

**OSAAMISEN JOHTAMINEN JULKISHALLINNON
ORGANISAATIOSSA**

Lakkala Mervi
Ukskoski Annemari

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus
Tradenomi (YAMK)

2021

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus
Tradenomi (YAMK)

| | |
|----------------------------|--|
| Tekijä(t) | Mervi Lakkala, Annemari Ukskoski Vuosi 2021 |
| Ohjaaja(t) | Helena Kangastie, TtM, Heli Väätäjä, TkT |
| Toimeksiantaja | Julkishallinnon organisaatio x |
| Työn nimi | Osaamisen johtaminen julkishallinnon organisaatiossa |
| Sivu- ja liitemäärä | 52 + 3 |

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla ylläpidetään ja kehitetään työntekijöiden osaamista niin, että organisaation on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet. Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten osaamista voidaan johtaa julkishallinnon organisaatiossa esihenkilöiden toimesta. Toimeksiantajamme on julkishallinnon organisaatio, jonka toiminnot ovat osittain vielä rakenteilla useiden virastojen yhdistymisten sekä organisaatiomuutosten vuoksi.

Tutkimuksen toteutustapa oli laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin puolistrukturoidusti haastattelemalla kuutta organisaatiossa toimivaa esihenkilöä. Kysymykset muodostettiin toimeksiantajan tarpeiden perusteella. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Työn luotettavuutta on arvioitu tieteellisten lähteiden perusteella saatujen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereillä. Analyysiprosessi on kuvattu vaiheittain ja mahdollisimman läpinäkyvästi opinnäytetyössä.

Tutkimuksesta saatujen tietojen sekä teoriatiedon perusteella muodostettiin kehittämisehdotukset osaamisen johtamiselle, joita toimeksiantajan organisaatio voi hyödyntää kehittäessään osaamisen johtamisen prosessia tulevaisuudessa.

Tutkimuksemme mukaan osaamisen johtamisessa tulee huomioida strategisen-, operatiivisen- sekä tiedolla johtamisen näkökulmat. Keskeinen tutkimuksen tulos on, että esihenkilöiden osaamisen johtamisen tukemisessa on oleellista määrittellä ja jalkauttaa organisaation strateginen osaamisen johtaminen sekä hyödyntää tiedolla johtamista.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää osittain muissakin julkishallinnon organisaatioissa, mutta ne eivät ole yleistettävissä. Tutkimuksemme koskee vain toimeksiantajamme organisaatiota.

| | |
|-----------|--|
| Asiasanat | Osaaminen, osaamisen johtaminen, tiedolla johtaminen, laadullinen tutkimus |
|-----------|--|

Business, administration and law
Specialist in Knowledge Management
Master of Business Administration

| | |
|--------------------------|--|
| Author(s) | Mervi Lakkala, Annemari Ukskoski Year 2021 |
| Supervisor(s) | Helena Kangastie, MSc (Health Sciences), Heli Väättäjä PhD |
| Commissioned by | Public Administration organization x |
| Subject of thesis | Competence Management in a Public Administration Organization |
| Number of pages | 52 + 3 |

Competence management is an activity that maintains and develops the competence of employees so that the organization can achieve the goals it has set. The topic of the thesis is to study how competence can be managed in a public administration organization by supervisors. Our client is a public administration organization, with structures are partly under construction due to the merging of several agencies and organisational changes.

The research was conducted by using qualitative methods. The research material was collected by semi-structured thematic interviews six of the organization's supervisors. Questions were formed based on the needs of the client. The material obtained from the interviews was analyzed by data-driven content analysis. The reliability of the research has been assessed on the basis of scientific sources using the criteria for assessing the reliability of qualitative research. The analysis process is described in stages and as transparently as possible in the thesis.

Based on the information obtained from the research and the theoretical basis development proposals for competence management were formed. These proposals can be utilized by the client's organization when developing the competence management process in the future.

Based on our research, the aspects of strategic, operational and knowledge management must be considered in competence management. The main result of the research is that in supporting the competence management of supervisors, it is essential to define and implement the organization's strategic competence management and to utilize knowledge management.

The research results can be partially utilized in other public administration organizations, but they cannot be generalized. Our research only concerns the organization of our client.

Key words Competence, Competence management, Knowledge - based management, Qualitative Research

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 3 |
| 3 | OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN..... | 4 |
| 3.1 | Osaaminen | 4 |
| 3.2 | Aineeton pääoma | 6 |
| 3.3 | Organisaation osaaminen..... | 7 |
| 3.4 | Osaamisen johtaminen | 8 |
| 3.5 | Osaamisen johtamisen prosessi..... | 9 |
| 3.6 | Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa | 12 |
| 4 | TIEDOLLA JOHTAMINEN | 14 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 18 |
| 5.1 | Laadullinen tutkimus | 18 |
| 5.2 | Tutkimuskysymysten laadinta | 20 |
| 5.3 | Tutkimusaineisto..... | 21 |
| 5.4 | Tutkimusaineiston analysointi..... | 23 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 25 |
| 6.1 | Osaamisen johtaminen operatiivisella tasolla | 25 |
| 6.2 | Strateginen osaamisen johtaminen | 27 |
| 6.3 | Tietoon perustuva osaamisen johtaminen | 29 |
| 7 | YHTEENVETO TULOKSISTA | 31 |
| 7.1 | Keskeiset havainnot..... | 31 |
| 7.2 | Keskeiset kehittämiskohteet | 32 |
| 8 | POHDINTA | 37 |
| 8.1 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi..... | 37 |
| 8.2 | Johtopäätökset | 39 |
| | LÄHTEET..... | 41 |
| | LIITTEET | 48 |

1 JOHDANTO

Osaava henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä pääomista. Osaamisen johtaminen ja osaamisen hallitseminen on osa organisaation operatiivista johtamista. Organisaation menestymisen kannalta on oleellista, miten organisaatio osaa hyödyntää yksilöiden osaamisen tehokkaasti ja varmistaa osaamisen riittävän tason nyt ja tulevaisuudessa. Osaaminen konkretisoituu toiminnan näkökulmasta, joten on tärkeää saada yksilön osaaminen näkyväksi työn tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen kautta. Osaamisella on monta eri ulottuvuutta yksilöstä ja tiimeistä organisaation osaamiseen saakka. Yksilötasolla oleva osaaminen on helppo menettää yksittäisten työntekijöiden mukana, mutta ydinosaaminen on organisaation rakenteisiin kerrostunutta osaamista, joka ei katoa yksittäisten työntekijöiden poistuessa organisaatiosta.

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla ylläpidetään ja kehitetään työntekijöiden osaamista niin, että organisaation on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet. Osaamisen johtaminen on organisaation tarkoituksellista toimintaa, jossa strategian toteuttamisen kannalta oleellista osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.

Tieto- ja palveluorganisaatiossa yksilöiden osaaminen muodostaa merkittävän tietoresurssin. Tietojohtamisen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva organisaation hallussa olevasta tiedosta ja valjastaa se palvelemaan liiketoimintaa. Kyse on siitä, kuinka hyvin organisaation tietoresurssit on tunnistettu ja kuinka hyvin organisaatio kykenee hyödyntämään osaamisen yhtenä merkityksellisenä resurssina tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen kehittämisestä tulee pitää hyvää huolta ja ihmisten sisäistä motivaatiota on rakennettava ja luovuutta kannustettava. Yksilöiden tasolla oleva osaaminen on helppo menettää, mutta kun osaaminen on tunnistettu ja osaamisen johtamisen käytänteet ovat organisaatiossa hyvin hallittuja ja sisäänrakennettu organisaation prosesseihin ja toimintaan, osaamisen säilyttäminen on vakaampaa ja vähemmän sidoksissa yksittäisiin osaajiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten osaamista voidaan johtaa julkishallinnon organisaatiossa esihenkilöiden toimesta. Työmme toimeksiantajana on julkishallinnon asiantuntijaorganisaatio. Organisaatiossa työskentelee noin 1000

henkilöä. Työ on monipaikkaista ja toimipisteitä on ympäri Suomea. Toimeksiantajamme organisaatio on läpikäynyt viime vuosina useita yhdistymisiä koostuen nykymuotoisenaan useista eri edeltäjäorganisaatioista. Nykyinen organisaati rakenne suhteellisen uusi ja näin ollen organisaatio ja sen toiminnot ovat vielä osittain rakennusvaiheessa. Osaamisen johtaminen on osa-alue, jonka yhteisiä käytänteitä organisaatiossa ollaan kehittämässä.

2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tuottaa tietoa organisaatiolle osaamisen johtamisen tueksi ja tiedon avulla organisaatio voi rakentaa ja kehittää toimintonsa. Tarkoituksenamme oli tutkia ja tuottaa tietoa myös organisaation osaamisen johtamisen nykytilasta haastatteleamalla organisaatiossa työskenteleviä esihenkilöitä. Tutkimuksella haettiin vastausta seuraavaan kysymykseen: miten osaamista voidaan johtaa julkishallinnon organisaatiossa esihenkilöiden toimesta?

Tutkimuksen otaksuma oli, että osaamisen johtamisen taso vaihtelee toimeksiantajaorganisaatiossa yhteisten tavoitteiden puuttuessa. Osaamisen johtamista toteutetaan eri toimialueilla ja sen laatu on riippuvainen esihenkilöiden kyvystä ja perehtyneisyydestä aiheeseen. Tutkimuksemme avulla saatujen tietojen perusteella osaamisen johtamista voidaan toteuttaa organisaatiossa hallitusti ja yhteneväisesti läpi organisaation.

Opinnäytetyömme oli menetelmältään laadullinen eli kvalitatiivinen. Kanasen (2014, 18) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan aiheen kuvaaminen, ymmärtäminen sekä tulkinnan antaminen. Käytimme aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, joka on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelujen kohderyhmänä olivat esihenkilöt, jotka toimivat organisaation operatiivisella tasolla. Haastattelukysymysten avulla pyrimme saamaan tietoa, mitä keinoja esihenkilöillä on osaamisen johtamiseen tällä hetkellä sekä millaista tukea osaamisen johtamiseen tarvitaan organisaation johdolta. Analysoimme haastatteluaineiston käyttäen sisällönanalyysin menetelmää. Aineiston analyysin avulla kokosimme kehittämissuhteita, joiden avulla organisaatio voi tutkimuksemme tietoon perustuen kehittää osaamisen johtamisen käytäntöjä. Tulokset ovat syntyneet toimeksiantajaorganisaation kontekstissa, mutta ovat osittain hyödynnettävissä myös muissakin organisaatioissa.

3 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

3.1 Osaaminen

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista (Ojala 2008, 50: Sydänmaalakka 2009a). Osaamista voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin sekä organisaation näkökulmasta (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Ojala (2008, 50–56) määrittelee osaamisen kahteen osaan; yksilön osaaminen ja organisaation ja yhteisön osaaminen ja Kondalkar (2009, 1) esittää, että yksilön osaamisen kehittyminen siirtyy myös osaksi organisaation osaamista.

Kupiaksen ym. (2014) mukaan yksilön osaamisessa on olennaista, että tämä osaa yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot siten, että niistä on organisaatiolle hyötyä. Tiimin osaaminen on taas sitä, että sen jäsenet yhdessä osaavat eli osaaminen yhdistyy tiimiä hyödyttävällä tavalla siten, että se on enemmän kuin osiensa summa.

Kamensky (2015) palastelee osaamisen kuuteen eri näkökulmaan: 1) tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus, 2) teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen, 3) yksilö- ja joukkueosaaminen, 4) ydinosaaminen, 5) vuorovaikutusosaaminen ja 6) osaamisen taso ja muutos. Näkökulmat ovat osittain päällekkäisiä ja pyrkivät täydentämään toisiaan siten, ettei organisaation ja yksilön osaamisen ja osaamisen kehittämisen suhteen jäisi aukkoja.

Osaaminen näkyy konkreettisen toiminnan kautta, kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa ja se pitää nähdä suhteessa saavutettuihin tuloksiin (Sydänmaalakka 2009a: Kupias ym. 2014). Hyödyllistä osaamista ovat esimerkiksi tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, työn priorisointi ja organisointi, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus ja muutokseen sopeutuminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen eli osaamisen soveltaminen työn vaatimukseen ja käytäntöön on kaiken ydin (Kupias ym. 2014).

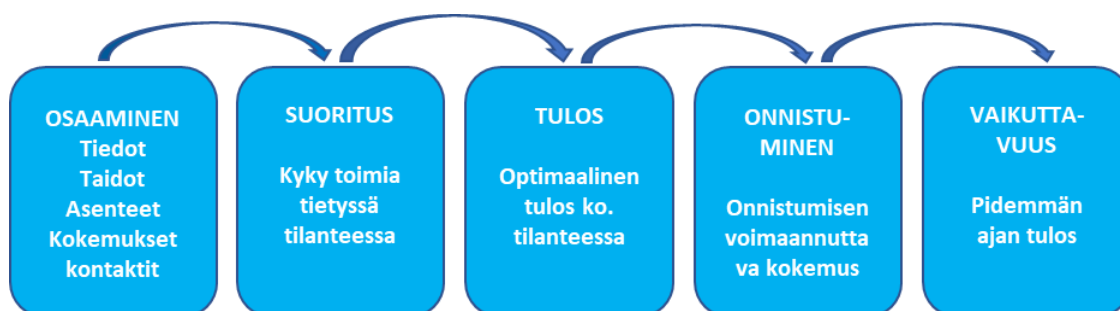
Työntekijöiden osaaminen auttaa vastaamaan liiketoimintaympäristön muutokseen ja osaaminen auttaa työntekijöitä parempaan työssä suoriutumiseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Riittävän osaamisen on myös todettu lisäävän merkittävästi työtyytyväisyyttä ja näin ollen vaikuttavan työsuoritukseen

ja organisaation menestymiseen. (Sabuhari, Sudiro, Irawanto, & Rahayu 2020, 1783.)

Työntekijän tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten sama koulutus esim. ilmenee eri henkilöillä ja tähän kuuluu myös persoonallisuus ja asenteet sekä tunneäly. (Ojala 2008, 50–51.) Osaaminen on paljon muutakin kuin vain koulutuksella saavutettua tietoa (Kupias ym. 2014). Sydänmaanlakan (2009b, 151) mukaan osaaminen on oppimisprosessin tulos – osaaminen on jokin, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella.

Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta, jolloin henkilö ei osaa hyödyntää sitä (Sydänmaanlakka 2009b, 151: Kupias ym. 2014). Organisaatioiden kannalta voisi olla hyödyllistä löytää myös piilo-osaaminen ja tätä voikin selvittää erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla. Työntekijä, joka ei käytä hyödyllisiä taitojaan ja osaamistaan, suoriutuu potentiaaliinsa nähden vaatimattomasti, tällöin voidaan puhua alisuoriutumisesta (Kupias ym. 2014).

Sydänmaanlakka (2015) on määritellyt osaamisen tuloksena oppimisprosessista, jota voidaan kehittää ja harjoitella. Kuviossa 1 on kuvattu oppimisprosessi, jonka mukaan osaaminen seurauksena saadaan hyvä suoritus ja sen myötä saavutetaan hyvä tulos. Hyvät tulokset tuottavat henkilölle onnistumisen tunteen ja tulosten avulla saavutetaan vaikuttavuutta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Osaamisen määritelmä (Sydänmaanlakka 2015)

Sydänmaanlakka (2015) on todennut, että todellista osaamisesta voidaan puhua, kun osaamia asioita kyetään soveltamaan käytäntöön. Osaaminen näkyy toiminnan kautta eli silloin kun kyetään toimimaan tehokkaasti tietyssä tilanteessa. On tärkeää osata siirtää osaamista toimintaan.

3.2 Aineeton pääoma

Osaaminen on osa organisaation aineetonta pääomaa. Cabrilo & Dahms (2018, 621–648) mukaan aineettoman pääoman arvonluonnin voidaan ajatella olevan riippuvaista siitä, että pääomaa määrätietoisesti johdetaan. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation sellaisia resursseja tai voimavaroja, jotka eivät ole fyysisiä tai rahallisia. Esimerkiksi organisaation osaaminen, toimintatavat ja erilaiset verkostot voidaan katsoa organisaation aineettomaksi pääomaksi (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 8). Aineeton pääoma osana organisaation strategiaa lisää kilpailuetua suhteessa kilpaileviin organisaatioihin (Martín-de-Castro, Delgado-Verde, López-Sáez, Navas-López, 2010). Organisaation menestymiseen vaikuttaa aineettoman pääoman laatu (Martins & Lopes 2016, 234).

Aineeton pääoma on organisaatiolle merkityksellinen menestystekijä, jota hyödyntämällä saavutetaan aineellista pääomaa ja varmistetaan organisaation tuloksen tekemistä tukevia prosesseja, kuten strategiatyö ja tehokas päätöksenteko, tuotekehitys ja markkina-aseman lisääminen suhteessa toimialaan (Roos ym. 2006, 8). Aineettoman pääoman avulla pystytään luomaan parempia innovaatioita ja prosesseja ja aineettoman pääoman johtamiseen panostaminen on tärkeää menestyvissä organisaatioissa (Martín-de-Castro ym. 2010).

Aineettoman pääoman abstraktista ja dynaamisesta luonteesta johtuen sen hyödyntäminen ja kehittäminen organisaatioissa on haastavaa. Tätä problematiikkaa on pyritty ratkaisemaan sillä, että aineeton pääoma on jaoteltu osa-alueisiin (Käpylä & Salonius 2013, 42). Aineettoman pääoman osa-alueiksi voidaan jaotella organisaation inhimillinen pääoma, suhdepääoma sekä rakennepääoma. Jaotellun tarkoitus on auttaa paremmin havainnollistamaan aineetonta pääomaa organisaation resurssina. Osa-alueet ovat kompleksisia ja näin ollen niitä ei ole aidosti mahdollista täysin erottaa toisistaan. (Laihonen ym. 2013, 39; Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 31.)

Inhimilliseen pääomaan kuuluu organisaation työntekijät ja heidän osaamisensa. Osaamisen kokonaisuuteen sisältyy työntekijöiden kokemus, koulutus ja persoonaan liittyvä ominaisuudet. (Laihonen ym. 2013, 39.) Käpylä & Salonius (2013,

42) ovat todenneet, että organisaation suhde- ja rakennepääoman hyödyntäminen on riippuvaista inhimillisen pääoman laadusta. Näin ollen inhimillistä pääomaa voidaan pitää aineettoman pääoman tärkeimpänä kokonaisuutena.

Suhdepääoma liittyy organisaation ja sen verkostojen, kumppanuuksien sekä asiakkuuksien välisiin suhteisiin. Sillä tarkoitetaan suhteita, jotka tuovat organisaatiolle uuden tiedon kautta arvoa ja joita voidaan hyödyntää. Suhdepääoman osa-alueeseen sisältyy myös organisaation maine sekä brändi. Nämä kertovat ulkopuoliselle organisaation houkuttelevuudesta ja luottamuksesta, jotka puolestaan ovat hyödynnettävissä organisaation ulkopuolisissa suhteissa ja kumppanuuksien luomisessa. (Laihonen ym. 2013, 39; Käpylä & Salonius 2013, 43.)

Rakennepääoma on luonteeltaan inhimillistä pääomaa pysyvämpää ja sisältää organisaation työkalut ja arkkitehtuurin tiedon luomiseen, säilyttämiseen ja jakamiseen. Se on organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin sidottua tietoa, kuten arvoihin, organisaatiokulttuuriin sekä prosesseihin ja järjestelmiin liittyvää. (Laihonen ym. 2013, 39; Käpylä & Salonius 2013, 43.) Roosin (2017, 755) mukaan rakennepääoma on inhimilliseen toiminnan aikaansaamaa, organisaation omistuksessa olevaa, luonteeltaan ei-fyysistä resurssia.

3.3 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa, jolloin myös voidaan todeta, että organisaation osaamista pitää vaalia ja johtaa (Ojala 2008, 53). Organisaation osaamisen perusta on siellä olevien yksilöiden osaaminen (Hyppänen 2007, 96). Kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät yhdessä osaamistaan, muuttuu yksilön osaaminen organisaation osaamiseksi (Ojala 2008, 53).

Kamenskyn (2015) mukaan organisaatiotoiminta on joukkuepeliä eli ei voida erottaa yksilön osaamista ja organisaatio-osaamisesta toisistaan. Osaaminen ei ole Kamenskyn (2015) mukaan staattinen käsite, vaan pidemmällä aikavälillä osaamisen kehitysvauhti on avain menestymiseen. Organisaation kilpailuetuna on

siellä oleva osaaminen ja strategisena tekijänä osaamista tarkastellaan ydinkykkyksien, niiden synnyn ja kehittämisen kautta (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 29–39).

Lehtonen (2002, 4–5) on tutkinut väitöskirjassaan organisaation osaamista. Hänen mukaansa yrityksen strategian tulisi perustua osaamiseen. Organisaation keskeiset osaamiset tulisi kuvata, jonka jälkeen sen strateginen hallinta on mahdollista. Tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja kilpailu- ja markkinatilanteet muuttuvat nopeasti, joten osaamista tulisi voida hyödyntää tehokkaasti. Johdon tehtävänä on muun muassa arvioida, miten osaamista voidaan tarvittaessa kehittää ja mistä ja miten osaamista on saatavissa.

3.4 Osaamisen johtaminen

Viitala (2007, 172) määrittelee osaamisen johtamisen sisältävän kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisessa on kyse ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta sekä sen lisäämisestä siten, että organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet (Viitala & Jylhä, 2019).

Cabrilo & Dahms (2018) toteavat, että osaamisen johtamisen kautta hyödynnetään organisaation osaamista, jotta siitä voidaan luoda arvoa yritykselle. Osaamisella ei voida luoda arvoa organisaatiolle ilman tehokasta ja järjestelmällistä johtamista, joissa keskitytään organisaatioiden osaamisresurssien tehokkuuteen. Myös Viitalan (2007, 172) mukaan osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen nykyhetkessä ja myös tulevaisuudessa. Organisaatiossa oleva osaaminen on saatava siirrettyä tuotteisiin, palveluihin tai muihin asiakkaiden arvostamiin lopputuloksiin (Viitala & Jylhä, 2019).

Gao, Li & Clarken (2008) mukaan osaamisen johtamisella tulee selkeät tavoitteet. Organisaation tulee olla tietoinen mitä osaamista organisaatiossa on ja miten henkilökohtainen osaaminen hyödynnetään, jotta organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan. Tehokas osaamisen johtaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation liiketoiminnan suoritus- ja kilpailukykyyn. (Byukusenge & Munene 2017;

Hyppänen 2007, 96.) Myös Tuomi & Sumkin (2012) mukaan menestyvän organisaation ydin on osaamisen johtaminen, joka perustuu yrityksen strategiaan.

Toimintaympäristöjen nopeat muutokset edellyttävät aktiivista ja ennakoivaa toimintaa sekä osaamisen johtamista. Strategian ytimessä on ydinosaaminen, joka vie organisaatiota tulevaisuuteen. Tulevaisuuden osaamistarpeet luovat perustan osaamisen kehittämiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012.) Osaamisen johtamisen päämääränä on varmistaa, että osaamisen riittävyys turvataan kaikissa tilanteissa, myös ennakkoiden tulevaa (Viitala & Jylhä 2019).

Osaamisen johtaminen rakentaa siltaa strategian ja inhimillisen pääoman välille. Työntekijöiden osaamisesta muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit ja rakenteet kehittyvät. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaamisen on myös perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyi omassa tehtävässään sekä työyhteisössään. (Viitala 2007, 180.) Strategiasta lähtevät osaamistarpeet myös tuovat strategian ja toiminnan tavoitteet konkreettisemmiksi ja lähemmäs toisiaan (Ojala 2018, 172; Viitala 2007, 180). Osaamisen johtaminen on keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen (Tuomi & Sumkin 2012). Kaikki strategiat toteutetaan operaatioilla eli arjessa, jokapäiväistä työtä tekeväällä (Kamensky 2015).

3.5 Osaamisen johtamisen prosessi

Sydänmaanlakka (2015) kuvaa osaamisen johtamista siten, että organisaatio määrittelee ydinosaamisensa ja muun tarvittavan osaamisen organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Tämän jälkeen organisaatio arvioi osaamisensa nykyisen tason verrattuna tavoitetasoon. Arvioinnin pohjalta laaditaan tarvittavat organisaation kehityssuunnitelmat, jotka muunnetaan käytännön työssä työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi.

Sydänmaanlakan (2007, 131–132) mukaan osaamisen johtamisen prosessi käynnistyy yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Prosessin tavoitteena on

osaamisen jatkuva kehittäminen, jotta organisaatio selviää tehtävistään. Strategisen tavoitteen lisäksi vaaditaan strategian mukaisia selkeitä päätöksiä ja linjauksia, jotta strategian vaatimaa osaamista voidaan tunnistaa ja kehittää.

Hyppänen (2013, 115) kuvaa osaamisen johtamisen prosessin seuraavasti: osaamistarpeiden tunnistaminen, osaamistavoitteiden asettaminen määrällisesti ja laadullisesti, osaamisen nykytilan arviointi, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelman tekeminen organisaation eri tasoille, menetelmien valinta, oppimista tukeva johtaminen sekä seuranta ja arviointi. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2013, 115)

Osaamistarpeiden tunnistaminen on osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe, joka aloitetaan osaamisen määrittelyllä, eli mitä osaaminen tarkoittaa organisaation kontekstissa sen kussakin yksikössä ja tiimissä (Hyppänen 2013, 117). Ojalan (2018, 171–172) mukaan organisaation osaamistarve pitää sisällään sitä osaamista, johon sen toiminta perustuu ja näitä kriittisimpiä osaamisia on tarpeen kartoittaa ja analysoida säännöllisesti sekä arvioida tarvittavan osaamisen nykytilaa. Viitala (2007, 183) toteaaakin, että osaamisenkartoitustekniikoiden tarkoituksena on nimetä tärkeät osaamiset ja määritellä eri osaamisten painoarvo. Tärkeänä pidetään sitä, että organisaation kriittiset osaamiset on määritelty oman liiketoiminnan mukaisesti ja henkilöstön osaamistarpeet määritellään esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Viitalan (2007, 184) mukaan osaamiskartoitusten avulla yksilötason tiedot voidaan työstää yksikkö- ja organisaatiotason kuvauksiksi, mahdollistaen näin laajempien osaamisen kehittämistoimien suunnittelun. Osaamiskartoitusten hyöty on osaamisen kehittämisen jäsentymisessä, tavoitteisiin suuntaamisessa sekä osaamisen dokumentoinnissa ja näkyväksi saattamisessa, näin ollen mahdollistaa tietoon perustuvan päätöksen teon ja suunnittelun.

Osaamisen kehittämisessä tulee osata oikealla tavalla yhdistää kehittäminen eri organisaation tasoilla sekä yksilön ja tiimin näkökulmasta. Organisaation strategian tulee ensisijaisesti ohjata kehittämisen alueita ja keinoja, joilla puolestaan osaamisen kehittäminen edesauttaa strategian toteuttamista. Usein työntekijä sitoutuu voimakkaimmin lähiorganisaatioonsa, mikä on hyvä huomioida mietittäessä osaamisen kehittämistä: millä tavalla saadaan tiimin ja sen jäsenten tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus ainutlaatuiselle tasolle. (Kamensky, 2015.) Kehittymisen mahdollistaminen ja varmistaminen vaatii valmistautumista, muutoksen huolellista suunnittelua, johtamista sekä arviointia (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 18). Sydänmaanlakan (2000, 122) mukaan, osaamisen kehittämiseen liittyy myös osaamisstrategian määrittely, eli suunnitelmia siitä, miten tarvittavaa osaamista hankintaan nyt sekä varmistetaan se tulevaisuudessa. Strategisen ulottuvuuden lisäksi osaamisen kehittämiseen kuuluu myös erilaiset koulutus-suunnitelmat, rekrytoinnit sekä muut toimet, joilla osaamista pyritään varmistamaan.

Osaamisen kehittämistoimien tulosten perusteellinen arviointi on monimutkainen kokonaisuus, joka jää usein organisaatiossa tekemättä (Wallo, Kock, Lundqvist & Coetzer 2020). Wallo ym. (2020) kuvaavat kolme päätekijää, jotka vaikuttavat siihen, ettei kehittämistoimien arviointia toteuteta organisaatiossa 1) organisaation johto ei ole sitoutunut eikä edellytä arvioinnin toteuttamista, 2) osaamisen arviointia koskevien mittausjärjestelmien ja –prosessien puuttuminen ja 3) henkilöstöhallinnon osaamisen ja resurssien puute osaamisen kehittämistoimien arviointiin.

3.6 Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa

Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät ihmisten johtamista siten, että se on vaikuttamista yksilöön tai ryhmään, jotta tietty päämäärä voidaan saavuttaa. He jatkavat, että esihenkilötyöllä ja johtajuudella viitataan sellaisiin työrooleihin, joihin kuuluu erityistä ohjaus- ja henkilöstöjohtamisvastuuta muihin työntekijöihin nähden. Organisaation johdon tehtävä on muodostaa strategiasta visio ja edelleen visiosta konkreettiset tavoitteet kullekin toiminnolle. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että jokainen tiimin jäsen tietää, miten oma työ liitetään asetettuihin tavoitteisiin. Tämän avulla pystytään luomaan sekä hyvät edellytykset osaamisen kehittämiseksi että hyvä oppimiskulttuuri organisaatioon. (Ojala & Meklin 2021, 222–223.) Myös Viitala (2007, 21) toteaa, että esimiehen tehtävään kuuluu organisaation suunnitelmien viestiminen henkilöstölle ja niiden kytkeminen henkilöstön jokapäiväiseen työhön.

Esihenkilöiden vastuulla on, että heidän tiimeissään on toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi oikeanlaista osaamista. He viestivät mahdollisista osaamistarpeista organisaatiossa, sekä päättävät miten tiimissä olevien henkilöiden osaamista kehitetään organisaatiossa yhteisesti sovitulla menetelmällä. Esihenkilöt vastaavat myös siitä, että henkilöiden osaaminen hyödynnetään organisaation toiminnassa. (Ojala 2008, 96.)

Tuomi ja Sumkin (2012) korostavat, että osaamisen johtaminen tulisi olla keskeisessä osassa esihenkilön arkipäiväistä työtä. He toteavat, että esihenkilöiden vastuulla on huolehtia siitä, että henkilöstö pystyy tekemään strategian mukaista työtä ja kehittymään työssään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Viitala (2002, 127) toteaa väitöskirjassaan, että ideaalilanteessa esihenkilö toteuttaa osaamisen johtamistaan arjessa keskustelemalla ja kuuntelemalla alaisiaan.

Suunnan selkiyttäminen, ryhmätoiminnan rakentaminen sekä yksilön osaamisen kehittämisen tukeminen ovat esihenkilöiden tehtäviä osaamisen johtamisessa. Esihenkilöiden työhön kuuluu keskeisesti myös oman osaamisen kehittäminen sekä oman toiminnan reflektointi. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018, 17.) Ojala (2008, 287–288) tuo esiin, että osaamisen johtamisen myötä esihenkilöiden kyky

johtaa ihmisiä korostuu entisestään. Esihenkilöiden on tunnistettava vastuunsa osaamisesta ja sen kehittämisestä. Heidän vastuullaan on hahmottaa mahdollisia tulevia osaamistarpeita ja hankkia tarvittavaa osaamista. Esihenkilötyössä menestymisen kannalta tunneäly on kriittinen taito, jotta hän kykenee välittämään mielikuvia organisaatiolle, luomaan osaamisen kehittämistä tukevan ilmapiirin sekä huolehtimaan ihmisten työkyvystä osaamisen kehittymisen perustana.

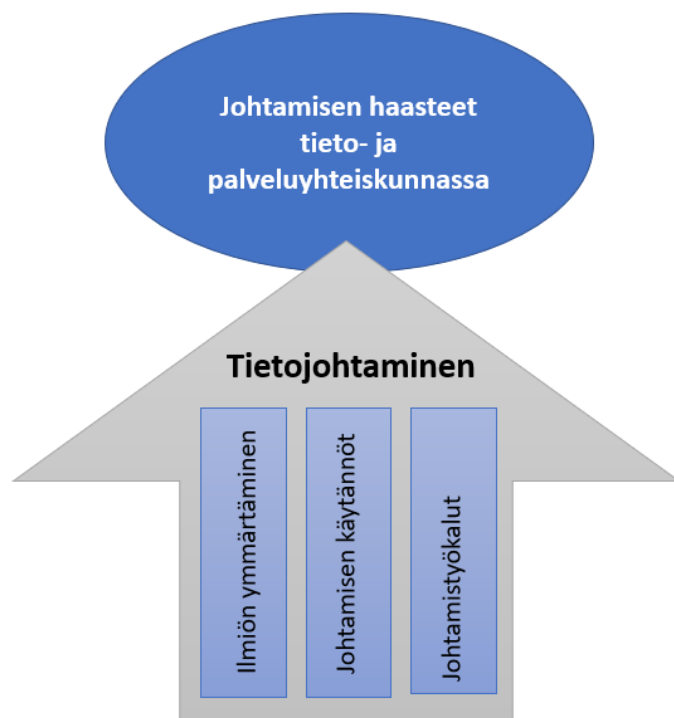
Esihenkilön osaamisen johtamisen eri osa-alueita on listattu Viitalan (2002, 160–165) väitöskirjassa. Ensimmäisenä mainitaan oppimisen suuntaaminen, jolla tarkoitetaan esihenkilön kykyä hahmottaa tarvittavaa osaamista sekä sen perusteella osaamisen kehittämistä. Toisena on oppimista edistävän ilmapiirin luominen eli esihenkilö edistää toiminnallaan työyhteisössä oppimisen ilmapiiriä. Kolmantena mainitaan oppimisprosessin tukeminen, jolla tarkoitetaan esihenkilön tukea henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Neljäs osa-alue osaamisen johtamiselle esihenkilötyössä Viitala mainitsee esihenkilön omalla esimerkillään johtamisen. Huhtalo, Konu ja Kangastie (2018, 22) toteavat osaamisen johtamisen olevan kokonaisuus, jonka eri osa-alueilla on oma merkityksensä.

4 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tietojohtaminen on uudehko johtamisen osa-alue, jonka taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä, mutta siihen liittyvät käsitteet ovat jossain määrin vakiintumattomia. Tietojohtamisen ilmiöt ovat pääsääntöisesti aineettomia. (Laihonen ym. 2013, 6.) Myös Kososen (2019) mukaan tietojohtaminen on arvon luontia aineettomista voimavaroista.

Desai ja Rai (2016, 1021) toteavat tietojohtamisen olevan prosessi, jonka avulla organisaatiossa voidaan tunnistaa sekä levittää tärkeää tietoa ja osaamista. Tietojohtamisen käytänteitä hyödyntäen organisaatiot voivat lisätä kyvykkyyttään luoda arvoa tiedolla ja osaamisella. Sen avulla pyritään parantamaan toiminnan laatua, tehokkuutta sekä vaikuttavuutta. Tietojohtamisen yhtenä tarkoituksena on organisaation toimintojen uudistamisesta ja oppimisesta. (Siltanen 2021.)

Tietojohtamisen erilaiset jäsennykset ja viitekehykset auttavat ymmärtämään, miten organisaatiot prosessoivat tietoa, luovat siitä arvoa ja rakentavat kilpailukykyään (Laihonen ym. 2013, 27). Tietojohtaminen voidaan nähdä keinona vastata tieto- ja palveluyhteiskunnan johtamishaasteisiin. Tietojohtamisen yksi tarkastelutaso on, miten organisaatiolla olevasta tiedosta luodaan arvoa liiketoimintaprosessiin. Tietojohtamista voi tarkastella myös johtamisen käytäntöjen kautta siten, miten tietoresursseja johdetaan sekä johtamisen työkalujen kautta eli millaisilla välineillä johtamista tuetaan ja miten välineitä hyödynnetään organisaatiossa. (Kuvio 3) (Laihonen ym. 2013, 6.)



Kuvio 3. Tietojohtamisen näkökulmat Laihosen mukaan (Laihonen ym. 2013, 6)

Laihonen ja kumppanit (2013, 32) määrittelevät tietojohtamisen kattokäsitteeksi, jonka alle sijoittuvat osa-alueet organisaation oppiminen, tietämyksen hallinta, aineeton pääoma ja sen johtaminen sekä liiketoimintatiedon hallinta. Käpylä ja Salenius (2013, 7) erottelevat tietojohtamisen tiedon johtamiseen sekä tiedolla johtamiseen. Tiedon johtaminen liittyy tiedon jakamiseen, uudistumisen ja uuden tiedon luomiseen sekä erilaisten tietovirtojen hallintaan. Tiedolla johtaminen puolestaan siihen, että hyödynnetään tietoa tarkoituksenmukaisesti päätöksenteossa eli tehdään tietoisia ja perusteltuja valintoja. (Kuvio 4)



Kuvio 4. Tietojohtamisen käsitteet Käpylän ja Saloniuksen mukaan (Käpylä & Saloniemi 2013, 7)

Tiedolla johtaminen on tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa ja osa laajempaa tietojohtamisen kenttää (Kosonen 2019). Kosonen (2019) toteaa tiedolla johtamisen olevan kokonaisuus, sosiotekninen systeemi. Kokonaisuuden toinen puoli koostuu tiedon tuottamisesta eli hallinnasta, säilyttämisestä ja analysoinnista ja toinen puoli taas tiedon hyödyntämisestä, johon tarvitaan ihmisiä ja heidän kykyään ja motivaatiotaan soveltaa tietoa päätöksentekoon. Tiedolla johtamisen käsitettä käytetään usein strategisena käsitteenä ja laajemmin, sisältäen kaikki tietojohtamisen osa-alueet (Leskelä ym. 2019).

Jalosen (2015, 41) mukaan tiedolla johtamisen merkitys on sen myönteinen vaikutus organisaation toimintaan. Hänen mukaansa tiedolla johtaminen tarkoittaa toiminnasta syntyvän tiedon sekä toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistämistä toimintatilanteessa, esimerkiksi päätöksenteossa, tavalla, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan. Tiedon johtamisen kokonaisuuteen voidaan liittää myös organisaation kyvykkyyksien ja työntekijöiden osaamisen hallinta (Viitala & Jylhä, 2019). Tiedolla johtamisen lähtökohdat ovat organisaation oppimisessa ja innovoinnissa ja menestyneet johtajat ovat tunnistaneeet tämän arvon (Desai & Rai 2016, 1021–1028).

Muuttuva ja digitalisoituva työelämä vaatii organisaatioilta jatkuvaa mukautumista uuteen toimintaympäristöön. Organisaatiot pärjäävät vain, mikäli niiden inhimillinen pääoma on riittävän vahvaa, eli henkilöstön osaamiseen on panostettu ja se nähdään arvokkaana organisaation resurssina. (Edmondson & Saxberg, 2017.) Osaamista tulisi tarkastella raaka-aineen tavoin. Sitä on uudistettava, jotta organisaatio pysyy mukana liiketoiminnallisessa kilpailussa ja näin ollen osaamisen tulisi olla systemaattisen tarkastelun kohteena, kuten muutkin organisaation menestystekijät. (Viitala 2007, 173.) Kyse on siitä, miten hyvin organisaatiot kykenevät luomaan tiedosta ja osaamisesta arvoa asiakkaille heidän arvostamiensa palveluiden tai tuotteiden muodossa (Laihonen ym. 2013, 6).

Tieto- ja palveluintensiivisissä organisaatioissa johdon tulisi aktiivisesti pyrkiä varmistamaan, että henkilöstön osaaminen on riittävää ja pyrittävä lisäämään ihmillisen pääoman määrää. Tieto- ja palveluorganisaatioissa henkilöstön työtehtävät liittyvät tekemisen sijaan enenevässä määrin uusien asioiden luomiseen ja erilaisiin päätöksentekoprosesseihin. Henkilöstön oppiminen, kehittyminen ja osaaminen on merkityksellisessä roolissa organisaation menestymisessä liiketoiminnassaan. Tulevaisuuden työelämän vaatimukset edellyttävät henkilöstä, joka kykenee työssään hyödyntämään erilaisia tietoon liittyviä työkaluja ja muita välineitä. (Edmondson & Saxberg, 2017.)

Johtamisen haasteena nykypäivän organisaatioissa on saada henkilöstön osaaminen ja organisaatiolla käytössä oleva tieto hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation kehittämisen vastuu ei ole vain johdolla, vaan koko organisaation henkilöstö tulisi saada mukaan yhteiseen tekemiseen. Jotta organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen saataisiin hyödynnettyä, on organisaatiossa tärkeää panostaa oppivan organisaation periaatteisiin kuten tiedon jakamiseen ja tiedonkulkuun, virheistä oppimiseen ja kehittymistä tukevan kulttuurin rakentamiseen. (Kauhanen 2018, 13; 18.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Laadullinen tutkimus

Valitsimme tutkimusmenetelmäksemme laadullisen tutkimuksen. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti tutkitaan tiettyä ilmiötä sen kohteena olevien henkilöiden avulla. Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmissä halutaan selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevat ihmiset kokevat asian, tällöin puhutaan fenomenologiasta. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita muun muassa henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja henkilöiden tuomista merkityksistä asiaan. (Puusa & Juuti 2020.) Kananen taas kiteyttää laadullisen tutkimuksen käyttötarkoituksen olevan ymmärryksen saaminen johonkin ilmiöön. Hänen mukaansa laadullinen tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen, ymmärrettävän sekä tarkan kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 16–17.)

Aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti erilaisia haastatteluita, dokumenttiaineistoja tai havainnoiteja. Laadullisen tutkimuksen haasteena voi olla tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden saaminen puhumaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman avoimesti. Haastatteluiden tarkoituksena on luoda monipuolinen kuva tutkittavaan asiaan sekä saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. (Puusa & Juuti 2020.)

Aineistoa analysoitaessa on tärkeää tarkastella ja havainnoida, kuinka helposti haastateltavat henkilöt kykenivät vastaamaan heille asetettuihin kysymyksiin. Tämän vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa saatua dataa pidetään monipuolisempänä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisesta tutkimuksesta saadun datan perusteella on mahdollista tehdä monenlaisia tulkintoja tutkimuskohteena olevasta asiasta. (Räsänen 2005, 91–92.) Toisaalta Alasuutari (2011) toteaa myös, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi ovat jatkumolta toisilleen eivätkä toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia menetelmiä.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä saamaan erilaisia näkökulmia aiheen tarkasteluun eikä löytää tietoa esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin, kuinka paljon tai usein jokin ilmiö esiintyy. (Puusa & Juuti 2020.) Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori (2009, 164) toteavat, että tutkimuksen lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen sekä monipuolinen tarkastelu eikä jonkin tietyn hypoteesin tai teorian testaaminen.

Räsänen (2005, 87–91) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään pelkistämään ja tyypistämään saatu tutkimusaineisto verbaaliseen muotoon, jolloin aineistoa voidaan havainnoida. Laadullisen tutkimuksen avainasemassa ovat teoreettiset yleistykset aineiston perusteella ja sen tavoitteena lähestyä tutkittavan aiheen ominaispiirteitä mahdollisimman alkuperäisessä muodossa.

Opinnäytetyömme tutkimusstrategiaksi valitsimme tapaustutkimuksen (case-study). Tutkimusstrategiana tapaustutkimus kohdentuu johonkin yksittäiseen tapaukseen, kuten ryhmään tai yhteisöön. Meidän työmme tapauksessa tutkimuksemme kohdentuu yksittäiseen nimettyyn julkishallinnon organisaatioon, joka toimii työmme toimeksiantajana. Liiketaloustieteissä laadullisen tutkimuksen merkitys on kasvanut 1990-luvulta alkaen ja tällä tieteen alalla sillä tarkoitetaan erityisesti tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on erityisen sopiva lähestymistapa, kun tutkittava kohde on yritys tai sen osa. (Kovalainen 2005, 73.) Tapaustutkimuksen keskeinen tavoite on tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu, jonka vuoksi tapaukset tulee valita, rajata ja perustella huolellisesti (Eriksson & Koistinen 2014, 4).

Erikssonin ja Koistisen (2014, 34) mukaan oleellista tutkimuksen onnistumisen kannalta on valita omaan tutkimuskysymykseensä sopiva analyysimenetelmä, jotta saadaan vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä asioihin tai ilmiöihin vaan sen päätaarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkittavasta aiheesta (Eriksson & Koistinen 2014, 36–37). Tämän vuoksi se sopi mielestämme erityisen hyvin meidän tarkoitukseemme tutkia yksittäisen julkishallinnon organisaation osaamisen johtamista.

Meidän tutkimuksemme tarkoitus oli selvittää, miten esihenkilöt voivat johtaa osaamista sekä antaa kehitysehdotuksia osaamisen johtamiselle julkishallinnon organisaatioissa. Tapaustutkimuksemme tarkoituksena oli tuottaa tietoa osaamisen johtamisen nykytilasta haastatteleamalla esihenkilöitä toimeksiantajamme organisaatioissa sekä tuoda esiin kehityskohteita osaamisen johtamisen tueksi tulevaisuudessa.

5.2 Tutkimuskysymysten laadinta

Tutkimus tulee rajata hyvin ja asettaa tutkimukselle tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen asettaminen auttaa tutkimuksen tekemisessä sekä keskittymään olennaiseen. Tutkimuskysymyksen asettaminen asettaa tutkimukselle kehyksen. (Simons 2009, 28–29.) Kanasen (2014, 27; 33–34) mukaan tutkimuskysymyksen asettaminen on tärkeää myös siksi, että niihin on helpompi vastata saadun tutkimusaineiston avulla kuin pelkkään tutkimusongelmaan. Tutkimuksen rajaaminen helpottaa hallitsemaan ilmiötä ja selityksen löytymistä ja sitä tarvitaan sekä ilmiön ymmärtämiseksi että tiedon saannin varmistamiseksi.

Rajasimme tutkimuksemme aiheita useaan kertaan. Koska aihe oli mielestämme hyvin mielenkiintoinen, lähdimme liikkeelle liian laajalla tutkimuksen aiheella. Pohdimme asiaa toimeksiantajan kanssa ja lopulta löysimme fokuksen tutkittavalle asialle. Toimeksiantajan tavoitteena oli osaamisen johtamisen määritteleminen ja käytänteiden vakiinnuttaminen sekä osaamisen johtamisen koulutuksen toteuttaminen esihenkilöille. Tavoitteena oli myös, että esihenkilöillä olisi yhteinen käsitys osaamisen johtamisesta sekä ymmärrys siitä, millaisia keinoja osaamisen johtamiselle on. Toimeksiantajan tarpeisiin perustuen, päätimme selvittää, miten esihenkilöt johtavat osaamista tällä hetkellä organisaatioissa sekä miten organisaatio voi tukea esihenkilöitä osaamisen johtamisessa. Toimeksiantajamme toiveena oli saada yllä mainittuja tietoja, jotta tulevassa koulutuksessa ja prosessin kehittämisessä voitaisiin huomioida oikeita asioita. Tutkimuksemme perusteella toimeksiantajamme voi kehittää toimintojaan osaamisen johtamisen prosessin osalta.

Aloitimme tutkimuksen rajaamisen käänteisessä järjestyksessä. Kirjasimme ensin ylös toimeksiantajamme toiveet ja tarpeet kehittämistyöllemme, joista johdimme työllemme tavoitteen ja tarkoituksen. Tämän jälkeen asetimme työllemme tutkimuskysymyksen. Näiden kaikkien vaiheiden perusteella laadimme kysymykset haastateltavillemme. Tarkastelimme ja rajasimme myös kysymyksiä useaan kertaan peilaten niitä aina uudelleen tutkimuskysymykseemme sekä pohdimme mitä me todellisuudessa haluamme tietää. Usean tarkastelun jälkeen jäljelle jäivät viisi kysymystä, jotka haastateltaville lopulta esitettiin (liite 2).

5.3 Tutkimusaineisto

Keräsimme tutkimusaineistomme haastatteleamalla toimeksiantajamme palveluksessa olevia lähiesihenkilöitä. Valitsimme tutkimukseemme haastateltaviksi henkilöiksi erityisesti operatiivisella tasolla toimivia esihenkilöitä, emmekä esimerkiksi ylempiä johtajia tai päälliköitä. Operatiivisella tasolla toimivat esihenkilöt työskentelevät lähimpänä asiantuntijoita arkipäivän toiminnoissa toimeksiantajamme organisaatiossa, joten heillä on suora yhteys organisaation henkilöstöön päivittäisessä työssä. Operatiivisen tason esihenkilöt johtavat asiantuntijoista koostuvia tiimejään kohti niille asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on, että asiantuntijoilla on tarvittava osaamisen tai edellytykset hankkia osaamista tarvittaessa lisää. Osaamisen johtaminen ja hallinnointi on pääsääntöisesti esihenkilöiden ja asiantuntijoiden itsensä vastuulla. Tutkimuksemme otanta on näin ollen tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen.

Valitsimme kohderyhmäämme seitsemän esihenkilöä organisaation eri toimialoilta ja paikkakunnilta mahdollisimman kattavan tuloksen saamiseksi. Näin pyrimme varmistamaan, että saamme oikeanlaisen kuvan organisaation osaamisen johtamisen nykytilasta koko organisaation läpileikkaavasti. Vaikka Tuomi ja Sarajärvi (2018) kritisoivat saturaatioon vetoamista laadullisen tutkimuksen yhteydessä, saturaatiosta voidaan puhua tapauksemme kohdalla. Tutkimuksessamme oli kyseessä rajattu tutkimusongelma, tietyssä ja nimetyssä toimintaympäristössä, joten haastattelujen määrän kasvattamisella emme olisi saaneet aiheeseen oleellista lisätietoa.

Toimitimme esihenkilöille kutsun sähköpostitse Skype -haastatteluun (liite 1), jossa kerroimme, että tarkoituksenamme on tutkia ja tuottaa tietoa osaamisen

johtamisen nykytilasta sekä löytää mahdollisia kehittämiskohteita osaamisen johtamiseen organisaatiolle. Toimme esiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää halutessaan milloin tahansa. Haastateltavien tiedossa oli ainoastaan haastattelua koskeva aihealue, mutta emme toimittaneet heille haastattelussa esitettäviä kysymyksiä etukäteen tutustuttaviksi.

Suoritimme haastattelut puolistrukturoidusti ja virtuaalisesti Skype –yhteyden välityksellä, jotka tallensimme jatkokäsittelyä varten. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa Puusan sekä Juutin mukaan, että haastattelukysymykset ovat valmiina ja kaikille haastateltaville samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole valmiina, kuten strukturoidussa haastattelussa (Puusa & Juuti 2020).

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etuna voidaan nähdä sen joustavuus, haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tarvittaessa ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä kysymysten tai käytettyjen termien osalta haastattelutilanteessa. On eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajalle etukäteen, mitä aihetta haastattelu koskee. Etukäteisinformaation antaminen myös tukee haastattelun tavoitetta saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Käytännössä nämä toteutuvat, kun haastatteluista sovitaan etukäteen, jolloin tiedonantajaa informoidaan myös haastattelun ja tutkimuksen aiheesta. Haastattelun etuna aineistonkeruumenetelmänä on myös se, että kun haastattelun ajankohdasta sekä aiheesta on sovittu etukäteen, tiedonantajat harvoin suostuttuaan peruvat haastattelun tai kieltävät aineiston käyttämistä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aineiston kerääminen haastattelemalla on siis aineistonkeruumenetelmänä kyseisen tutkimuksen toteuttamisen kannalta perusteltua.

Haastatteluin kerättyä aineistoa käsittelevät vain opinnäytetyön tekijät. Tulokset on anonymisoitu siten, että henkilöiden nimi- tai muita henkilötietoja ei ole kuuluvissa tallenteilla tai nähtävissä tallenteiden nimistä. Haastattelut ja niiden litteroinnit on tallennettu nimillä "Haastattelu 1, 2, 3, 4, 5, 6 ja 7". Yksittäisiä henkilöitä ei voida näin ollen tunnistaa. Haastattelut litteroitiin sana sanalta tekstitiedostoiksi. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 6 minuutin ja 20 minuutin välillä. Tutkimusaineistosta tehtiin aineistonhallintasuunnitelma oppilaitoksen antaman ohjeistuksen mukaisesti.

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Lähestyimme aihettamme käyttämällä induktiivista sisällön analyysia. Sen mukaisesti aineisto pelkistetään ja ryhmitellään eli aineistosta johdetaan ilmaisuja, jotka näyttävät kuuluvan yhteen. Tutkimuksessa saadulta aineistolta kysytään pelkistettäessä tutkimuskysymyksiä ja etsitään vastaukset asetettuihin kysymyksiin. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat myös, että ensin tulee tunnistaa asiat, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja aineiston analyysissä niitä ilmaisevat lauseet pelkistetään. Pelkistetyt ilmaisut, jotka kuvaavat samaa asiaa yhdistetään ja viedään tämän jälkeen nimettyihin alakategorioihin. Analyysin jatkuessa eri alakategorioita yhdistämällä saadaan muodostettua yläkategorioita, joille annetaan niiden sisältöä kuvaavat nimet. Lopulta eri kategorioiden avulla muodostetaan vastaus tutkimuskysymykseen. Kuviossa 6 on esitetty menetelmän aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain, jonka perusteella edistimme tutkimustamme (Kuvio 6).



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekeminen (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Perehdyimme osaamisen johtamisen teoreettiseen tietoon huolellisesti ennen haastatteluiden suorittamista ja kirjoitimme tieteellisistä lähteistä kerättyä tietoa tutkimuksemme tueksi. Haastatteluiden litteroitu aineisto käytiin läpi useaan kertaan ja sieltä kerättiin tutkimuskysymykseen peilaten alkuperäisiä ilmauksia. Haastateltavien vastaukset olivat toisinaan hyvin pitkiä ja polveilevia, jonka vuoksi käytimme tähän työhön paljon aikaa. Pidimme mielessämme koko analyysiprosessin aikana tutkimuskysymyksemme ja palasimme siihen useita kertoja analyysin eri vaiheissa, jotta saimme poimittua aineistosta oleelliset asiat tutkimukseemme.

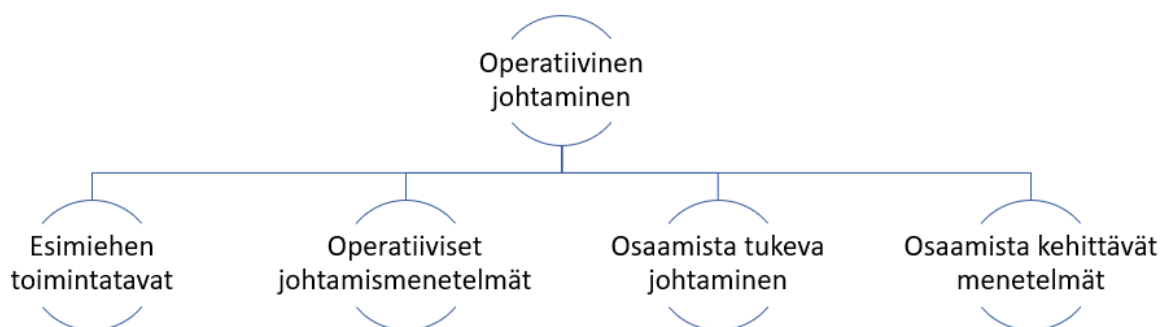
Alkuperäisilmausten jälkeen muodostimme niistä pelkistettyjä ilmauksia pohtien mielessämme "mistä tässä on kysymys?". Pelkistettyjen ilmauksien luominen ei ollut helppoa ja muokkasimme niitä useaan kertaan, jotta saimme mielestämme parhaan käsityksen henkilön vastauksesta. Tätä työtä tehdessä hylkäsimme muutamia aiemmin mukaan keräämiämme alkuperäisilmauksia, sillä totesimme niiden olevan irrelevantteja tutkimuskysymykseemme nähden. Näin jäljelle jäivät vai ne alkuperäisilmaukset, joilla koimme olevan merkitystä tutkittavaan asiaan.

Seuraavassa analyysin vaiheessa muodostimme pelkistettyjä ilmauksia ryhmittelemällä alaluokat. Etsimme pelkistetyille ilmauksille yhteisiä nimittäjiä, joiden perusteella muodostimme alaluokat. Alaluokkien saamiseksi kävimme keskusteluita keskenämme ja palasimme aina uudelleen litteroituun aineistoon, jonka avulla varmistimme ymmärtävämmekä kulloinkin kyseessä olevan asian samalla tavalla. Alaluokkien kirkastettua johdimme niistä kolme yläluokkaa, jotka kuvasivat hyvin aineistosta nousseita eri teemoja ja niiden avulla voimme vastata asetettuun tutkimuskysymykseen ja muodostimme lopulta pääluokan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Osaamisen johtaminen operatiivisella tasolla

Haastatteluaineiston ilmauksista nousi kokoavaksi käsitteeksi operatiivinen johtaminen, joka koostui esihenkilön toimintatavoista, johtamismenetelmistä, osaamista tukevasta johtamisesta sekä osaamisen kehittämisen menetelmistä. (Kuvio 7). Näitä yhdistää esihenkilön erilaiset toimintatavat päivittäisessä työssä.



Kuvio 7. Operatiivisen johtamisen muotoutuminen haastatteluiden ilmauksista.

Haastatteluaineiston perusteella yhdeksi kokoavaksi teemaksi nousi esihenkilön toimintatavat päivittäisessä johtamisessa. Esihenkilön toimintatavat koostuvat monenlaisesta arkipäiväisestä toiminnasta, joiden katsotaan kuuluvan esihenkilön rooliin ja tehtävään. Haastatteluissa esiinnousseita toimintatapoja olivat työntekijöiden tukeminen sekä läsnäolo työarjessa. Esihenkilöt kokivat, että heidän läsnäolonsa työntekijöiden arjessa tukee osaamisen johtamista siitä näkökulmasta, että läsnäolon kautta esihenkilöllä katsottiin olevan hyvä käsitys siitä osaamisesta, jota yksilöillä ja tiimeillä on.

...mahdollisimman lähellä siinä arjessa, niin myöskin tietää niinkun ihmisten kiinnostuksen kohteet ja osaamiset sitä kautta.

Esihenkilön päivittäisiin toimintatapoihin katsottiin kuuluvan hereillä olo alati muuttuvassa toimintaympäristössä ja reagointi erilaisiin muutoksiin siten, että tehtävien suorittaminen ja toiminnan sujuminen pystytään varmistamaan.

...on ihan semmosta päivittäistä esimiestyötä eli kun tehtävät muuttuu, niin, niinhän täytyy hyvin nopeasti reagoida, et saada se tarvittava osaamisen sen kyseisen tehtävän hoitamiseksi.

Esihenkilön toimintatapoihin katsottiin kuuluvan vuorovaikutteisuus työntekijöiden kanssa sekä työntekijöiden tukeminen. Esihenkilön katsottiin tarvitsevan myös aikaa miettiä parhaita tapoja ja käytänteitä, miten osaamista tiimissä ja yksilötasolla voisi parhaiten johtaa.

..sellasta aikaa esimiehille, jossa se saa ihan ajatuksella miettiä.

Erilaisista johtamismenetelmistä aineiston perusteella nousi valmentava johtaminen. Valmentava johtaminen nähtiin hyvänä johtamismenetelmänä esihenkilöille arkipäivän johtamisessa. Valmentavaa johtamista on otettu kyseisessä organisaatiossa käyttöön vähitellen ja osa esihenkilöistä on jo osallistunut pilottiryhmään, jossa valmentavan johtamisen menetelmiä on koulutettu esihenkilöille.

Coachaus on mun mielestä hyvä väline siihen, sen ymmärryksen saavuttamiseen.

Esihenkilön osaamista kehittävät menetelmät koostuivat niistä asioista, joiden avulla esihenkilö pystyi suunnittelemaan ja kehittämään työntekijöiden osaamista. Vuosittaiset osaamiskeskustelut koettiin hyväksi menetelmäksi käydä läpi työntekijöiden kanssa osaamisen kehittämisen tarpeita. Työntekijöiden osallistuminen erilaisiin organisaation sisäisiin kehitystehtäviin ja projekteihin nähtiin myös hyväksi keinoksi osaamisen kehittämiseen.

Yksilötasolla, sillä lailla niinkö yksilöllisesti, jokaisen kans pitäisi olla semmonen osaamispolku.

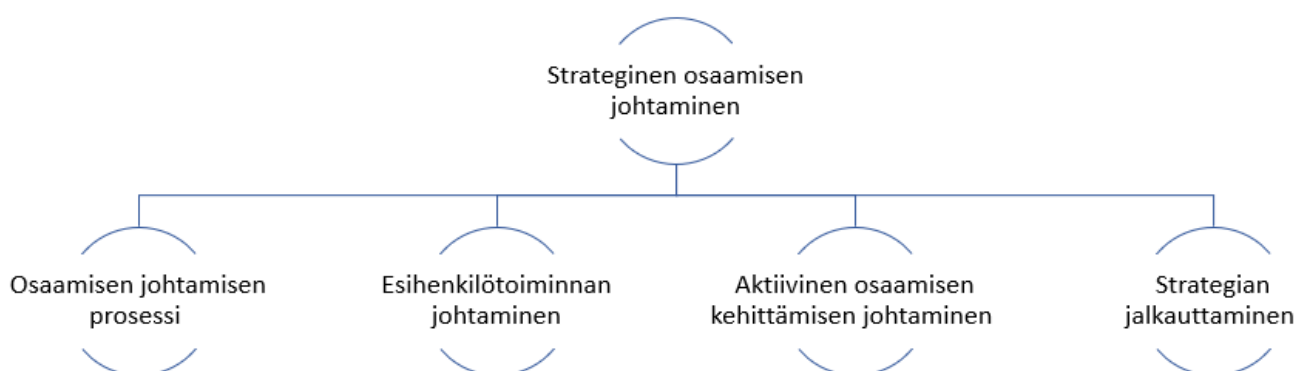
Osaamiskeskustelu vuosittain, et varmistetaan, taikka yhdessä sovitaan niistä asioista, et mihin suuntaan sitä osaamista on tarve kehittää.

Osaamisen kehittämisessä toimii kaikki tällaiset kehittämistehtävät ja hankkeet ja muut systeemit.

Osaamista tukeva johtaminen nähtiin esihenkilön toimintatapana, jolla hän pyrkii huomioimaan toiminnassaan osaamisen johtamisen. Osaamista tukevaan johtamiseen kuului esihenkilön työssään toteuttamaa osaamisen varmistamista sekä työntekijöiden osaamisen arviointia.

6.2 Strateginen osaamisen johtaminen

Haastatteluiden ilmauksista nousi esiin organisaation johdon toimintatavat sekä organisaatiotasoinen osaamisen johtaminen ja sen määrittely. Nimesimme tämän strategiseksi osaamisen johtamiseksi. Strategisen osaamisen johtamisen kokonaisuus muodostui osaamisen johtamisen prosessista, esihenkilötoiminnan johtamisesta, osaamisen kehittämisen johtamisesta sekä strategian jalkauttamiseen liittyvistä asioista. (Kuvio 8)



Kuvio 8. Strategisen osaamisen muotoutuminen haastatteluiden ilmauksista.

Aktiivinen osaamisen kehittämisen johtaminen koostui niistä osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista, joita toivottiin organisaation johdon toimesta toteutettaviksi. Osaamisen kehittämisen toivottaisiin olevan osa jokaisen virkamiehen työtä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja siinä toivottiin aktiivista roolia myös organisaation johdon osalta.

Tehtäis niinkö virastotasolla selväksi se, että osaamisen kehittäminen on osa sitä työtä ja ammatillisuutta.

Esihenkilöt kokisivat hyödylliseksi myös sen, että viraston sisällä jaettaisiin kokemuksia hyvistä keinoista osaamisen kehittämiseksi, jotta kaikki voisivat niitä hyödyntää halutessaan.

Tuotais konkreettisemmaksi myös virastotasollakin niitä keinoja, joidain esimerkkejä vois olla, että miten on onnistuttu osaamisen kehittämisessä jossain.

Osaamisen kehittämiseksi nähtiin erilaisia keinoja, kuten tehtävä- ja työnkierron viraston sisällä ja erilaisten koulutusten mahdollistaminen kiireisessä arjessa.

Esihenkilötoiminnan johtamiseen sisältyi organisaation johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen liittyviä asioita sekä puitteiden rakentamista esihenkilöille johtamistehtävän suorittamiseen. Esihenkilöiden osaamisen johtamisen näkökulmasta olisi tärkeää määritellä, mitä sillä tarkoitetaan ja tavoitellaan organisaation osalta. Esihenkilöiden osalta toivottiin myös koulutusta sekä esihenkilöiden jatkuvaa sparrausta osaamisen johtamisessa.

..vaikka määritelty jossakin tää osaamisen johtaminen ja mitä me niinku tarkotetaan sillä.

Esimies tarvii varmasti sellasta, niinku jatkuvaa sparrausta ja myöskin sellasta eteenpäin menevää ja niinku kasvavaa tietoisuutta siitä, niinkö mitä, mitä keinoja ylipäättänsä voi olla olemassa tälläseen osaamisen johtamiseen.

Organisaatiossa on otettu käyttöön hiljattain valmentava esihenkilötyö. Menetelmän käyttöönotto on alkuvaiheessa, mutta sen jalkauttamista laajemmalle joukolle esihenkilöitä odotettiin.

Osa haastatelluista esihenkilöistä ei osannut sanoa onko osaamisen johtaminen huomioitu organisaation strategiassa. Osa koki organisaation strategian kaukaiseksi omasta päivittäisestä työstään.

Hyvin strategiassa, mutta se jalkautus on nyt se juttu, mikä mun mielestä puuttuu – kun sitä katsoo asiantuntijatasolta.

Osaamisen johtamisen prosessiin toivottiin yhteisiä vaiheita, jotka olisivat määriteltäviä organisaation johdon tasolta. Prosessin lähtökohtana tulisi määritellä organisaation kannalta keskeinen osaaminen.

..kerättynä tavallaan sitä semmoista, että mitkä on ne, vaikka just meidän organisaation niinku, vaikka esimerkiksi keskeiset osaamiset silleen virkamiestasolla, mitä kaikkien pitäis osata.

Esihenkilöt toivat esiin myös tarvitsevansa työkalun osaamisen hallintaan, johon kerätä henkilöstön tietoja esimerkiksi koulutuksista. Esihenkilöt ylläpitävät tietoja henkilöstön osaamisesta eri tavoilla osaamisen hallintaan olevan työkalun puuttuessa.

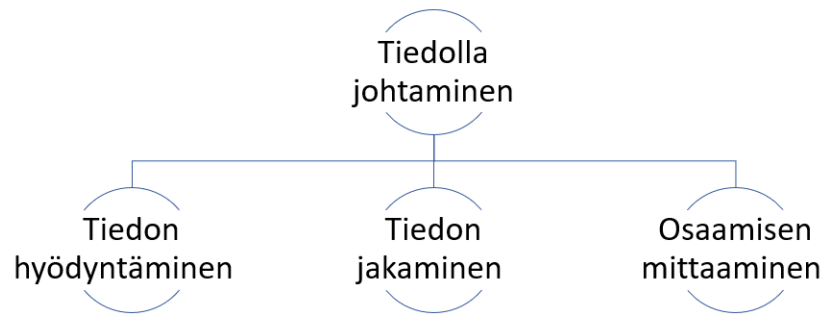
On kartoitettu, et tiedän ja on kartoitettu, mutta minun mielestä vieläkin tarvittais niinkö osaamisen hallintaan parempia työkaluja ja menetelmiä.

Organisaatiossa on kartoitettu osaamista eri tavoilla esihenkilöiden toimesta. Määrämuotoista tai ennalta sovittua tapaa kartoittaa osaamista ei ole käytössä organisaatiossa. Osaamisen hallintamallia pidettiin haastatteluiden perusteella tärkeänä, jotta esihenkilöt voisivat suunnitella osaamisen kehittämistä systemaattisemmin.

6.3 Tietoon perustuva osaamisen johtaminen

Haastatteluiden pohjalta kokonaisuudeksi muodostui tietoon perustuva toiminta ja sen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Tiedolla johtamisen käsite

koostui tiedon hyödyntämisestä, tiedon jakamisesta sekä osaamisen mittaamisesta. (Kuvio 9)



Kuvio 9. Tiedolla johtamisen muotoutuminen haastatteluiden ilmauksista.

Haastateltavien mukaan osaamisen johtamisen tulisi perustua monipuolisesti tietoon. Esihenkilöillä oli hyvä kuva osaamisesta operatiivisessa toiminnassa, mutta erilaisten mittareiden avulla toivottiin, että tieto saataisiin myös organisaation johdon hyödynnettäväksi strategisessa suunnittelussa. Esihenkilöiden käytössä olevaa tilannekuvaa tulisi hyödyntää monipuolisesti niin, että organisaatio voisi tehostaa toimintaansa.

..työvälineitä ja mittaristoja niin, et pystytään myös niinkö seuraamaan myös sitä ja konkreettisesti kehittämään.

Esihenkilöiden näkökulmasta nähtiin tarpeelliseksi edistää toimenpiteitä, joilla hiljainen tieto saadaan muutettua eksplisiittiseen muotoon ja dokumentoitavaksi niin, että tietoa on mahdollista jakaa ja hyödyntää tehokkaasti niin muiden työntekijöiden osalta kuin myös uusien työntekijöiden laadukkaan perehdytyksen yhteydessä.

..että ainakin sen varmistamista, että kaikilla asiantuntijoilla on tavaltaan riittävät tiedot ja tota ohjeistukset ja muut oman työnsä tekemiseen.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on kuvattu vaiheittain mahdollisimman selkeästi ja analyysivaiheista on esimerkkinä tiedolla johtamisen prosessi kokonaisuudessaan liitteenä (liite 3).

7 YHTEENVETO TULOKSISTA

7.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuksessa tarkasteltiin osaamisen johtamista toimeksiantajamme organisaatiossa ja miten osaamista voidaan johtaa esihenkilöiden toimesta. Työmme tuloksien avulla tuotimme tietoa osaamisen johtamisen nykytilasta ja esihenkilöiden hyvistä käytännöistä. Tuotetun tiedon avulla muodostimme kehittämiskohteita niistä asioista, joilla organisaatio voisi tukea ja kehittää esihenkilötoimintaa mahdollisimman tehokkaasti.

Haastatteluaineistosta korostui, että esihenkilöt ovat lähellä työntekijöitä ja panostavat paljon vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Haastatelluilla esihenkilöillä oli kaikilla hyvä tilannekuva tiimin ja työntekijöiden tehtävistä ja osaamisesta. Arjen johtamistapojen kautta esihenkilöille oli syntynyt hyvä tilannekuva osaamisesta, vaikka systemaattista, organisaation tasolta johdettua osaamisenkartoitusta ei ollut tehty. Haastatellut esihenkilöt toivat esille, että heillä olevaa tärkeää tietoa ei tällä hetkellä kerätä tai tallenneta osaamisen hallinnanjärjestelmään eikä sitä näin ollen ole mahdollista hyödyntää organisaatiossa esimerkiksi osaamisen johtamisen strategisessa suunnittelussa tai muussa organisaation toiminnassa.

Esihenkilöiden haastatteluaineistosta nousi myös heidän tarpeensa ja halu suunnitella ja ennakoida tulevia osaamistarpeita, jotta he voisivat varautua muutoksiin toimintaympäristössä. Esihenkilöt ovat etulinjassa organisoimassa töiden jatkuvuutta erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa.

Organisaatiossa on ollut paljon muutoksia johtuen niin sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä. Erilaiset muutostilanteet ovat vaatineet esihenkilöitä dokumentoimaan ja luomaan erilaisia kuvauksia tiimin ja työntekijöiden tehtävistä ja vastuista. Muutostilanteita varten tuotetut dokumentit ovat osaltaan auttaneet esihenkilöitä luomaan tiimin tehtävistä ja tarpeista hyvän tilannekuvan. Osaamisen prosessin määrittäminen ja kokonaisvaltainen hallinta toisi systemaattisempaa rakennetta myös esihenkilöiden päivittäiseen johtamiseen.

Erilaiset osaamisen kehittämisen keinot ja mahdollisuudet nousivat myös esille haastatteluaineistosta. Esihenkilöiden osalta toivottiin, että organisaatiossa olisi käytössä laajasti erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseen ja laajentamiseen, niin yksilön osaamisen kuin organisaation osaamisenkin näkökulmasta. Erilaisten työnkiertojen mahdollisuus nousi esille useassa vastauksessa ja työnkierto nähtiin hyväksi keinoksi kasvattaa niin yksilön- kuin organisaationkin osaamista. Organisaation johdon toivottiin edistettävän aktiivisesti mahdollistavaa ilmapiiriä sille, että erilaisia osaamisen kehittämisen toimia olisi matalampi kynnyksellä aloittaa ja ilmapiiri kannustaisi ihmisiä rohkeasti laajentamaan osaamistaan. Myös väylää hyvien käytänteiden esiintuomiselle toivottiin, sillä organisaatio on laaja ja jakaantuu eri toimialoihin, joten erilaisia onnistuneita toimintatapoja olisi hyvä tuoda esille organisaatiossa yli toimialarajojen.

Operatiivisen johtamisen tueksi toivottiin osaamisen johtamisen määrittelyä ja tavoitetilan asettamista organisaation johdon tasolta. Osaamisen johtamista operatiivisella tasolla helpottaisi yhteinen sanoittaminen ja osaamisen strategisten tavoitteiden ja painopisteiden määrittely. Haastatteluaineiston perusteella esihenkilöille oli epäselvää, mihin suuntaan heidän halutaan johtavan osaamista ja mitkä asiat sille nähdään keskeisenä.

Toimeksiantajamme organisaatiossa on käynnistetty valmentavan johtamisen pilotti, johon osa esihenkilöistä on osallistunut. Valmentavan johtamisen menetelmien jalkauttaminen ja käyttöönotto laajemmin organisaatiossa nähtiin positiivisena ja toivottavana asiana. Osaamisen johtaminen oli osa-alue, joka haastatteluiden perusteella toivottiin otettavan haltuun organisaation johdon tasolta ja toivottiin yhteistä kulttuurin luomista siten, että osaamista ja sen kehittämistä pohdittaisiin ja siitä keskusteltaisiin, ihmisten tietosuutta lisättäisiin erilaisilla keinoilla.

7.2 Keskeiset kehittämiskohteet

Organisaation osaamisen johtamisen lähtökohtana on yhteisen ymmärryksen luominen siitä, että organisaatiossa tiedetään, mikä osaaminen on tärkeää valitun strategian toteuttamisen kannalta. Strategiasta tulee organisaation menestyste-

kijä, kun johto ja henkilöstö sisäistävät strategisen ajattelun ja osaamisen yhteyden toisiinsa (Kamensky 2015). Viitala ja Jylhä (2019) kertovat että, osaamisen johtamisen päämääränä on varmistaa, että organisaatiossa on tiedossa, mikä osaaminen on tärkeää valitun strategian toteuttamisen kannalta.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että organisaation toiminnan tarkoitus ja strategiset tavoitteet ovat tiedossa organisaation eri tasoilla (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018, 20). Tutkimustulosten perusteella olisi tarpeellista huolehtia siitä, että organisaatiossa on luotu yhteinen ja jaettu ymmärrys osaamisen johtamisesta, kirkastettu strategian toteutumisen kannalta keskeinen osaaminen sekä varmistettu, että toiminnan tarkoitus ja tavoitteet ovat kaikille esihenkilöille selkeät. Myös Kamensky (2015) tuo esille sen, että organisaation on pystyttävä luomaan yhteinen ymmärrys ja näkemys strategian keskeisimmistä elementeistä ja pystyttävä suuntaamaan toiminta tavoitteita vastaavaksi.

Esihenkilötoimintaa tulisi johtaa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintona eikä yksittäisten esihenkilöiden toimesta. Johtamiskulttuuria tulisi kehittää tavoitteellisesti ja esihenkilöille rakentaa hyvät puitteet päivittäisen johtamistehtävän suorittamiseen. (Viitala & Jylhä 2019.) Hyppäsen (2007, 122) mukaan esihenkilön vastuulle osaamisen johtamisessa kuuluu työntekijöiden tukeminen ja osaamiselle myönteisen ilmapiirin luominen. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, ettei organisaation esihenkilöillä ollut selkeää ja yhteneväistä kuvaa osaamisen johtamisesta. Jotta esihenkilöt voisivat toimia operatiivisessa toiminnassaan yhdenmukaisesti, heidän tietämystään osaamisen johtamisesta tulisi lisätä ja myös esihenkilöiden työtä tulisi johtaa systemaattisesti organisaation tavoitteiden mukaisesti. Kamensky (2015) toteaa että, strategiajohtajat kommunikoivat vision ja strategian, joilla saadaan aikaan merkittävyys ja operatiivisten johtajien rooli on organisoida toiminta, jotta visio ja strategiat muuntuvat tuloksiksi.

Kamenskyn (2015) mukaan, strategian tulisi ohjata kehittämisen alueita ja keinoja, joilla osaamisen kehittäminen voi edesauttaa strategian toteuttamista. Myös Kiviranta (2010) toteaa strategian merkityksen osaamisen kehittämisen perustassa. Strategia viitoittaa yhteistä suuntaa ja näyttää tietä osaamisen kehittämiselle. Kamensky (2015) jatkaa myös, että osaamisen kehittämisessä ylin johto toimii tiennäyttäjinä ja heidän tulisi esimerkillään osoittaa, kuinka korkealle orga-

nisaatio priorisoi osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt kaipaivat osaamisen kehittämisen tueksi organisaatiossa sovittuja yhteisiä menetelmiä ja välineitä. Esimerkkinä osaamisen kehittämisen välineeksi nostettiin työn- ja tehtävänkierrot sekä erilaisiin koulutuksiin osallistumisen mahdollistaminen henkilöstölle. Näitä menetelmiä ja välineitä voitaisiin hyödyntää arkipäiväisessä työssä kullekin organisaation toiminnolle sopivalla tavalla. Osaamisen kasvattamiseen haluttaisiin luoda yhdessä organisaation johdon kanssa ilmapiiri, joka kannustaisi työntekijöitä ylläpitämään omaa osaamistaan aktiivisesti.

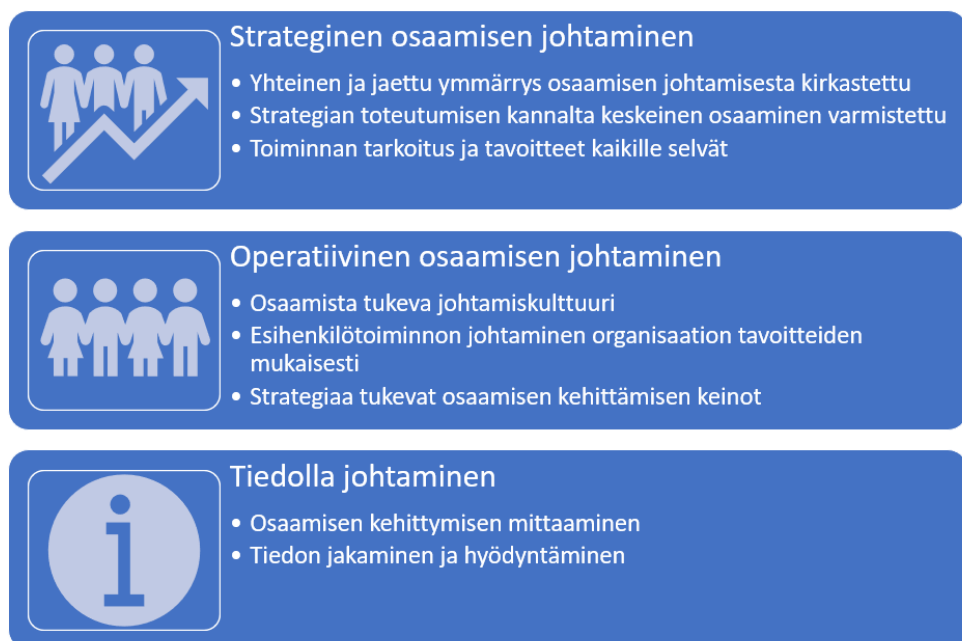
Tutkimuksessamme kävi ilmi, että esihenkilöiden päivittäistä johtamista tukisi kaikille yhteinen osaamisen hallintajärjestelmä. Järjestelmään voitaisiin tallentaa esimerkiksi työntekijöiden koulutustiedot ja muut osaamistiedot. Järjestelmän avulla esihenkilöt voisivat muun muassa kartoittaa työntekijöiden osaamista sekä suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa henkilökohtaisia tavoitteita osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen hallintajärjestelmän myötä tietoa olisi mahdollista hyödyntää laajemmin organisaatiossa.

Osaamisen hyödyntäminen tehokkaasti on organisaation etu. Tutkimuksen aikana tuli esiin idea työpankista, johon työntekijöistä halukkaat voisivat ilmoittautua. Työpankin kautta voitaisiin hyödyntää isossa organisaatiossa olevaa osaamista aina siellä organisaation osassa, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Työpankin avulla voitaisiin osittain välttyä turhasta osaamisen ostamisesta ulkopuolelta tai uusista resurssointi tarpeista, kun jo olemassa oleva osaaminen olisi paremmin tiedossa ja hyödynnettävissä läpi organisaation.

Jatkuvaa huomiota on kiinnitettävä siihen, että työntekijöiden lisäksi myös itse liiketoiminta ja sen tulokset kehittyvät ja käytössä on selkeät mittarit, joilla seurataan niin liiketoiminnan, organisaation kuin työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä (Kamensky 2015). Mikäli osaamista halutaan tietoisesti kehittää, on otettava huomioon mittaamisen vaikutus toiminnan toteutukseen ja osaamisen kehittäminen on pyrittävä muotoilemaan tavoitteina. Yksi mittari osaamisen kehittämisen onnistumiselle on tavoitellun tuloksen toteutuminen. (Kiviranta 2010.) Tutkimustulosten perusteella nousi myös esiin, että osaamisen kehittämisen seuraukseksi ja vaikuttavuuden arvioimiseksi tarvittaisiin käyttöön erilaisia mittareita. Mittareiden avulla kehittymistä voitaisiin konkreettisesti seurata ja mittarin avulla

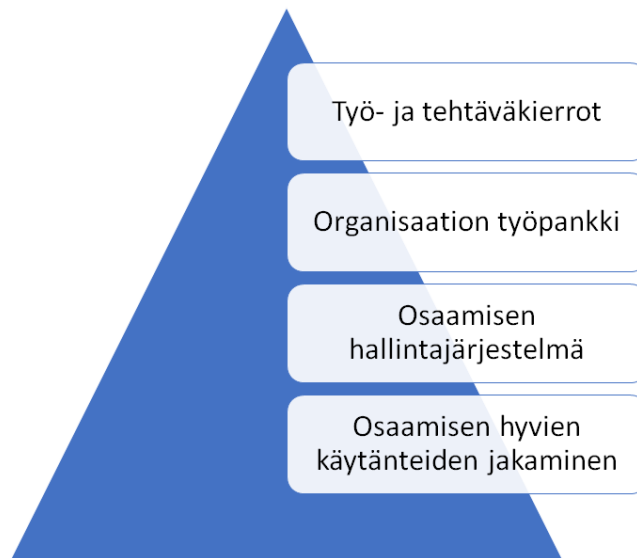
saatua tietoa hyödyntää organisaation operatiivisessa toiminnassa. Mittarit hyödyttäisivät sekä henkilöstöä että organisaation johtoa.

Keskeiset kehittämiskohteet on tiivistetty kuvioon 10. Keskeiset kehittämiskohteet on jaettu strategisen ja operatiivisen osaamisen johtamisen sekä tiedolla johtamisen kokonaisuuksiin. Esitetyt kehittämiskohteet ovat sellaisia, jotka luovat pohjan organisaation osaamisen johtamisen prosessille, jonka jälkeen voidaan rakentaa konkreettisia keinoja päivittäiseen johtamiseen. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Keskeiset kehittämiskohteet.

Tutkimuksen tulosten perusteella syntyneitä konkreettisia keinoja, joita esihenkilöt toivoivat päivittäiseen osaamisen johtamiseen, on listattu kuviossa 11. Työ- ja tehtäväkierrot, organisaation työpankki, osaamisen hallintajärjestelmä sekä hyvien käytänteiden jakaminen olivat ideoita, joiden avulla haastatellut esihenkilöt kokivat voivansa johtaa ja kehittää henkilöstön osaamista omassa päivittäisessä työssään. (Kuvio 11)



Kuvio 11. Konkreettisia osaamisen johtamisen keinoja.

Kuvioissa 10 ja 11 esitetyjen kehittämiskohteiden avulla toimeksiantajan organisaatio voi lähteä kehittämään esihenkilötoimintiaan tehokkaamman osaamisen johtamisen varmistamiseksi.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomi ja Sarajärvi (2018) painottavat, että laadullista tutkimusta arvioitaessa on huomioitava tutkimuksen luotettavuus. Kanasen (2014, 147) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta saavuttaa objektivisuutta, mutta tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa voidaan käyttää reliabiliteettia ja validiteettia mittareina. Tulosten pysyvyyttä voidaan mitata reliabiliteetin eli pysyvyyden avulla, joka tarkoittaa, että tulokset pysyvät samoina, mikäli tutkimus uusittaisiin. Validiteetilla tarkoitetaan, että on tutkittu oikeita asioita tutkimuskysymykseen nähden. (Kananen 2014, 147.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara & Sinivuori (2009, 231) toteavat, että validius on tutkimusmenetelmän kyky mitata haluttua asiaa.

Tekemämme tutkimus on toistettavissa toimeksiantajan organisaatiossa. Haastattelut voidaan tehdä uudelleen ja niistä saadut tulokset voidaan analysoida käyttämällämme tutkimusmenetelmällä ja tutkimusstrategialla. Samalla tavalla tutkimus voitaisiin toistaa eri henkilöitä haastateltaessa samassa organisaatiossa, samoja kysymyksiä kysymällä ja tulokset olisivat oletettavasti samankaltaiset, koska vastaukset ovat sidottuja samaan kontekstiin eli toimeksiantaja organisaatioon. Kysymykset johdettiin huolella tutkimuksen tutkimuskysymyksestä ja toimeksiantajan tietotarpeita kuunnellen. Kysymyksiä muutettiin ja karsittiin useita kertoja, jotta jäljelle jäivät juuri ne kysymykset, jotka olivat oleellisia asetetun tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimusprosessi on tehty sisältöanalyysin prosessia noudattaen ja tulokset on raportoitu mahdollisimman objektiivisesti, rehellisesti ja luotettavasti. Keskustelimme työmme ohjaajan kanssa useasti analyysiprosessin aikana ja tutustuimme analyysimenetelmiä koskevaan kirjallisuuteen. Tällä pyrimme varmistamaan tekevämme oikeita asioita sekä analyysin huolellisen toteuttamisen.

Tutkimuksemme validiteetti on tutkimusanalyysistä saatujen tulosten perusteella onnistunut. Haastattelu oli oikea valinta tutkimuksen toteuttamiseksi verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen, sillä näin välttyttiin henkilöiden erilaisilta käsityksiltä siitä, mitä kysytään. Haasteltavien vastaukset olivat polveilevia ja joidenkin henkilöiden osalta myös todella pitkiä, jonka vuoksi analyysin toteuttaminen

vaati aikaa ja huolellisuutta tulosten saamiseksi. Haastatteluiden perusteella saadut vastaukset kuitenkin vastaavat tutkimuskysymykseemme ja antavat toimeksiantajallemme tarvittavaa tietoa, miten osaamisen johtamista voidaan toteuttaa ja kehittää organisaatiossa tulevaisuudessa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esiin yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen liittyvänä tekijänä ja perusvaatimuksena esiin sen, että tutkijalla on ollut riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Aloitimme tutkimuksen suunnittelumme jo opintojemme alkuvaiheessa. Kävimme keskusteluita toimeksiantajamme kanssa siitä, mitä tietotarpeita heillä olisi tutkimukselle huomioiden opintokokonaisuutemme sisältö. Keskusteluidemme pohjalta nousi esiin erilaisia tietotarpeita, ja lopulta aiheemme rajautui koskemaan osaamisen johtamista. Perusteena tutkimusaiheen valinnalle oli selkeä toimeksiantajan tarve, sillä kyseinen osa-alue oli vielä uuden organisaation rakennusvaiheessa oleva toiminto ja suunnitelmissa oli kouluttaa asiasta esihenkilöitä tulevaisuudessa. Tutkimuksemme tulee palvelemaan olemassa olevaa tarvetta. Käytimme teoriapohjan tutkimiseen ja tutkimuksen toteuttamiseen kokonaisuudessaan noin vuoden, jonka vuoksi voidaan todeta, että meillä oli riittävästi aikaa asian jäsentämiseen ja tutkimiseen.

Tutkimuksemme luotettavuutta lisäsi myös asiaan tutustuminen huolellisesti teoriapohjan kautta ennen itse tutkimuskysymyksen hahmottamista ja aineiston keruuta. Opintokokonaisuuteemme kuului osaamisen johtamista käsittelevä opintojakso ja teoriapohjaa tutkimukselle kirjoitettiin jo ennen kuin varsinainen tutkimusstrategia ja tutkimuksen rajaus oli tehty. Pyrimme löytämään mahdollisimman monipuolisia tieteellisiä lähteitä teoriapohjan kartoittamiseksi.

Tutkimushenkilöt rajattiin omaa kokemustamme hyödyntämällä toimeksiantajan organisaatiosta ja osasimme valita mukaan esihenkilöitä eri puolilta organisaation toimintoja. Lisäksi kokemuksemme avulla pystyimme huomioimaan myös maantieteelliset seikat, sillä tiesimme aiemman kokemuksemme perusteella missä päin Suomea haastateltavat sijaitsevat fyysisesti.

Tutkimuksen koko prosessi on selostettu vaiheittain, jotta opinnäytetyön lukija voi saada hyvän kokonaiskäsityksen tutkimuksen etenemisestä aina johtopäätöksiin

saakka. Näillä toimilla pyrimme varmistamaan, että tutkimuksen prosessi on mahdollisimman läpinäkyvä alusta loppuun luottamuksen lisäämiseksi.

8.2 Johtopäätökset

Organisaatiossa oleva osaaminen on tärkeä resurssi ja sitä tulee johtaa strategista tulevien tarpeiden kautta. Tutkimuskysymyksenämme oli ”Miten osaamista voidaan johtaa julkishallinnon organisaatiossa esihenkilöiden toimesta?”

Tutkimme aihetta toimeksiantajamme tarpeisiin perustuen. Tutkimuksemme sekä teorian tiedon avulla annetaan keinoja, miten osaamista voidaan johtaa esihenkilöiden toimesta ja millaisia asioita organisaatiossa pitäisi kehittää, jotta esihenkilöt voisivat toimia tehtävässään tehokkaasti ja organisaation tarpeiden mukaisesti. Toimeksiantajaorganisaatio voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia toiminnan suunnittelussa ja poimia käyttöönsä heille sopivia toimintatapoja tutkimustulostemme ja nostamiemme havaintojen ja kehittämiskohteiden pohjalta.

Opinnäytetyömme vastaa sille asetettuun tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Tutkimuksemme tuloksina syntyneet havainnot ja kehittämisehdotukset tuottavat tietoa toimeksiantajaorganisaatiolle osaamisen johtamisen tueksi, jotta organisaatio voi rakentaa ja kehittää toimintojaan. Opinnäytetyössämme syntynyttä tietoa tulee ensisijaisesti hyödyntää toimeksiantajamme kontekstissa eikä se ole sellaisenaan hyödynnettävissä muissa organisaatioissa. Tutkimuksen aineisto on syntynyt kohdennetun tapauksen toimintaympäristön ja kulttuurin vaikutuksesta. Kuitenkin syntynyttä tietoa voi soveltaen hyödyntää myös muissakin organisaatioissa. Kun organisaation strategia selkeytetään osaamisen kautta konkretiaksi, lisätään samalla yhteistä ymmärrystä organisaation tulevaisuuden suunnasta. Esihenkilöiden pitää luonnollisesti ymmärtää, mitä organisaation strategiasuunta tarkoittaa arjen tekemisinä ja osaamisina. Strateginen osaamisen johtaminen esihenkilön toiminnassa tarkoittaa myös sitä, että hän pitää katseensa kiinteästi tulevaisuuden rakentamisessa. Näitä opinnäytetyöstä esiin nousseita huomioita on mahdollista hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyömme tulosten tarkastelu on hyvin suhteessa aiemmin tutkittuun tietoon osaamisen johtamisesta. Tutkimuksen aineiston analyysin yhteydessä huo-

masimme, että osaamisen johtamisen osa-alueet ovat sekä operatiivista johtamista että organisaation strategista johtamista. Osaamisen johtamista voidaan pitää eri organisaation tasoja läpileikkaavana toimintana, Myös tiedolla johtamisen käsite on vahvasti läsnä osaamisen johtamisessa. Jotta osaamista voidaan johtaa tehokkaasti, täytyy sen perusteena olla tuotettua tietoa. Analyysin yhteydessä käytimme paljon aikaa pohdintaan siitä, millä tavalla erottelemme osaamisen johtamisesta operatiivisen ja strategisen tason sekä tiedolla johtamisen.

Koska käsittelemämme aihe on hyvin laaja, halusimme panostaa siihen, että rajaamme opinnäytetyömme aiheen huolellisesti. Käytimme aiheen rajauksen pohjimiseen myös paljon aikaa. Mielestämme onnistuimme rajaamaan aiheen niin, että pystyimme toteuttamaan työmme ja säilyttämään työssämme punaisen langan. Aihe on rajattu koskemaan toimeksiantajamme organisaatiota sekä tuottamaan tietoa kyseisen kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseksi.

Oma osaamisemme osaamisen johtamisesta kehittyi opinnäytetyön aikana huomattavasti. Aihe kiinnosti molempia entuudestaan paljon ja kun toimeksiantajamme organisaatiolla oli tarpeita saada asiasta tietoa, tutkimuksen aihe syntyi helposti ja tartuimme innokkaasti aiheeseen. Osaaminen on yksi organisaatioiden tärkeimmistä resursseista ja sen hyödyntäminen keskeistä organisaation strategisiin tavoitteisiin pääsemisessä. Osaamisen johtamiselle on monia keinoja ja oli mielenkiintoista perehtyä ja kerätä niitä yhteen tutkimuksemme teoriapohjan avulla. Meillä on molemmilla vuosia kestäneet työurat takanamme, joten pystyimme vertaamaan omaa kokemustamme eri asioista teoriapohjaan. Kehityskohteita oli huolellisen teoriaan tutustumisen jälkeen kohtuullisen helppoa löytää.

Jatkotutkimuksena toimeksiantajamme voisi tutkia, mitä tukea organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat tarvitsisivat osaamisen kehittämiseen tai mitä toiveita heillä olisi osaamisen johtamisen suhteen. Toinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla osaamisen johtamisen bechmarkkaus toisiin julkishallinnon organisaatioihin. Eri lähteistä saatavien tietojen avulla, organisaatio voisi kehittää osaamisen johtamisen prosessia parhaiden käytänteiden sekä omaan toimintaympäristöönsä sopivaksi.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. E-kirja. Viitattu 16.9.2021 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>

Byukusenge, E. & Munene, J C. 2017. Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business & Management*; Abingdon Vol. 4, Iss. 1, (Dec 2017). Viitattu: 29.1.2021 <https://doi:10.1080/23311975.2017.1368434>.

Cabrilo, S. & Dahms, S. 2018. How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management* Vol. .22 No.3, 621–648. Viitattu 17.1.2021. <https://doi:10.1108/jkm-07-2017-0309>.

Desai, A. & Rai, S. 2016. Knowledge Management for Downstream Supply Chain Management of Indian Public Sector Oil Companies. *Procedia Computer Science* Vol. 79, 1021–1028. Viitattu 17.9.2021 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.03.129>.

Edmondson, A. & Saxberg, B. 2017. Putting lifelong learning on the CEO agenda. *McKinsey Quarterly*. September 2017. Viitattu 7.10.2021. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/putting%20lifelong%20learning%20on%20the%20ceo%20agenda/putting-lifelong-learning-on-the-ceo-agenda.pdf?shouldIndex=false>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. Julkaisu 11/2014. Viitattu 18.8.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/33733176.pdf>.

Gao, Fi; Li, M, & Clarke, S. 2008. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management; Kempston* Vol. 12, Iss. 2, (2008): 3–17. Viitattu 29.1.2021 <https://doi:10.1108/13673270810859479>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita (15. uud. p. 22. painos.). Tammi.

Huhtalo, T., Kangastie, H. & Konu, A. 2018. Osaamisella on väliä: Kuvaus matkalta henkilöstön osaamisen johtamiseen. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-241-9>.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy: Porvoo 2013.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 40–68. Viitattu 15.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. [https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs – verkkokirjahylly](https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs-verkkokirjahylly).

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä (1. painos.). Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 7.10.2021. [https://luc.finna.fi/lapinamk/ Kauppakamaritieto –verkkoaineisto](https://luc.finna.fi/lapinamk/Kauppakamaritieto-verkkoaineisto).

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2005. Transferring learning to behaviour: Using the four levels to improve performance. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. E-kirja, Viitattu 25.1.2020. [https://luc.finna.fi/lapinamk/ Ebook Central Perpetual, DDA and Subscription Titles](https://luc.finna.fi/lapinamk/Ebook-Central-Perpetual-DDA-and-Subscription-Titles).

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. E-kirja. Viitattu 20.9.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/ Ellibs -verkkokirjahylly>.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Talentum Media. E-kirja. Viitattu 16.9.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/ AlmaTalent -verkkokirjahylly>.

Kondalkar, V. G. 2009. Organization development. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers. E-kirja. Viitattu 25.1.2020. <https://luc.finna/lapinamk/ Ebook Central Perpetual, DDA and Subscription Titles>.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Sarja Xamk Kehittää 81. Mikeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.9.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>.

Kovalainen, A. 2005. Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A-H., Melin, (H. toim.) Tutkimus menetelmien pyönteissä. PS-Kustannus, 73–75.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. 1. painos. E-kirja. Viitattu 20.1.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/ AlmaTalent -verkkokirjahylly>.

Kyngäs, H., & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11. No 1/99, 5. Viitattu 8.9.2021 https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas_Vanhanen_Sisallon_analyysi.pdf.

Käpylä, J., & Salenius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. E-kirja. Viitattu 17.9.2021.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. E-kirja. Viitattu 18.9.2021
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Lehtonen, T. J. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 7.10.2021
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Leskelä, R., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2019. Viitattu 17.9.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf.

Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P. & Navas-López, J. E. 2010. Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature. *Journal of business ethics*, 98(4), pp. 649–662. Viitattu 20.10.2020.
<https://doi:10.1007/s10551-010-0644-5>.

Martins, M. M. & Lopes, I. T. 2016. Intellectual Capital and Profitability: A Firm Value Approach in the European Companies. *Verslas: teorija ir praktika*, 17(3), pp. 234–242. Viitattu 20.10.2020. <https://doi:10.3846/btp.2016.673>.

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

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 17.9.2021 https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 17.9.2021 [https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(\(20\)strategiasta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)2((20)-((20)strategiasta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n).

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 9.9.2021 <https://www.elibslibrary.com/reader/9789523456167>.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma: Johdon käsikirja. Helsinki: Edita.

Roos, G. 2017. Knowledge management, intellectual capital, structural holes, economic complexity and national prosperity. *Journal of intellectual capital*, 18(4), 745–770. Viitattu 13.9.2020 <http://dx.doi:10.1108/jic-07-2016-0072>.

Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A-H., Melin, (H. toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. PS-Kustannus, 87–92.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D & Rahayu, M. 2020. The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775–1786. Viitattu 28.1.2020. <https://doi:10.5267/j.msl.2020.1.001>.

Siltanen, M. 2021. Julkinen johtaminen: Tietojohtaminen Viitattu 17.9.2021 <https://vm.fi/tietojohtaminen>.

Simons, H. 2009. *Case study research in practice*. SAGE. Viitattu 19.8.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/reader.action?docID=743724>.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: KAUPPAKAAARI OYJ.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio (8. p.). Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009a. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 29.9.2020.
<https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs-verkkokirjahylly>.

Sydänmaanlakka, P. 2009b. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 23.4.2021
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAXBBXAT-FBCEC#/kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAXBBXAT-FBCEC#/kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKINEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. <https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs-verkkokirjahylly>.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Talentum Media Oy. E-kirja. Viitattu 10.9.2021.
<https://luc.finna.fi/lapinamk/AlmaTalent-verkkokirjahylly>.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Pro Gradu -tutkielma.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 20.9.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs-verkkokirjahylly>.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2007). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta (2. p.). Edita Publishing. E-kirja. Viitattu 7.10.2021.
<https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs-verkkokirjahylly>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 15.9.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs-verkkokirjahylly>.

Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D., & Coetzer, A. 2020. Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development. *Human Resource Development Review*, 19(4), 384–421. Viitattu 28.1.2020. <https://doi.org/10.1177/1534484320943332>.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukutsu
- Liite 2. Haastattelukysymykset
- Liite 3. Esimerkki analyysiprosessista

Liite 1 Haastattelukutsu

Hei,

kutsumme sinut haastatteluun opinnäytetyötämme varten. Arvostaisimme kovasti osallistumistasi ja aikaasi opinnäytetyömme mahdollistamiseen. Aikaa haastatteluun menee max. 15 min.

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutusohjelmassa (ylempi amk). Teemme opinnäytetyötä osaamisen johtamisesta. Työn tarkoitus on antaa keinoja osaamisen johtamiselle julkishallinnon organisaatioissa. Tarkoituksena on tutkia ja tuottaa tietoa osaamisen johtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa esihenkilöiden kautta tietoa osaamisen johtamisen tueksi ja kehittämiseksi.

Keräämme tietoa kehittämistyöhömme haastattelemalla esihenkilöitä. Pidämme haastattelut Skypellä ja tallennamme ne. Työssämme anonymisoimme aineiston kehittämistyössämme siten, ettei haastateltavat ole tunnistettavissa jälkikäteen. Säilytämme haastatteluaineiston huolellisesti itsellämme niin, ettei siihen ole pääsyä ulkopuolisilla. Haastatteluaineistojen säilyttämisestä laaditaan aineistonhallintasuunnitelma Lapin Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja halutessaan sen saa myös keskeyttää milloin vain.

Ystävällisesti

Mervi Lakkala ja Annemari Ukskoski

Liite 2 Haastattelukysymykset

Miten määrittelet osaamisen johtamisen? Yksilötasolla, tiimitasolla?

Onko osaamisen johtaminen huomioitu organisaatiotasolla strategisessa johtamisessa? Miten?

Millaisia keinoja sinulla esimiehenä on osaamisen johtamiseen?

Miten organisaatio voisi tukea sinua osaamisen johtamisessa? Mitä odotuksia sinulla olisi osaamisen johtamisen tukemiseen?

Tiedätkö, millaisesta osaamisesta tiimisi osaaminen muodostuu? Onko tiimissä toteutettu osaamisen kartoittamista?

Liite 3 Esimerkki analyysiprosessista

