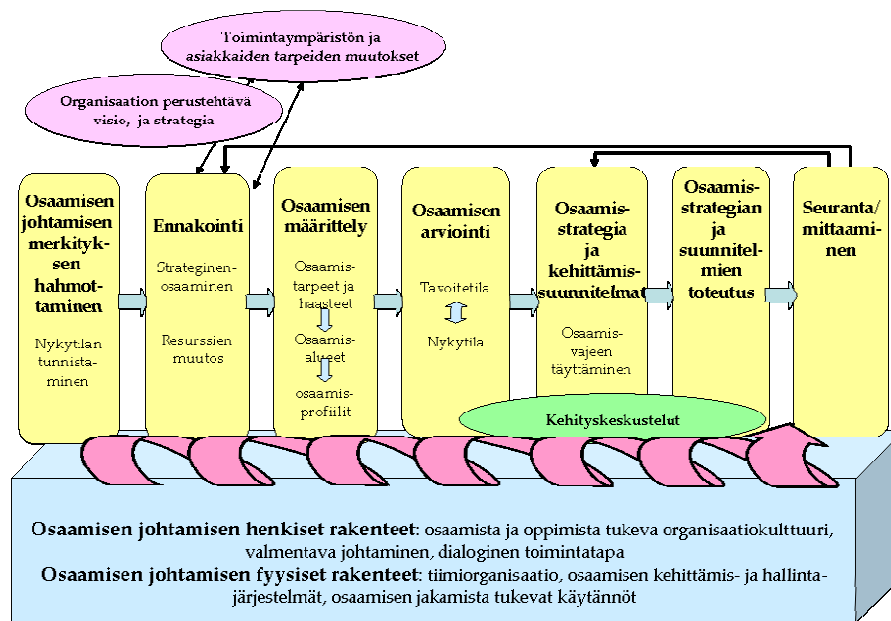
Ketkä tekevät / vastaavat:

- Organisaation osaamisstrategia; johto, esimiehet, HR, osallistaen henkilöstön yhteisellä dialogilla
- Osaston osaamisstrategia; esimiehet, henkilöstö, HR
- Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma; esimies ja työntekijä

### **Toteutus ja seuranta**

Osaamisstrategiaa ja kehittämissuunnitelmia seurataan kuten muitakin organisaation hankkeita esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarvittaessa tarkistetaan tavoitteita toimintastrategian mukaan. Osaamisstrategian toimenpiteiden onnistumista seurataan etukäteen asetettujen tavoitteiden mukaan tavoitteita kuvaavan mittarin tai indikaattorin mukaan. Osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja vaikuttavuus tarkoittaa sitä, että osaamisstrategia on ollut haasteisiin nähden oikea ja että valitut toimenpiteet ovat tukeneet liiketoimintatavoitteiden ja strategisten tavoitteiden toteutumista. Mitä keskeisemmässä roolissa osaaminen liiketoiminnassa on, sitä suurempi vaikutus hyvällä osaamisen johtamisella on myös liiketoiminnan tuloksiin. (Ojala 2008. 91 -92.)

## 4.4 Osallistava osaamisen johtamismalli



KUVIO 21. Osallistava osaamisen johtamisprosessi

Kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen perustana on osaamista ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri luo henkiset rakenteet osaamisen johtamiselle mutta tämän lisäksi tarvitaan myös fyysisiä rakenteita, jolla mahdollistetaan organisaation oppiminen ja osaaminen. Tämän jälkeen tulevat operatiiviset työvälineet, menetelmät, ja prosessit, jotka jäsentävät ja konkretisoivat ja vievät osaamisen johtamisen käytäntöön. Ihmisten sitoutuminen ja motivoituminen sekä organisaation oppiminen edellyttää vuorovaikutteista yhteistoiminnallista toimintatapaa. Näiden kaikkien huomioiminen osaamisen johtamisen kokonaissysteemissä tuottaa sen osaamisen, jonka varassa organisaation perustehtävä ja strategiset tavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla.

Jos kuvataan osaamisen johtamista *puumetaforana*, organisaatiokulttuuri arvoineen, johtamisfilosofiineen sekä toimintatapoineen on henkinen rakenne, puun juuristo, joka kiinnittää puun tukevasti maahan ja antaa ravinnon puun kasvuille. Organisaatiokulttuuri voi olla myös tiedostamaton este, joka estää

kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen toteutumisen. Metaforassa osaamista ja oppimista tukevat fyysiset rakenteet muodostavat puun rungon. Runko pitää puun pystyssä ja antaa hyvä alustan, johon oksat voivat kiinnittyä. Puun oksat edustavat osaamisen hallinnan työvälineitä kuten osaamisen johtamisen prosessit, osaamiskartoitus, kehityskeskustelu ja kehittämissuunnitelmat. Organisaation ja yksilöiden osaaminen näyttäytyy hyvinvoivana lehdistönä. Puu-metafora kuvaa hyvin eri tekijöiden painoarvoa sekä merkitystä osaamisen johtamisen kokonaisuudessa.

Jokaisella organisaatiolla on omat haasteensa ja kehitysvaiheensa osaamisen johtamisen alueella. Työstetty malli voi auttaa organisaatioita paikantamaan oman osaamisen johtamisen tilan, mitä on jo tehty, mikä toimii ja mihin voisi vielä kiinnittää enemmän huomiota.

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön pääkysymys on: Miten osaamisen johtamista tulee kehittää, jotta se paremmin vastaisi sille asetettuihin haasteisiin. Tähän kysymykseen olen pyrkinyt hakemaan vastauksia kirjallisuuskatsauksen sekä kehittämäni osallistavan osaamisen johtamismallin kautta. Tässä kohdin esitän yhteenvetä keskeisemmistä osaamisen johtamisen haasteista.

Keskeisiksi haasteiksi nousevat:

1. Organisaatiokulttuurin kehittäminen osaamista ja oppimista tukevaksi dialogista toimintatapaa käyttäen
2. Strategialähtöisyys osaamisen johtamisessa
3. Kyky hahmottaa osaamisen johtamisen kokonaisprosessi sekä eri menetelmien ja keinojen looginen yhteys ja tasapaino
4. Esiemiesten valmius johtaa osaamista

### **1. Organisaatiokulttuurin kehittäminen osaamista ja oppimista tukevaksi dialogista toimintatapaa käyttäen**

Kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusten sekä oman kokemukseni pohjalta voidaan todeta, että osaamisen ei muodostu strategiseksi menestystekijäksi pelkkien yksittäisten välineiden kautta. Tarvitaan laajempaa ja syvällisempää osaamisen ja oppimisen ymmärrystä, jonka varassa välineitä voidaan hyödyntää.

Organisaatiokulttuurin haasteena on pyrkiä tunnistamaan organisaation osaamisen johtamisen nykytila ja tämän pohjalta kehittää organisaatiota oppivan organisaation suuntaan. Arvoissa tulisi näkyä osaaminen ja oppiminen. Asenteissa toimintaa tulisi kehittää yhteisöllisempään suuntaan. Tällöin korostetaan osaamisen jakamista, yhdessä oppimista ja dialogista toimintatapaa.

Johtajalla on suuri merkitys ja vastuu jo asemansa perusteella siihen, minkälainen organisaatiokulttuurista muodostuu ja miten se kehittyy. Organisaatioiden osaamisen johtamisen suuri haaste on, että organisaatiokulttuurista muodostuu osaamista ja oppimista arvostava ja tukeva kulttuuri, joka näytetään uudistuvana ja kehittyvänä toimintana sekä henkilöstön työhyvinvointina.

## **2. Strategialähtöisyys osaaminen johtamisessa**

1990 -luvun puolivälistä 2000 - luvun alkuvuosille asti osaamisen johtaminen oli lähinnä yksilöiden sen hetkisen osaamisen määrittelyä osaamiskartoituksin. Kartoitukset saattoivat paisua massiivisiksi pikkutarkoiksi osaamislueteloiksi, joiden merkitys osaamisen kehittämisen näkökulmasta jäi hyvin ohueksi ja irralliseksi. Yhteys tulevaisuuden osaamistarpeisiin puuttui lähes täysin.

Tämän päivän suuri haaste osaamisen johtamiselle on ymmärtää liiketoimintastrategian ja osaamisen yhteys. Strategian ja yrityksen osaamisen on vastattava toisiaan. Jos näin ei ole, strategia tuskin toteutuu. Strategian avulla määritellään organisaation strateginen osaaminen, joka kertoo mitä osaamista organisaatio tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Strategisten osaamisalueiden määrittely on keskeinen osaamisen johtamisen tehtävä. Jos strategiset osaamisalueet jäävät epämääräisiksi, se vaikeuttaa esimiesten työtä purkaa osaamisia osasto, tiimi- ja yksilötasolle. Näin voi vaarantua myös yhteys yksilön ja strategian välillä.

Mitä paremmin osaamisen johtaminen nivotaan strategiaprosessiin ja strategiaan johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida osaamistarpeita ja sitä tehokkaammin osataan hankkia tarvittavaa osaamista sekä hyödyntää sen hetkistä osaamista.

### **3. Kyky hahmottaa osaamisen johtamisen kokonaisprosessi sekä eri menetelmien ja keinojen looginen yhteys ja tasapaino**

Osaamisen johtamisen kehittämisessä kokonaisuuden hahmottaminen on todella suuri haaste. Haasteena käytännön johtamistyössä on, miten strategialähtöisyys ja systemaattinen johtamisote toteutuvat. Tulee miettiä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat osaamisen johtamisen onnistumiseen ja minkälaisilla prosesseilla ja välineillä sitä voidaan toteuttaa. Haasteena on myös määrittellä osaaminen johtamisen kohteena. Osaaminen on käsitteenä melko abstrakti, johon on vaikea tarttua. Tärkeää on luoda organisaatiossa yhteinen käsitteistö, mitä osaamisella, oppimisella ja osaamisen johtamisella tarkoitetaan.

Osaamisen johtaminen näyttäytyy tänä päivänä paljolti eri välineiden ja menetelmien kautta, esimerkkeinä osaamiskartoitus, kehityskeskustelut ja koulutussuunnitelmat. Haasteena on, että menetelmät ja välineet ovat loogisesti yhteydessä keskenään. Osaamisen määrittämisessä haasteena on sisällöllisen tasapainon löytäminen, ei liian yksityiskohtaisen mutta kuitenkin oleellisen osaamisen määrittely. Haasteena on myös, miten saadaan näkyväksi henkilöiden hiljainen tieto ja miten sitä voidaan jakaa.

Osaamiskartoituksen haasteena on osaamisen arviointi, jonka tavoitteena tulisi olla eksaktin numerotiedon sijaan oikeiden kehittämistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen. Rinta-Kousan (2007) tutkimuksen mukaan kriittisin osaamiskartoituksen haaste on kartoitusten tuottaman tiedon vähäinen hyödyntäminen. Kartoitukset jäävät paljolti toteaviksi nykytilan kartoituksiksi, tulevaisuuden kehittämistarpeiden tunnistamisen ja konkreettisten osaamisen kehittämisen jäädessä vähemmälle huomiolle. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on keskeinen osaamisen johtamisen toimeenpanon apuväline. Suunnitelman avulla varmistetaan strategialähtöisyys, systematiikka ja ajankäyttö osaamisen kehittämiseksi. Ilman kehityssuunnitelmia osaamisen kehittäminen ei ole johdettua ja suunnitelmallista toimintaa.

Osaamisen johtaminen edellyttää erilaisia mittareita, kuin yleisesti on totuttu käyttämään. Tällä hetkellä osaamisen johtamista mitataan esimerkiksi käytyjen kehityskeskustelujen määrällä, tehdyillä osaamiskartoituksilla ja henkilöstön lisä- ja täydennyskoulutuspäivillä. Määrällisten mittarien lisäksi haasteena on kehittää erityisesti laadullisia osaamisen kehittymistä kuvaavia mittareita, joiden kehittäminen on vielä melko puutteellista.

#### **4. Esimiehen valmius johtaa osaamista**

Esimiehet ovat avainasemassa siinä, miten strateginen osaaminen konkretisoi-  
tuu tehtävien edellyttämäksi osaamiseksi. Heidän vastuullaan ovat osaamis-  
ten määrittelyt ja arvioinnit sekä osaamisen kehittäminen. Juuri tässä kohdin  
strategiat ja mallit muuttuvat käytännön toimenpiteiksi. Esimiesten apuna  
ovat henkilöstöasiantuntijat, jotka kehittelevät erilaisia menetelmiä osaamisen  
johtamisen avuksi. Vastuu osaamisen kehittämisestä on kuitenkin aina esi-  
miehellä. Käytännön haasteeksi nousee, miten esimiehet osaavat konkretisoi-  
da strategisen osaamisen tiimin ja yksilöiden osaamisiksi.

Oppimisprosessin tukeminen on yksi esimiesten ydintehtävistä osaamisen  
johtamisessa. Käsitykseni mukaan, jota myös tutkimukset tukevat, esimiehet  
eivät ole tunnistaneeet oppimisprosessin tukemista omaksi tehtäväkseen. Pal-  
jolti on vielä vallalla ajattelu, että uusi osaaminen voidaan hankkia vain ulko-  
puolisen koulutuksen avulla. Näin oppiminen jätetään yksilöiden ja koulutta-  
jien vastuulle. Työpaikat ovat suuri foorumi, jossa oppimista tapahtuu koko  
ajan. Haasteeksi tulee, miten esimiehet tiedostavat työpaikalla tapahtuvan  
oppimisen merkityksen, miten he omalla toiminnallaan sitä tukevat ja miten  
työpaikan rakenteet tukevat työssä oppimista ja osaamisen jakamista. Hiljai-  
nen tieto siirtyy harvoin organisaatiossa ilman esimiesten luomia toiminta-  
malleja ja yhteisen keskustelun ohjaamista.



Oppivan organisaation perustan muodostavat tiimit. Kirjallisuusosiossa korostui organisaation ja tiimien oppiminen, joka yksilöoppimisen rinnalla on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle. Näin esimiesten tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomio ryhmätason oppimisen tukemiseen. Näin edesautetaan organisaation ja tiimin yhteisen ajattelun sekä toimintatavan syntymistä. Osaaminen on oppimisprosessin tulos. Voidaankin esittää kysymys kumpi loppujen lopuksi on tärkeämpää osaamisen johtaminen vai oppimisen johtaminen.

Massatuotannon johtajuusopit ja käskytysskulttuuri eivät toimi tämän päivän tietointensiivisen toimintalogiikan omaavissa organisaatioissa. Osaamisen johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen. Tarvitaan valmentavaa osaamisen johtamisotetta, jossa esimies on tiedostanut oman roolinsa organisaatiossa oppimisen tukijana ja esimiestoiminta tukee osaamisen kehittymistä.

### **Osaamisen johtamisen tulevaisuuden näkymät**

Tällä hetkellä johtamisessa eletään murroskautta. Yritysten toimintalogiikan muuttuessa teollisen ajan massatuotannosta tieto- ja palvelutyöhön johtamismallienkin on muututtava ajan hengessä. Osaamisen johtaminen liittyy ennen kaikkea uuden ajan toimintalogiikan malliin, jossa johtamisen kohteena on osaaminen. Osaaminen johtamisen kohteena on melko nuori ilmiö. Samoin oli 1990 - luvulla laatu. Laatu sijoittui johtamisen keskiöön ja siitä käytiin keskustelua ja haettiin erilaisia laadun hallinnan välineitä. Tänä päivänä laadusta on tullut oleellinen näkökulma johtamiseen, eikä se ole enää välttämättä erillisenä johtamisen kohteena. Uskon, että osaamisen johtamisessa tulee myös käymään näin. Ensin se on nostettava tietoiseksi johtamisen kohteeksi ja sen merkitys ja sisältö on ymmärrettävä. Vähitellen se integroidaan organisaation toimintaan ja sitä tarkastellaan näkökulmakysymyksenä, joka rakentuu sisään kaikkeen johtamiseen johtamiskäyttämisen kaikilla tasoilla.

Tulevaisuudessa tulee korostumaan yhä enemmän organisaation osaaminen yksilöosaamisen sijaan. Huomio suuntautuu uuden osaamisen muodostamiseen sekä niihin työyhteisöihin ja verkostoihin, joissa osaamista pidetään yllä ja luodaan. Mittaamisen sijasta painotetaan oppimista ja osaamisen johtamisen sijaan tullaan painottamaan oppimisen johtamisesta. Esimiehestä tulee oppimisen johtaja, jonka tehtävänä on luoda edellytykset jatkuvalle organisaation oppimiselle.

Vuorovaikutusosaaminen on tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä osaamisen alueista. Mitä tehokkaammin pysymme liittämään kunkin henkilön osaaminen yhteiseksi osaamiseksi ja mitä nopeammin opimme uusia asioita, sitä paremmin tulemme pärjäämään kilpailussa ja tällöin osaaminen muodostuu todelliseksi strategiseksi kilpailutekijäksi.

Osallistavan osaamisen johtamismallin kehittäminen jatkuu käytännön sovellutusten kautta. Tätä toimintatapaa olen jo toteuttanut muutamassa strategiaprosessissa, jossa pyritään osallistamaan koko henkilöstö kehittämistyöhön. Näin kehitetään organisaatiokulttuuria, jossa jokaisen osaamista arvostetaan ja jokainen voi osallistua oman organisaationsa toiminnan kehittämiseen. Samalla yhdessä opitaan ja sitoudutaan asiaan. Tällä työllä rakennetaan osallistavan osaamisen johtamismallin jalustaa. Tämän jälkeen on hyvät edellytykset lähteä työstämään konkreettista osaamisen johtamisprosessia. Prosessin kussakin työvaiheessa tarvitaan vielä selkeitä käytännön työvälineitä, joiden kehittäminen tulee olemaan seuraavana työstämisen kohteena.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. 2005. Luentomateriaali. Muutosjohtamisen seminaari. Tampere.
- Argyris, C. 1994. *On organizational Learning*. Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Blek, T. & Ryttyläinen K. 2007. Luentomateriaali. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA). Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hätönen, H. 1998. *Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa*. MET - julkaisusarja nro 4 . Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Hätönen, H. 2003. *Osaamiskartoituksista kehittämiseen*. Helsinki: Edita.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. *Osaaminen yrityksessä*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall – an imprint of Pearson Education, Harlow.
- Järvinen, P. 2003. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen, P. & Laakso – Manninen, R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Kirjavainen, P & Lähteenmäki, S. 2005. Johdanto: Tuotannosta tietoon. Julkaisusarjassa *Monta teitä oppivaan organisaatioon* Toim. Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu 9:2005. Tampere: Turun kauppakorkeakoulu.
- Koskinen, K. 2006. *Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille*. Vantaa: Dark Oy.
- Kuntaosaaja 2012 – työkirja. 2005. Helsinki: Xerox Global Service, Kuntatalo.
- Lehtonen, T. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto.
- Lähteenmäki, S. 2005. *Organisaation oppimiskyvyn mittaaminen yksilöllisten asenteiden kautta – mittarin validointi*. Julkaisusarjassa *Monta teitä oppivaan organisaatioon* Toim. Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu 9:2005. Tampere: Turun kauppakorkeakoulu.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Väitöstutkimus.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics on Innovation. New York: Oxford University Press.

Otala, M -L. 2000. Osaamisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Otala, M - L. & Aura, O. 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi moniste. Espoo: Helsinki University of Technology.

Otala, M - L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Helsinki: Kauppakaari.

Rintala - Kousa, S. 2007. Osaamisen johtamisen haasteet suomalaisissa työyhteisöissä. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Senge, P.M. 1994. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, New York.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.

Utti, J. 2004. Kiihdytyksiä omenapuutarhassa. Helsinki: Otava.

Valtiovarainministeriö, 2001. Osaamisen johtaminen, kehittämishankkeen loppuraportti.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia.

Viitala, R. 2007. Henkilöstön johtaminen. Helsinki: Edita.

Virkkunen, J. 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa: Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.

Vähämäki, M. 2005. Oppivan organisaation kehittyminen PK -yrityksessä. Julkaisusarjassa Monta teitä oppivaan organisaatioon. Toim. Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu 9:2005. Tampere: Turun kauppakorkeakoulu.

Yritysten Taitava Keski- Suomi. 2008. Hankekokonaisuuden kuvaus. Liite 1; Oppivan organisaation vaiheet, koonnut Hannu Salminen.

## **LIITTEET**

**Liite 1. Henkilöstön osaamisen määrittely- ja arviointimallit sekä ennakoitua vaikutukset**

Liite 1. Henkilöstön osaamisen määrittely- ja arviointimallit sekä ennakoitua vaikutukset

## Henkilöstön osaamisen määrittely- ja arviointimallit sekä ennakoitua vaikutukset

Malli Arvioinnin kohde	Nykyinen tila = ei tehdä osaamisen määrittelyä ja arviointia	Osaamisen määrittely ja arviointi irrallisena, yksit- täisenä toimenpiteenä	Osaamisen määrittely ja arviointi osana osaamisen johtamista, yhtenä käytännön työkaluna
Henkilöstö Virkailijat	Ei tiedosteta omaa osaamista eikä sitä, mitä pitää kehittää Turhautumista, kyynisyyttä Motivaatio-ongelmia  Jaksamattomuus Sairaslomat kasvussa	Tunnistetaan työyhteisön osaaminen ja kehitystarpeet Osallistuu, ei sitoudu Toteutetaan irrallisena projektina, henkilöstön tur- hau- tumista Kehittämistarve tunnistettu, seurannan puutteesta tuloksis- ta ei tiedetä Työhyvinvointi kärsii	Tiedostaa osaamisen, soveltaa ja kehittää Selkiyttää kehittymisen suuntaa Mitä osaamista pitää hankkia  Muutosvalmius kasvaa Koulutusmotivaatio kasvaa Työhyvinvointi paranee  Valmistaudutaan tulevaisuuteen kehittämällä osaamista Osaamisen kehittäminen lisää työhallinnan tunnetta ja työn- hyvinvointi kasvaa
Esimiehet	Ei tunneta alaisten osaamista Ei tunnisteta kehittämistarpei- ta Ei ole välineitä kehittämiseen	Turhautumista  Pelottaa Työhyvinvointi koetuksella Tulosta ei synny Perustan hämärtyminen Hetkellisesti tunnustetaan osaa- minen ja kehittämistarpeet, mutta seurannan puuttuessa ei tiedetä jatkoa	Tehdään laadukasta tulosta  Kehityskeskustelut apuna Auttaa ennakkoinnissa ja kehittämisessä Tiedostaa osaamisen ja kehittämis- tarpeet Esimiestyö selkiytyy Hyvinvointi lisääntyy Suoritusarviointi helpottuu Mielekkäitä uusia tehtäviä
Johto	Kuten edellä Ei tunnusteta organisaation osaamista Ei tiedetä mitä organisaatiossa tapahtuu Resurssit eivät ole tehok- kaassa käytössä	Velvollisuus suoritettu Turhaa tekemistä Ei hyötyä Hetkellinen "ahaa- elämys"	Tuloksia syntyy Resurssit oikeassa käytössä Ennakointi ja rekrytointi helpottuu Toiminta organisoitu / itseohjautuvuus Luottamus kasvaa Muutokset helpommin läpi Kehitetään koko organisaation toimin- taa Osaamisen määrittäminen on osa osaamisenjohtamisprosessia

<b>Asiakkaat</b>			
Asiakasryhmä I	<p>Palvelun laatu ei ole tasaista</p> <p>Palvelu kärsii, heikentyy laadullisesti, määrällisesti</p> <p>Tyytymättömyys kasvaa</p> <p>Koetaan eriarvoista kohtelua</p> <p>Hakevat palvelut muualta</p>	<p>Palvelun laatu osittain paranee hetkellisesti</p> <p>Aika pois palveluista ei todellista hyötyä</p> <p>Asiakaspalaute ei parane</p> <p>Eivät hyödy, palvelu ei parane</p>	<p>Tasapuolista, laadukasta ja asiantuntevaa palvelua</p> <p>Tyytyväisyys kasvaa</p> <p>Palvelutarve osataan määritellä</p> <p>Palaute paranee</p> <p>Laadukkaat palvelut eri asiakasryhmille</p>
Asiakasryhmä II	<p>Ei tasapuolista palvelua</p> <p>Palvelun taso kärsii</p> <p>Tyytymättömyys kasvaa</p> <p>Ei tunneta riittävästi työmarkkinoita</p>	<p>Kuten yllä</p>	<p>Kuten yllä</p> <p>Todellinen kumppanuus</p> <p>Luottamus kasvaa</p> <p>Lisää asiakkaita</p> <p>Nopea asiantunteva palvelu</p>
<b>Vaikutavuus</b>	<p>Uusien strategioiden toteutuminen?</p> <p>Ei saavuteta tavoitteita</p>	<p>Ei parane</p> <p>Satunnaista vaikuttavuutta</p> <p>Ei saavuteta tavoitteita</p>	<p>Tulostavoitteet saavutetaan</p> <p>Oikeasti asiantuntijaorganisaatio</p> <p>Olemassaolon oikeutus selkeä</p> <p>Pitkäjänteinen toimintatapa selkeyttää</p> <p>Strategian toteutuminen mahdollistuu</p> <p>Vaikutavuus kasvaa osaavan ja hyvinvoiva henkilöstö kautta</p>
<b>Imago</b>	<p>Epämääräinen</p> <p>Laskee</p> <p>Kärsii</p>	<p>Epämääräinen</p> <p>Ei vaikutusta</p> <p>Ei parane</p>	<p>Laadukas, asiantunteva</p> <p>Paranee, kehittyy</p> <p>Asiakaslähtöinen</p> <p>Organisaatio profiloituu osaavana verkostokumppanina</p>