



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Osaamisen hyödyntäminen ja johtaminen koneosastolla. Case: Yritys X

Hämäläinen, Eino

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Osaamisen hyödyntäminen ja johtaminen koneosastolla. Case: Yritys X

Eino Hämäläinen
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2014

Hämäläinen, Eino

Osaamisen hyödyntäminen ja johtaminen koneosastolla. Case: Yritys X

Vuosi 2014 Sivumäärä 59

Tämä opinnäytetyö on tehty Yritys X:n toimeksiannosta. Yritys X on monella toimialalla toimiva kansainvälinen organisaatio, jonka koneosaston osaamisen johtamista opinnäytetyössä tutkittiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamisen nykytilannetta koneosastolla ja luoda kartoituksen kautta kehitysehdotuksia, joiden avulla Yritys X pystyy kehittämään toimintamallejaan osaamisen johtamiseen liittyen.

Osaamisesta on tullut elinehto toimiville organisaatioille. Aiemmin osaamisen menestyksellä johtaminen oli organisaatioille kilpailuetu muihin toimijoihin verrattuna. Nykypäivän globalisoituvassa maailmassa osaamisen johtamisesta on kuitenkin tullut yhä tärkeämpi osa-alue toimivan organisaatiokonseptin rakentamisessa. Organisaatioiden tuleekin ottaa yhä kasvavassa määrin huomioon työvoimansa osaaminen ja yksilölliset tarpeet strategioita luotaessa.

Tässä opinnäytetyössä osaamista tutkittiin kvalitatiivisesti yleisellä tasolla tarkoittaen, ettei numeraalisia arvoja kuten myyntilukuja otettu opinnäytetyöhön mukaan. Opinnäytetyön viitekehys muodostui kolmesta pääkohdasta, jotka ovat osaaminen ja hiljainen tieto, osaamisen johtaminen sekä oppiva organisaatio. Osaamisen johtaminen luku pitää sisällään myös kolme tämentävää alalukua, jotka ovat osaamisen hyödyntäminen rekrytointiprosessissa, osaamisen itsenäinen johtaminen sekä osaamisen johtamisen keinoja.

Tietoperustan pohjalta kehitettiin opinnäytetyössä käytetyt kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät eli puolistrukturoidut haastattelut sekä e-kysely. Haastatteluiden tarkoitus oli kerätä lähtötietoa esimiehiltä, jonka perusteella pystyttiin rakentamaan kysely koneosaston muille työntekijöille. Haastatteluiden sekä e-kyselyn valmistuttua verrattiin niistä saatuja tuloksia sekä toisiinsa, että viitekehukseen. Näin tutkimusmenetelmien kautta saatiin selville osaamisen johtamisen nykytilanne koneosastolla sekä Yritys X:ssä laajempaan kokonaisuutena.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmien tuloksena saatiin tietoa siitä, että koneosaston henkilökunta tarvitsee koulutusta varsinkin IT-taidoissa, tuotetietoudessa sekä teknisissä tiedoissa. Yritys X:n pitäisi myös pyrkiä lisäämään osastojen välistä yhteistyötä, jotta se pystyisi maksimoimaan työvoimansa työpotentiaalin. Ilmeni myös, että Yritys X:llä ei ole selkeää osaamisen johtamisen ohjeistusta esimiehille, minkä kautta osaamista voitaisiin luontevasti kehittää osana toimintasuunnitelmaa.

Kehitysehdotuksena opinnäytetyössä ehdotetaan esimerkiksi osastojen sisäistä koulutusta, jossa eri asemilla toimivat työntekijät jakavat tietonsa toisille. Työkaluiksi suositellaan olemassa olevan osaamismatriisin lisäksi osaamismatriisia valvovaa aikataulumatriisia, jonka tehtävänä on valvoa esimerkiksi koulutuksien aikatauluja. Suositellut kehitysehdotukset ovat helposti implementoitavissa eivätkä vaadi suuria organisaatiollisia muutoksia, mutta niiden pohjalta voi olla hyödyllistä tehdä jatkotutkimuksia.

Asiasanat: hiljainen tieto, kompetenssi, oppiva organisaatio, organisaatiomuutos, osaaminen, osaamisen johtaminen

Hämäläinen, Eino

Competence Management in the Machine Department: Case: Corporation X

Year	2014	Pages	59
------	------	-------	----

This thesis was commissioned by Corporation X. Corporation X is an international organization that works in multiple fields. This thesis focuses on the machine department of Corporation X, which was selected as the main research target. The objective of the thesis was to re-research the current state of competence management in the machine department and form development ideas based on the research results. The purpose of the created development ideas was to give Corporation X tools to further improve its competence management.

Competence management has become vital for organizations. Successful competence management used to be a competitive edge by which organization could edge out their competitors but in today's fierce and global market it has become a central topic of organizational planning. Organizations are forced to focus more resources on competence management in order to stay ahead of the curve.

In this thesis competence management was researched qualitatively at a general level, meaning that for example sales figures were not included. The theoretical background for the thesis consists of three main topics which are "competence and tacit knowledge", "competence management" and "learning organization". These topics worked as a guideline from which a bigger picture about competence management was built.

The research methods used in this thesis were two semi-structured interviews and an e-questionnaire. The research methods were built in unison with the theoretical framework in order to gain valid information. The purpose of the interviews was to gather information from workers, who are in positions comparable to that of a manager. The information from the interviews was then analyzed and from the results an e-questionnaire for other employees of the machine department was drawn up. By comparing the results from the interviews and the e-questionnaire a general view of the state of competence management in the machine department was formed.

As a result the study revealed that the employees at the machine department need training particularly in IT skills, product knowledge and technical specs. The results also indicated that Corporation X should try to strengthen the co-operation of its different departments. It also became clear that Corporation X does not have unified guide lines for competence management that the managers could use.

The development ideas presented in the thesis include sharing tacit knowledge inside the department during training and further development of a competence matrix that Corporation X uses. The development ideas presented are easy to implement and do not require drastic changes in order to make a difference. However, some of the development ideas may need further research before they can be implemented.

Keywords: competence, competence management, learning organization, tacit knowledge

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely.....	7
3	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus.....	7
4	Osaamisen ymmärtämisen ABC.....	8
4.1	Osaaminen ja hiljainen tieto.....	9
4.2	Osaamisen johtaminen.....	13
4.2.1	Osaamisen hyödyntäminen rekrytointiprosessissa.....	14
4.2.2	Osaamisen itsenäinen ja yksilöllinen johtaminen.....	16
4.2.3	Osaamisen johtamisen keinoja.....	22
4.3	Oppiva organisaatio.....	24
5	Opinnäytetyön kulku.....	28
5.1	Puolistrukturoidut haastattelut.....	29
5.1.1	Haastattelukohteiden valinta.....	31
5.1.2	Haastattelurunkojen rakentaminen ja käytännön toteutus.....	32
5.1.3	Haastatteluiden tulokset.....	35
5.2	E-kysely.....	38
5.2.1	E-kyselyn vastaajien valinta.....	39
5.2.2	E-kyselyn rakentaminen.....	39
5.2.3	E-kyselyn tulokset.....	40
5.3	Haastatteluiden ja e-kyselyn yhteenveto.....	44
6	Kehitysehdotukset.....	45
7	Johtopäätökset.....	48
	Lähteet.....	51
	Kuviot.....	53
	Taulukot.....	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

Osaaminen on muuttuvassa ja kilpailullisesti kovenevassa yritysmaailmassa yhä arvokkaampi pääoma organisaatioille. Työntekijöiden osaamisen kautta organisaatiot pystyvät paremmin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, laajentamaan toimintaansa sekä kilpailemaan muiden organisaatioiden kanssa. Osaamisesta on globaalissa ja muuttuvassa taloudessa tullut arvokas pääoma, jonka kehittäminen on tärkeässä roolissa organisaatioiden menestyksen ratkaisemisessa.

Kuitenkin osaamisen johtaminen on mielipiteitä herättävä kysymys. Millaista on hyvän osaamisen johtaminen? Kuka osaamista johtaa? Miten osaamista ylipäättään pitäisi johtaa? Organisaatiot joutuvat työmaailman äkillisten muutosten takia painimaan näiden kysymysten kanssa yhä useammin. Siinä missä tehokas osaamisen johtaminen oli ennen organisaatioille kilpailuetu muihin organisaatioihin nähden, on osaamisen johtamisesta nyt tullut vähimmäisvaatimus, jota ilman organisaatio ei pysty toimimaan täydellä potentiaalillaan.

Tämä opinnäytetyö syventyi yhden organisaation, Yritys X:n, osaamisen johtamiseen osastotasolla. Opinnäytetyön aihe tuli Yritys X:lle ajankohtaiseksi heidän suoritettua vuonna 2014 organisaatorakennemuutoksen. Tämän johdosta Yritys X halusi tutkia tarkemmin henkilöstönsä osaamista osastoittain sekä sitä, miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää. Opinnäytetyössä keskitytään toimeksiantajan pyynnöstä osaamiseen kvalitatiivisesti yleisellä tasolla eikä numeraalisiin arvoihin, kuten myyntilukuihin.

Tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamista Yritys X:n koneosastolla ja tehdä kartoituksen pohjalta kehitysehdotuksia, joiden tarkoitus on kehittää toimeksiantajan osaamisen johtamista. Opinnäytetyö toteutettiin tutkielmallisena opinnäytetyönä ja sen tutkimusmenetelminä toimivat laadulliset menetelmät. Osaamisen nykytilaa sekä sen teemojen rajoissa olevia kehityskohteita lähestyttiin tutkimuskysymyksin, jotka toimivat ohjaavina taustavoimina opinnäytetyössä. Toimintaympäristö sekä toimeksiantaja on esitetty tarkemmin luvussa 2. Luvussa 3 käsitellään tarkemmin tutkimuskysymyksiä sekä aihealueen rajaamista.

Luku 4 ja sen alaluvut käsittelevät osaamista kokonaisuutena teoreettisen viitekehyksen kautta. Luku 5 ja sen alaluvut kertovat opinnäytetyön kulusta. Luku 5 pitää sisällään myös opinnäytetyön kvalitatiivisten menetelmien, eli puolistrukturoitujen haastatteluiden sekä e-kyselyn, teorian, valintaperusteet sekä tulokset. Luku 6 sisältää opinnäytetyön tulosten perusteella tehdyt kehitysehdotukset, jotka on suunnattu Yritys X:lle. Luvussa 7 käsitellään opinnäytetyön onnistumista, luotettavuutta sekä jatkotutkimusaiheita.

2 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi suomalainen kansainvälisesti toimiva yritys, josta käytetään opinnäytetyössä nimeä Yritys X toimeksiantajan pyynnöstä. Yritys X -nimitystä käytetään, jotta toimeksiantajan anonymiteetti säilyisi myös opinnäytetyön julkistamisen jälkeen. Opinnäytetyön tavoitteen tai tarkoituksen kannalta ei ole oleellista, että Yritys X:n oikea toiminimi olisi mainittu.

Yritys X toimii teknisellä alalla. Teknisellä alalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä erilaisia työkoneita, -kaluja sekä muita samankaltaisia tuotteita. Päivittäisessä työssä Yritys X:n työntekijät ovat yhteydessä asiakkaisiin, korjaavat erilaisia koneita, hoitavat jälkimarkkinointia sekä suorittavat muita vastaavia työtehtäviä. Yritys X tarjoaa asiakkailleen palveluita heidän tuotteidensa koko elinkaaren ajan tarjouksen tekemisestä aina jälkimarkkinointiin saakka.

Yritys X:n sisällä keskityttiin yhteen heidän osastoistaan, josta tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä koneosasto. Osastosta, tai sen toiminnasta, ei mainita tarkemmin, jotta toimeksiantajan anonymiteetti pysyy suojeltuna. Opinnäytetyön relevanttiuden kannalta ei ole merkitsevää tietää tutkittavan osaston liikealaa tai tuotevalikoimaa tarkasti.

Opinnäytetyö on aloitusprojekti suuremmalle projektille organisaatiossa. Opinnäytetyön pää-tavoitteiden ohessa kartoitettiin myös sitä, miten osaamista voidaan tutkia organisaation sisällä. Opinnäytetyön tutkimusmallin pohjalta voidaan Yritys X:ssä jatkossa tutkia myös muiden osastojen toimintaa.

3 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö toteutettiin tutkielmatyypisenä, vaikka sen tuotoksena syntyi toiminnalliselle opinnäytetyölle ominaisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset tulivat kuitenkin osaamisen kartoituksen perusteella niin sanotusti sivuttaistuotteena, ja pääpaino työssä oli haastattelutuloksien sekä e-kyselyn vertaamisessa toisiinsa ja lähdekirjallisuuteen, joten tutkielmatyypinen opinnäytetyö oli rakenteeltaan parempi malli tähän opinnäytetyöhön.

Tutkimuskysymyksiä opinnäytetyössä oli kaksi. Nämä kysymykset ovat:

- 1) Miten osaamista johdetaan osastolla?
- 2) Miten hiljaista tietoa pyritään saamaan esille osastolla?

Näihin kysymyksiin vastauksen löytämällä voidaan osaamisen johtamisstrategiaa pyrkiä muokkaamaan haluttuun suuntaan. Varsinkin hiljaisen osaamisen, tai toiselta kutsumanimeltään

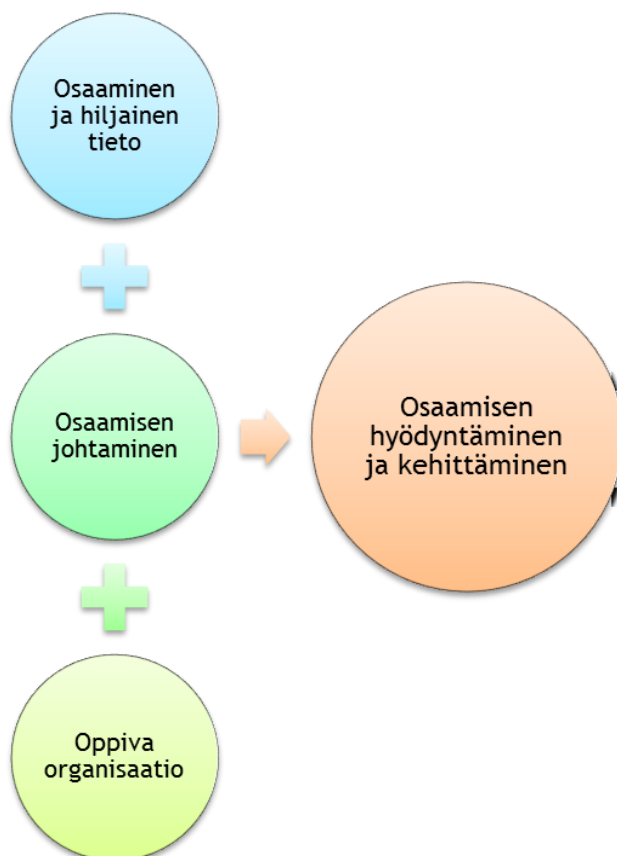
tiedon, esille tuominen ja sen johtaminen on yritykselle tärkeää jo pelkästään osaston pienen koon takia. Hiljaisen tiedon ominaispiirteitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.1. Näiden tutkimuskysymyksiä avulla pyrittiin opinnäytetyössä saamaan mahdollisimman laaja kokonaiskuva osaamisen hallinnoinnista osastolla ja niiden ympärille rakennettiin myös haastatteluteemat sekä -kysymykset.

Aihe rajattiin muutamalla eri taholla. Ensinnäkin kartoituksen valittiin koskevan koneosastoa, koska se on henkilöstöltään suhteellisen pieni, mutta toimii laajalla toimikentällä. Henkilöstön määrä auttaa itsessään jo pitämään työn aiheessa. Toiseksi aihe rajattiin koskemaan vain osaamista ja osaamisen johtamista eli organisaation sisäisiä toimintamalleja. Alun perin tarkoitus oli ottaa huomioon myös koneosaston asiakkaiden mielipiteet, mutta opinnäytetyöohjaajien neuvosta tämä jätettiin pois, sillä se olisi voinut levittää aihetta liikaa.

4 Osaamisen ymmärtämisen ABC

Jotta opinnäytetyössä voitiin kartoittaa osaamista koneosastolla sekä luoda kehitysehdotuksia, oli opinnäytetyöhön ensin luotava tietoperusta osaamisesta, jota tämän luvun alaluvut käsittelevät. Opinnäytetyön pääkäsitteiksi valittiin osaaminen ja hiljainen tieto, osaamisen johtaminen sekä oppiva organisaatio. Näiden kolmen käsitteen avulla opinnäytetyössä selvennettiin tarpeelliset näkökulmat mahdollisimman kattavasti. Pääkäsitteiden luvut sisältävät myös alalukuja, joissa syvennetään aihealuetta.

Pääkäsitteet valittiin niin, että ne muodostavat selkeän kokonaisuuden jonka avulla osaamista voidaan tutkia ja kehittää. Luonnollisesti kompetenssi eli osaaminen pitää ensin selittää, jotta sitä voidaan tutkia ilmiönä. Tämän jälkeen pitää tutkia miten osaamista voidaan johtaa, jotta siitä on maksimaalinen hyöty organisaatio. Viimeisenä pitää miettiä miten organisaation pitää hyödyntää osaamista oppivan organisaation teorian perusteella, jotta se saa maksimaalisen hyödyn irti työntekijöistään. Käsitteet toimivat osittain lomittain, mutta antavat kokonaisuutena selkeän kuvan kompetensseista sekä niiden hyödyntämisestä. Näiden käsitteiden kokonaisuus on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön pääkäsitteiden kokonaisuus

Pääkäsitteiden lisäksi työssä käytettiin teoriapohjaa tutkimusmenetelmistä, joita opinnäytetyössä käytettiin. Nämä menetelmät sisältävät haastatteluteorian ja e-kyselyteorian. Nämä teoriaosuudet tukivat haastatteluiden sekä e-kyselyn rungon rakentamista, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita tutkimusmenetelmiä. Luvut 4.1, 4.2, 4.3 sekä näiden lukujen alaluvut, sisältävät pääkäsitteiden teoriaa. Tutkimusmenetelmäteoriaa käsitellään luvuissa 5.1 ja 5.2.

4.1 Osaaminen ja hiljainen tieto

Kompetenssi, tai osaaminen, voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään. Osaaminen yksilötasolla tarkoittaa yksittäisen työntekijän henkilökohtaista osaamista työssään omia kokemuksiaan ja taustaansa hyödyntäen. Organisaatioiden näkökulmasta organisaatio-osaaminen kärjistään tarkoittaa organisaation kykyä käyttää työntekijöidensä osaamista hyväkseen sekä kykyä muovata toimintastrategiaansa niin, että organisaatio on tuottava ja selviää toimintaympäristön vaihtelusta. (Virtainlahti 2009, 23 - 30.) Tässä opinnäytetyössä keskityttiin yksilötason osaamiseen ja siihen miten osaamista voisi kehittää, jotta organisaation toiminta saataisiin toimivammaksi. Osaaminen ei tarkoita vain sitä, että henkilö tietää jotain, vaan sitä, että hän

osaa käyttää tietojaan soveltavasti tilanteiden vaatimalla tavalla (Hersey, Blanchard & Johnson 2008, 286).

Organisaation työntekijöiden osaaminen on usein niin sanottua hiljaista tietoa johtuen siitä, että osa osaamisesta perustuu henkilön perimään, kokemuksiin ja mielenkiintoihin, joita organisaation on vaikea saada kattavasti selville. Organisaatioiden onkin tärkeää tuntea työntekijänsä ja tätä kautta päästä käsiksi heidän osaamiseensa. Työntekijöiden osaamista voi, ja pitää, kehittää organisaation sisällä esimerkiksi tuotekoulutuksin, mutta myös henkilökohtainen osaaminen pitää saada esiin, jotta organisaatio voi hyödyntää henkilökuntansa taidot liiketoiminnassaan. Jossain tapauksissa voi olla, ettei työntekijä itsekään tiedä osaavansa tiettyä asiaa, sillä hiljainen tieto on niin läsnä arjessa, ettei henkilö itse tajua sen soveltuvan myös työelämään. (Virtainlahti 2009, 39 - 50.) Voidaan siis sanoa, että hiljainen tieto voi usein olla myös kokonaan piilossa oleva tietoa, jota työntekijä ei tajua omistavansa ja työnantaja ei osaa etsiä.

Yleisiä hiljaisen tiedon siirtymätapahtumia ovat esimerkiksi palaverit tai lounaat, eli siis tilanteissa, joissa työntekijät keskustelevat toisilleen. Tämä on validi tiedonsiirtokanava, mutta organisaation kannalta katsottuna se on kapeakatseinen, eikä palvele organisaation tarkoitusperiä tulevaisuudessa. Tämän takia hiljainen tieto kannattaa muuntaa dokumentoiduksi tiedoksi. Tällaista dokumentointia voivat olla osastokokousten pöytäkirjat, prosessikaaviot, työtehtävämatriisit ja muut vastaavat. Tällaista tietoa edustavat myös käytännöllisläheiset dokumentit kuten esimerkiksi käyttöohjeet. Tarkoituksena dokumentoinnilla on saada hiljainen tieto pysyvästi osaksi organisaation materiaaleja, ja näin tuoda tieto helposti hyödynnettäväksi. (Kesti 2013, 42 - 46.)

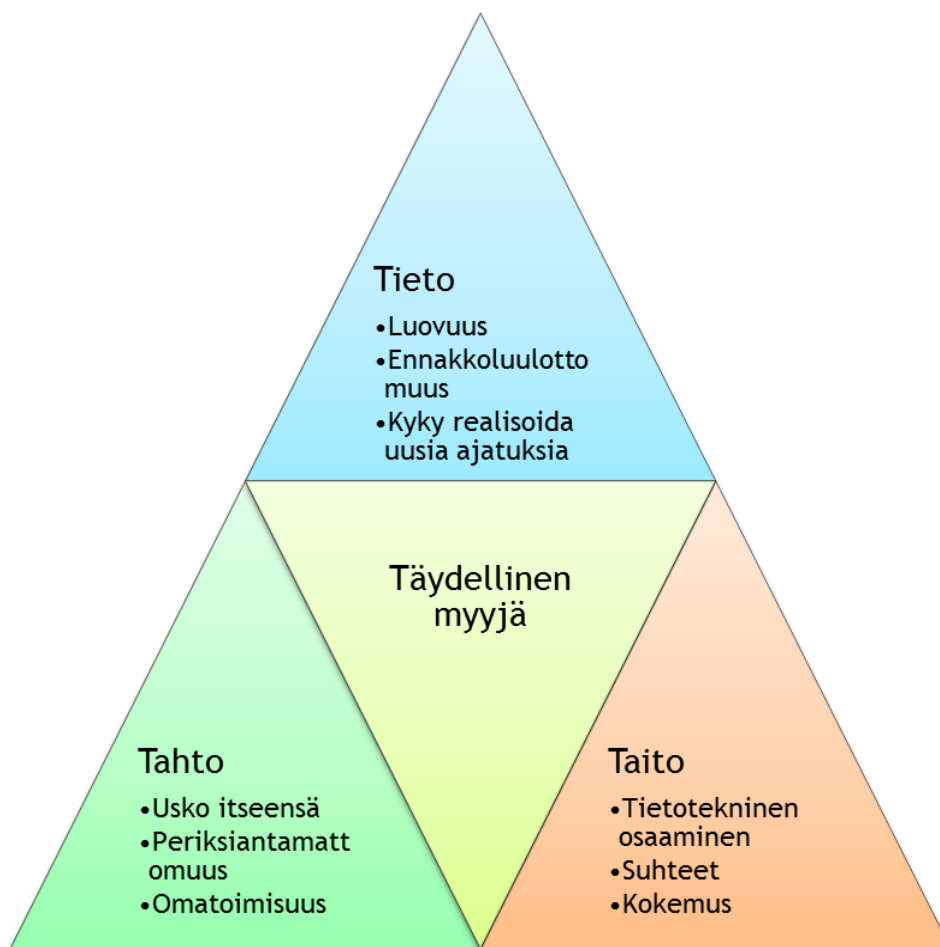
Kielimuuri saattaa myös tuoda omat haasteensa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Usein ihmiset saattavat tietää enemmän kuin he pystyvät kuvailemaan. Esimerkiksi he saattavat kuvailla prosessin ja kysyttäessä miksi prosessi toimii näin vastaavat he vain ”koska senhän on pakko!” Tällaisessa työtilanteessa työtehtävien ja osaamisen kautta henkilölle on kertynyt hiljaista tietoa, joka on rutinoitunut työntekijälle niin itsestään selväksi, että hänen on vaikea pukea tietoaan sanoiksi. Myös henkilön kielellinen taito vaikuttaa vahvasti siihen, miten tarkasti hän pystyy siirtämään hiljaista tietoa eteenpäin. Tällaiset tilanteet vaativat kärsivällisyyttä sekä hiljaisen tiedon omaavalta henkilöltä että kysyjältä. (Gascoigne & Thornton 2013, 178 - 183; Zappavigna 2013, 1 - 6.) Tällaisia ongelmia voi organisaatio pyrkiä vähentämään esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitään myös esiintymistaidoissa sekä onnistuneessa perehdytyksessä.

Hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle voi myös olla haasteellinen prosessi johtuen siitä, että jokainen ihminen kokee, sekä esittää, henkilökohtaiset tietonsa omalla tavallaan. Tämän henkilökohtaisen aspektin takia tilanteet voivat olla henkilöille haastavia, jopa uhkaa-

via, sillä heidän tulee todistaa omaa henkilökohtaista osaamistaan muille perustellen näkökulmansa. Tilanne voi olla, varsinkin sulkeutuneessa työyhteisössä, erittäin vaikeasti lähestyttävä. Hiljaisen tiedon siirtymistä auttaakin avoimet, positiiviset keskustelut, joiden aikana keskustelijat eivät tunne oloaan uhatuksi, vaan pystyvät vapaasti keskustelemaan mielipiteistään ja tiedoistaan sekä niiden eriävyyksistä. (Kesti 2013, 42 - 45; Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 8 - 10.)

Se millaista osaamista työtehtävien hoitamiseen tarvitaan, vaihtelee työtehtävien mukaan. Myyjät tarvitsevat aivan erilaista osaamista työssään kuin esimerkiksi mekaanikot. Tämä selittyy jo työn luonteella; myyminen on ihmiskontaktikeskeistä työtä, jossa on tärkeää pystyä arvioimaan ja muokkaamaan toisen ihmisen tuntemuksia kun taas mekaanikot työskentelevät koneiden kanssa, jossa tärkeää on tuntee eri osien toiminnan syy-seuraus -suhteet. Vaikka osaamisen tasot ovat erilaisia eri toimintaympäristöissä, pitäisi ideaalitulanteessa vastuun oman osaamisensa kehittämistä olla työntekijöillä niin, että se vastaa oman työnkuvan vaatimuksia. Esimiesten tehtävä osaamisen kehittämisessä on tarjota toimintaympäristö sekä resurssit, joiden avulla osaamisen kehittäminen on mahdollista. Esimiesten sekä ylimmän johdon vastuulla on siis organisaation osaamisen strateginen johtaminen, jolla varmistetaan osaamisen kehitys organisaation sisällä. (Viitala 2005, 18 - 27.)

Käytetään esimerkkinä vielä myyjän tarvittavaa osaamista. Rubanovitsch ja Aalto (2008, 172) esittävät kirjassaan ”Haasteena myynnin johtaminen” myyjien osaamispyramidin, joka on kuvattu kuviossa 2. Vaikka Rubanovitsch ja Aalto soveltavat pyramidia myyjiin voi sitä mielestäni soveltaa melko kattavasti moneen työnkuvaan organisaatioiden muuttuessa yhä kokonaisvaltaisammiksi. Ongelmana kirjoittajien mukaan on se, että yleensä myyjät osaavat kaksi kolmesta osa-alueesta ja tämä johtaa epätäydelliseen osaamiseen. Tämän takia Rubanovitsch ja Aalto (2008, 170 - 171) argumentoivat, että esimiehen tärkeimpänä tehtävä on mahdollistaa työntekijöidensä kokonaisvaltainen osaaminen oman tietonsa kautta. He siis päätyvät samaan johtopäätökseen kuin Viitala (2005, 18 - 27). He myös huomioivat samassa kirjassa (2008, 173), että yhä edelleen esimiehet ovat peloissaan tiedon jakamisesta, koska näin alaiset saattavat uhata heidän asemaansa. Tällaiset tilanteet osoittavat haasteet osaamisen johtamisessa sekä sen hyödyntämisessä organisaation strategisia tavoitteita huomioidessa.



Kuvio 2: Opinnäytetyötä varten luotu osaamispyramidi Rubanovitschin ja Aallon (2008, 172) teorian pohjalta

Kuten todettua, on osaamisen kehittäminen sekä yksilön, että organisaation vastuulla. Mika Kamensky (2008, 29 - 30) kirjoittaa kirjassaan ”Strateginen johtaminen” menestyksen timanttista joka on kuvattu kuviossa 3. Kamenskyn mukaan vuorovaikutus, strategia, johtaminen ja osaaminen muodostavat yhtenevän konseptin, jossa jokaisen osa-alueen pitää toimia ja jota noudattamalla organisaatio pystyy toimimaan menestyksekkäästi. Kamenskyn teoria tukee sitä väittämää, että osaaminen itsessään ei riitä vaan sen pitää olla oikeanlaista osaamista työntekijän työnkuvaan verrattuna sekä sopia yrityksen strategiaan. Myös Kamensky (2008, 29-30), kuten Rubanovitsch ja Aalto (2008, 170 - 171) sekä Viitala (2005, 18 - 17), painottaa vuorovaikutusta organisaation sisällä, jotta kaikki tarvittava tieto saadaan organisaation käyttöön.



Kuvio 3: Opinnäytetyötä varten luotu menestyksen timantti Kamenskyn (2008, 29 - 30) teorian pohjalta

Yhteenvetona voidaan todeta osaamisen olevan yksi organisaation keskeisimmistä voimavaroista (Viitala 2005, 12 - 18). Osaaminen on henkilökohtaisen tiedon ja kokemuksen sekä organisaation toimintamallista syntyvä kokonaisvaltainen osa-alue (Rubanovitsch & Aalto 2008, 172 - 173; Virtainlahti 2009, 23 - 27), johon myös hiljainen tieto kuuluu. Voidaankin todeta, että organisaatioiden on otettava työntekijöidensä osaaminen kokonaisuutena huomioon, mikäli työvoiman potentiaalin käyttö halutaan maksimoida.

4.2 Osaamisen johtaminen

Tässä alaluvussa pohditaan tarkemmin osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen on jaettu selkeyden vuoksi kolmeen alakategoriaan, jotka ovat osaamisen hyödyntäminen rekrytointiprosessissa, osaamisen itsenäinen johtaminen sekä osaamisen johtamisen keinoja. Osaamisen hyödyntäminen rekrytointiprosessissa luku käsittelee sitä, miten organisaatio voi hyödyntää osaamista ja sen teoriaa rekrytointiprosessissa valitakse sopivimmat työntekijät avoimma olevaan paikkaan.

Osaamisen itsenäinen ja yksilöllinen johtaminen luku käsittelee organisaation työntekijöiden oma-aloitteista osaamisen kehittämistä sekä työntekijöiden yksilöllisiä oppimispreferenssejä. Kuten opinnäytetyön luvussa 4.1 todettiin, on osaamisen kehittäminen myös työntekijän itsensä vastuulla eikä pelkästään organisaation. Luvussa pohditaan tarkemmin miten eri yksilöt voivat hallinnoida omaa osaamistaan ja kehittää sitä sekä sitä, miten organisaatio pystyy ot-

tamaan huomioon erilaisten persoonien työmieltymykset.

Kolmannessa alaluvussa pohditaan osaamisen johtamisen keinoja, eli niitä toimintamalleja ja tapoja, joita organisaatio voi ottaa käyttöön osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Työntekijän osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka kannattaa ottaa huomioon monessa eri kriittisessä pisteessä hyödyntäen esimerkiksi luvussa 4.2.2. erilaisia oppimistapoja.

4.2.1 Osaamisen hyödyntäminen rekrytointiprosessissa

Organisaatio, joka pyrkii aktiivisesti käyttämään ihmisten osaamista hyväkseen, aloittaa osaamisen kartoittamisen jo rekrytointiprosessissa. Organisaatio voi jo hakuilmoitusta tai tehtävänantoa laatiessaan määritellä haettavan ihmisen työnkuvan mukaan. Yleisiä mittareita, jotka potentiaalisen työntekijän pitää täyttää, ovat esimerkiksi tietty koulutusaste tai työkokemus tietyltä alalta. Nämä tekijät ovat perinteisiä keinoja, joilla organisaatiot pyrkivät rajaamaan työhakijoiden määrää. Rekrytoinnissa voi kuitenkin osaamisen kannalta ottaa paljon muutakin huomioon kuin vain sen onko hakija täyttänyt koulutusvaatimukset. (Viitala 2005, 238 - 242.)

Oleellisin kysymys rekrytointiprosessissa osaamisen kannalta on mitä tehtäviä työntekijällä on ja mitä osaamista niiden onnistunut hoitaminen vaatii. On totta, että työnhakijoita rajaamalla esimerkiksi koulutuksen perusteella voidaan kontrolloida ryhmää, joka työpaikkaa hakee, mutta näin jää helposti myös potentiaalisia työntekijöitä haun ulkopuolelle. Tämän takia työnhaussa on selkeästi korostettu viime aikoina oppimiskykyä ja uuden tiedon omaksumista tärkeänä osana hakuprosessia. Tällaisen tiedon hankkiminen alustavassa rekrytointivaiheessa ja jopa haastatteluvaiheessa voi olla kuitenkin vaikeaa, joten erilaiset simulaatiotehtävät voivat olla tarpeen hakijoiden soveltuvuuden selvittämiseksi. (Viitala 2005, 238 - 242.)

Ennen rekrytoinnin aloitusta kannattaa organisaation kartoittaa löytyykö tarvittavaa osaamista jo valmiiksi organisaation sisältä. Organisaation kulukustannuksien kannalta on järkevää paikata osaamisaukkoa oman talon sisältä, jolloin kulut esimerkiksi perehdytyksen kannalta saadaan pienemmiksi kuin ulkopuolelta palkkaamalla. Sisäisessä rekrytoinnissa organisaatio yleensä tuntee työntekijän jo hyvin ja se voi prosessina olla myös huomattavan nopea. Sisäisessä rekrytoinnissa organisaatio ei välttämättä kuitenkaan saa uutta tietoa talon ulkopuolelta ja työntekijällä voi olla jo valmiiksi tietynlainen kuva työstä, joka voi vaikeuttaa sopeutumista uuteen työkuvaan. (Stone 2013, 213 - 214; Viitala 2005, 239 - 244.)

Organisaation ulkopuolelta rekrytointi taas on organisaatiolle mahdollisuus, mutta se ei kuitenkaan ole riskitöntä toimintaa. Ulkopuolelta rekrytoitaessa organisaatio saa väistämättä uutta, yleensä ajan tasalla olevaan osaamista, jonka kautta se voi kehittää toimintamalle-

jaan. Uusi osaja voi myös tuoda uusia virkeitä näkökulmia ja katsoa organisaatiota kriittisesti, mihin pitkään organisaatiossa olleet työntekijät eivät välttämättä pysty. Kuitenkin perehdytyskustannukset voivat olla huomattavasti suuremmat kuin sisäisessä rekrytoinnissa. Uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön esittää myös aina haasteensa ja voi lopulta myös olla muuten lupaavan työntekijän suurin kompastuskivi organisaatioon integroitumisen kannalta. (Stone 2013, 213 - 214; Viitala 2005, 239 - 244.) Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin mahdollisuuksia sekä uhkia on kuvattu tarkemmin kuviossa 4.



Kuvio 4: Opinnäytetyötä varten luotu sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin vertailukuvio Stonen (2013, 213 - 214) sekä Viitalan (2005, 239 - 244) teorioiden pohjalta

Haastatteluiden lisäksi rekrytointiprosessissa on otettu avuksi esimerkiksi erilaiset persoonallisuutta ja taitoja kartoittavat lomakkeet. Nämä lomakkeet auttavat organisaatiota spesifioimaan millaista osaamista työntekijältä odotetaan työtehtävässä ja valita näin parhaat ehdokkaat. Esimerkiksi suuri myymälä saattaisi hakea yleisesti myyjää palvelukseensa ja kyselyn avulla spesifioida missä osastolla hakijasta olisi olemassa olevan osaamisen kannalta suurin hyöty vähimmällä perehdytyksellä. Myöskin erilaisia tehtäviä, esimerkiksi toimeksianto siitä, miten haastateltava hoitaisi tietyn myyntitilauksen, ovat nykyään yleisiä rekrytointitilanteissa. Näillä tehtävillä pyritään saamaan selville miten yksilö reagoi todenmukaisiin työtilantei-

siin ja tätä kautta arvioida hänen sopivuuttaan kyseiseen työtehtävään. Tällaisilla lisätyökaluilla organisaatiot voivat helpottaa omaa työurakkaansa ja segmentoida työnhakijat helpommin. (Rashmi 2010, 89 - 90.)

4.2.2 Osaamisen itsenäinen ja yksilöllinen johtaminen

Peter Senge (2006, 129) toteaa kirjassaan *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, että organisaatio voi oppia vain oppivien yksilöiden kautta. Senge tarkoittaa myös, että yksilöllinen oppiminen ei välttämättä johda oppivaan organisaatioon, mutta se on aina tarpeellista, jotta oppiva organisaatio olisi mahdollinen. Onkin tärkeää, että organisaatiossa on oppimaan halukkaita työntekijöitä, jotka ovat valmiita ottamaan vastuun oman osaamisensa johtamisesta. Näin organisaatio antaa itselleen mahdollisuuden kehittyä kohti oppivan organisaation kulttuuria. (Senge 2006, 129 - 137.)

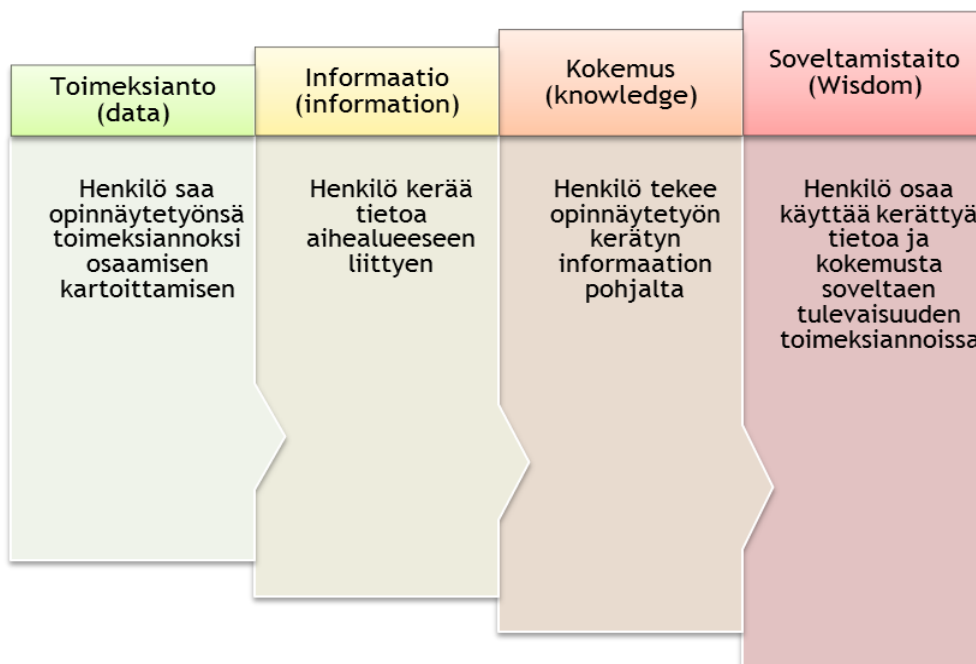
Miten yksilöt sitten oppivat? Chris Argyris (1998, 82 - 83) kehitti teorian ”single loop” sekä ”double loop” -oppijoista. Single loop -oppijat ovat niitä, jotka pystyvät omaksumaankin asian, esimerkiksi laskun käsittelyn eräpäivään mennessä. Double loop -oppijat ovat niitä henkilöitä, jotka pystyvät käsittelemään laskun eräpäivään mennessä ja sen jälkeen miettimään olisiko viisaampaa hankkia palvelu toisen palveluntarjoajan kautta. Double loop -oppijat osaavat siis katsoa osaamaansa kriittisesti ja miettimään prosessia pidemmälle. Se, millaisia oppijoita organisaation työntekijät ovat, ei varsinaisesti tietenkään ole organisaation asia, mutta organisaation tehokkuuden vuoksi on suotavaa, että työntekijät ovat mahdollisimman hyviä oppijoita ja täten omaksuvat uusia osaamisalueita nopeasti. Työntekijät joutuvat myös itse johtamaan osaamistaan mikäli he haluavat hoitaa työtehtävänsä ja edesauttaa omaa markkina-arvoaan työmarkkinoilla. (Argyris 1998, 82 - 95; Kesti 2013, 94 - 95.)

Yksilöiden onnistuneesta oppimisesta voi kehittää kaavoja, joiden avulla voidaan pohtia osaamisen kehittymistä. Yksi näistä on Kolbin oppimiskehä, joka on visualisoitu kuviossa 5. Kolbin oppimiskehän mukaan ihmisen täytyy ensin tehdä asia, jonka jälkeen hänellä muodostuu kokemus. Kokemuksen saatuaan voi yksilö reflektoida tätä tehtyä asiaa ja tämän pohjalta hän voi rakentaa uusia teorioita siitä, miten asian voisi tehdä tulevaisuudessa. Kolbin oppimiskehä on yksi monista keinoista, joiden kautta yksilö voivat pohtia omaa osaamistaan ja kehittää sitä. Arkielämässä yksilöt usein toteuttavat Kolbin oppimiskehän kaltaisia teorioita tajuamattaan. (Murthy 2007, 31 - 32.)



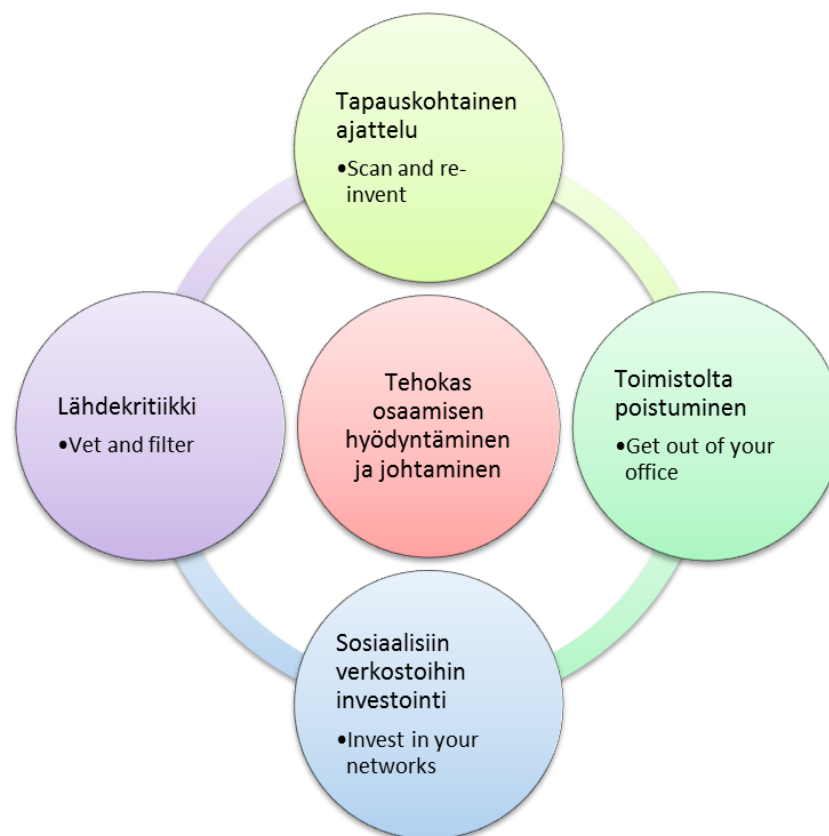
Kuvio 5: Opinnäytetyötä varten luotu Kolbin oppimiskehä Murthyn (2007, 31 - 32) teorian pohjalta

Toinen samantyylinen yksilön oppimista kuvaava teoria on Breladen ja Harmanin (2003, 6) kuvaama neljävaiheinen osaamismalli, jonka he koostivat tutkinnan kohteena olevan organisaation Workshop -mallista. Tässä mallissa oppijan täytyy ensin saada dataa, joka tarkoittaa esimerkiksi toimeksiantoa tai vaikka oppijan itsensä halua oppia uusi taito, kuten vaikka kitaran soitto. Tämän jälkeen oppija etsii itsenäisesti tietoa aiheesta ja tämän jälkeen suorittaa tehtävän, eli saa siitä kokemusta. Viimeinen vaihe täyttyy, kun oppija osaa soveltaa tietoaan luovasti. Tämä prosessin rinnalla informaatiota organisoidaan, opitaan ja koetaan. Malli on melko samankaltainen kuin Kolbin oppimiskehä ja vahvistaa osaltaan yksilön oppimisteoriaa. (Brelade & Harman 2003, 6.) Malli on visualisoitu esimerkin kanssa kuviossa 6, joka luetaan vasemmalta oikealle oppivaiheiden etenemisen mukaisesti.



Kuvio 6: Opinnäytetyötä varten luotu osaamismalli Breladen ja Harmanin (2003, 6) teorian pohjalta

Kahden edellisen teorian mukaan ihmisen koettua hän pystyy soveltamaan kokemaansa uusin tavoin ja kehittämään osaamistaan. Tätä mieltä ovat myös Gorman ja Pauleen (2011, 100 - 111), joskin heidän oppimismalliaan voidaan käyttää enemmän juuri sen jälkeen, kun ihminen on oppinut uuden osaamisalueen, eli uuden osaamisen hyödyntämisessä sekä kehittämässä. Heidän mukaansa ihmisen omassa osaamisen johtamisessa on otettava huomioon neljä avainkohtaa; tapauskohtainen ajattelu, lähdekritiikki, omiin sosiaalisiin verkostoihin investointi sekä toimistosta poistuminen. (Gorman & Pauleen 2011, 100 - 111.) Gormanin ja Pauleenin teoria on visualisoitu kuviossa 7.



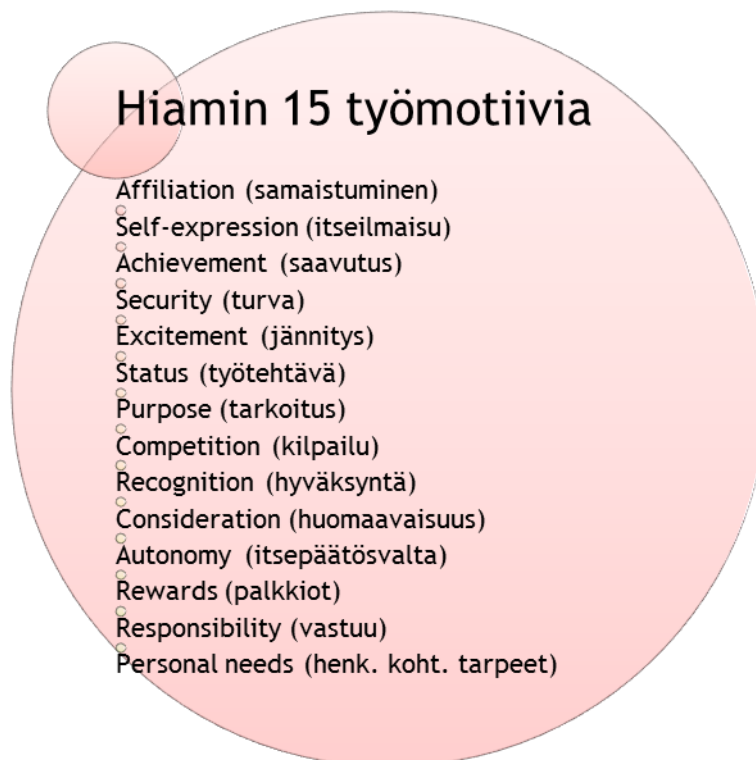
Kuvio 7: Opinnäytetyötä varten luotu osaamismalli Gormanin ja Pauleenin (2011, 100 - 111) teorian pohjalta

Gormanin ja Pauleenin teoriassa vaihteita ei aseteta niinkään numeraaliseen toteutus- tai arvojärjestykseen, vaan näiden palasten huomioidaan olevan yhtä tärkeitä oikeanlaisen osaamisen johtamisen toteutumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että periaatteessa yksi tai kaksi osa-alueista voi puuttua, mutta asian ollessa näin osaamisen johtamisen laatu kärsii. Tapauskohtaisessa ajattelussa henkilö miettii sopivat työkalut ja -menetelmät niin, että ne sopivat juuri kyseiseen projektiin. Tämä tarkoittaa sitä, että työkaluja ei valita vain sen takia, koska organisaatiossa on aina tehty niin, vaan työkaluja sekä -asetusta pitää voida muuttaa toimeksiantokohtaisesti. Tätä työkaluvalikoimaa, sekä projektia itseään, on kuitenkin ajateltava lähdekriittisesti. Työkalut pitää valikoida selkeiden perusteiden kautta, joita voivat olla esimerkiksi aiemmat projektit, henkilön asiantuntemus alalla tai muu vastaava tekijä. Tärkeintä on, että valinnat ovat selkeästi perusteltavissa, jolloin niille löytyy valintoja tukevia taustatekijöitä. (Gorman & Pauleen 2011, 100 - 111.)

Osaamista jaetaan usein ryhmissä ja tähän Gorman sekä Pauleen ottavat myös kantaa omiin sosiaaliin verkostoihin investoimalla. Usein tärkeäkin tieto jaetaan kahvitauoilla tai vapaa-ajan palaverissa, joilla on täten tärkeä asema tiedonvälityksessä. Gorman ja Pauleen kuitenkin huomauttavat, että tavallisesti samanlaiset ihmiset kerääntyvät yhteen ja täten yhdessä ryhmässä voi olla erittäin samankaltaista tietoa kaikilla jäsenillä. Tämän takia onkin

hyödyllistä pyrkiä laajentamaan sosiaalista verkostoa niin, että siitä löytyy monenlaista osaamista, joista voi itse oppia tai jota voi itse hyödyntää. Myös toimistosta poistuminen voi joskus olla hyvä idea, sillä toimistossa voi juurtua helposti yhteen ajattelutapaan. Monet työntekijät ovat ilta- tai aamuihmisiä, eivätkä välttämättä saa edes parhaita ajatuksiaan työaikana. Näin ollen erilaiset työaikatarkaisut voivat olla hyödyllisiä työnantajan kannalta, jotta organisaatio saa parhaan mahdollisen hyödyn työntekijöistään. Sama pätee tietysti työntekijään, joka voi saada tällaisella järjestelyllä itsestään tehokkaamman ja osaavamman ammattilaisen. (Gorman & Pauleen 2011, 100 - 111.)

Henkilöiden osaamista johdettaessa kannattaa aina muistaa miettiä myös yksilöllisten osaamismallien lisäksi myös henkilön mielenkiintoja. Yksilöiden erilaisuudet eivät kuitenkaan jää vain mielenkiintotasolle, vaan ne ulottuvat myös palkitsemistapoihin, jotka yksilöä kannustavat parhaiten. Voidaankin puhua työntekijöitä motivoivista asioista, eli siitä, miksi työntekijä tekee työtä. Palkitsemistavat ovat organisaation kannalta tärkeitä, sillä organisaatio tuskin laajentaa toimintaansa yksittäisen työntekijän mielenkiintojen perusteella, mutta työntekijöitä voi motivoida eri tavoin. Toiset yksilöt saattavat arvostaa palkkiona rahaa kun toiset arvostavat satunnaista vapaapäivää harrastuksiensa tai velvollisuuksiensa hoitamiseen. Joitain työntekijöitä taas ei välttämättä tällaiset laskennalliset palkkiot motivoi vaan he haluavat tulla palkituiksi esimerkiksi mahdollisuudella olla johtamassa työstä syntynyttä projektia henkilökohtaisesti. Kuviossa 8 on kuvattu yhtenä yksilöllisten motivaatioiden segmentointina Alexander Hiamin (2003, 192 - 196) esittelemät 15 työmotiivia. Työmotiiveja tarkastellessa tulee kuitenkin muistaa, että yhtä työntekijää voi motivoida useampi kuin yksi asia. Organisaation tulisikin ottaa huomioon työntekijöidensä yksilölliset motiivit, jotta he saavat mahdollisimman paljon irti työntekijöiden osaamisesta yksilöinä kannustaen heitä oikeilla, heille sopivilla, metodeilla. (Hiam 2003, 184 - 209.)



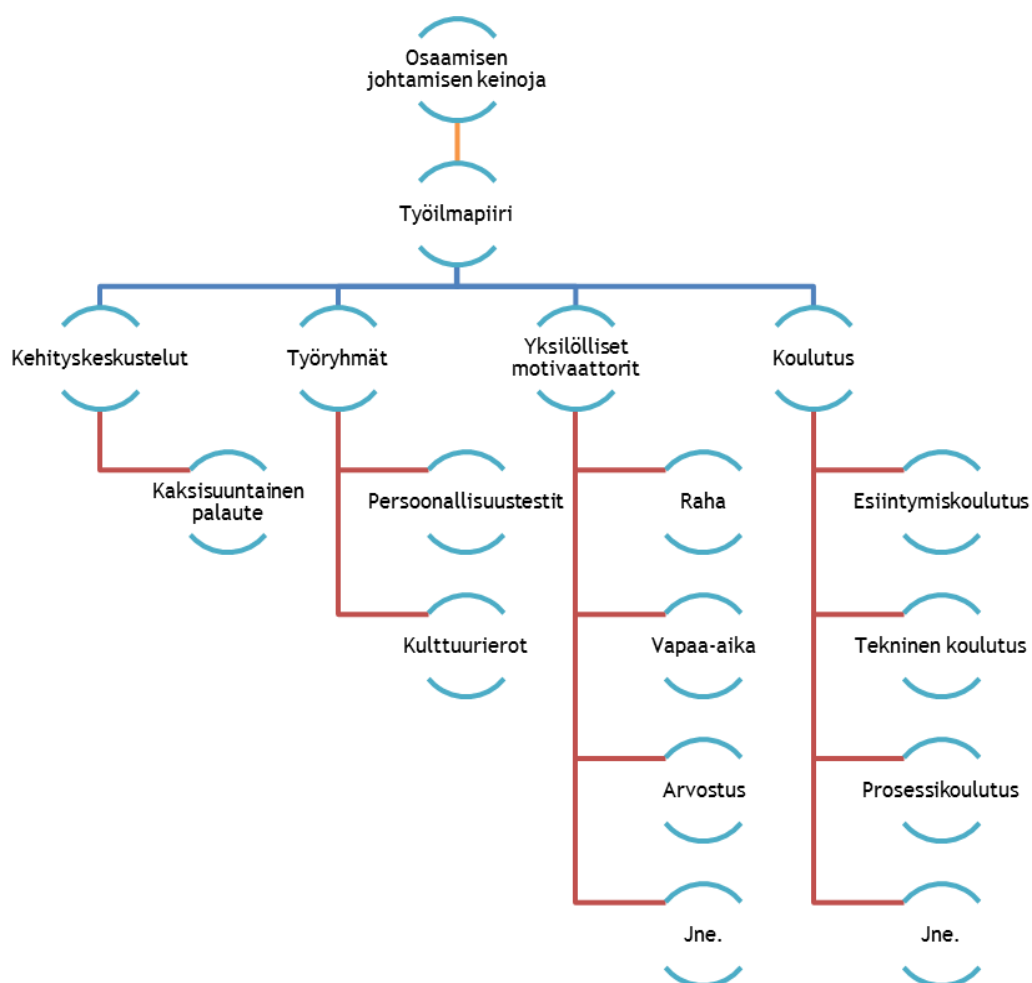
Kuvio 8: Opinnäytetyötä varten luotu työmotiivikuvio Hiamin (2003, 192 - 196) teorian pohjalta

Hiamin kanssa samoilla linjoilla on myös Michael Rose (2011, 105), joka toteaa nimenomaan saavutuksien huomioimisen olevan tärkeässä osassa henkilön motivaation ja osaamisen johtamista. Rosen mukaan työntekijöiden saavutuksien huomioimisen pitäisi tapahtua palkitsemistapojen sekä osaamisen johtamisen välimaastossa ja toimia eräänlaisena sytykkeenä kummallekin. Työntekijän saavutuksia huomioimalla, ja saavutuksen onnistumisen pohjalta, organisaatio voi palkita sekä kannustaa häntä ja kehittää hänen osaamistaan laaja-alaisemmaksi. Näin työntekijän työn huomioiminen toimii siltana osaamisen parantamisessa. (Rose 2011, 104 - 106.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation kannalta on elintärkeää, että sen työntekijät ovat kykeneviä oppimaan uusia asioita sekä johtamaan myös itse osaamistaan. Yksilöiden kannalta oma johtaminen tulee helpommaksi, mikäli he pystyvät erottamaan oman oppimismallinsa ja kerryttämään sitä kautta osaamistaan. Myös osaamisen ylläpito esimerkiksi keskustelemalla muiden ihmisten kanssa on yksilön osaamisen kannalta tärkeää. Organisaation kannattaa ottaa yksilöiden osaamistaitojen lisäksi myös heidän henkilökohtaiset mieltymyksensä huomioon esimerkiksi palkkaus- ja palkitsemistavoissa. Henkilökohtaisia mieltymyksiä soveltaen on sekä yksilöllä että organisaatiolla mahdollisuus saada toisistaan enemmän irti ja muodostaa entistä yhtenäisempi ja toimivampi kokonaisuus.

4.2.3 Osaamisen johtamisen keinoja

Henkilöstöjohtajilla, sekä muilla henkilöstön osaamisesta vastuussa olevilla työntekijöillä, on osaamisen johtamiseen käytössä useita erilaisia keinoja, joita tämän opinnäytetyön tietoperustassa esitellään muutama, jotta lukija saisi kuvan näiden keinojen mahdollisista suuntauksista. Se, että keinot ovat toimivia, edellyttää kuitenkin toimivaa henkilöstöhallintajärjestelmää. Keinot eivät luonnollisesti myöskään ole kaikki sovellettavissa jokaiseen organisaatioon vaan organisaation pitää valita juuri heidän toimintamalliinsa sopivat keinot. Tässä aluvussa esiteltävät johtamisen apumenetelmät on myös kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9: Opinnäytetyötä varten luotu osaamisen johtamisen keinoja kuvaava kuvio Gorchelsin (2012, 186 - 191), Hiamin (2003, 114 - 139), Kestin (2013, 93 - 106), Stonen (2013, 593 - 594), Viitalan (2005, 220 - 229) sekä Young-Gulin ym. (2003, 386 - 387) teorioiden pohjalta

Perinteisiä osaamisen johtamisen keinoja ovat erilaiset koulutukset. Nämä koulutukset eroavat toisistaan esimerkiksi organisaation koon ja toimintakentän perusteella. Koulutukset voivat olla esimerkiksi prosesseihin, tietotekniikkaan tai esiintymiseen liittyviä. Koulutukset ovat vanha keino lisätä työntekijöiden osaamista, mutta niiden mittaamisesta on tullut nykypäivä-

nä yhä tärkeämpää. Organisaatiot haluavat selkeitä ja mitattuja tuloksia siitä, miten koulutukset ovat vaikuttaneet henkilökunnan osaamiseen. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi myyntikatteen nousulla, ennen-jälkeen -kyselyillä sekä asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Tärkeintä on, että koulutuksissa saatua tietoa voidaan verrata ennen koulutusta olevaan tietoon ja muutos toimintamallissa on havaittavissa. Näin organisaatiot voivat huolehtia siitä, että koulutukset ovat hyödyllisiä ja kasvattavat henkilökunnan osaamista. (Kesti 2013, 126 - 129; Young-Gul, Heeseok & Ingoo 2003, 386 - 387.)

Kuten aiemmin todettua on osaamisen kannalta organisaation johtamisen toiminnan tärkein tehtävä kuitenkin luoda työympäristö, joka kannustaa osaamisen kehitykseen. Tämä ilmapiirin luominen pätee myös perinteisiin menetelmiin, kuten koulutuksiin, joita käsiteltiin ylemmässä kappaleessa. Yksi suurimpia virheitä mitä organisaatio voi tehdä on, tahattomasti tai tahallaan, luoda ilmapiiri, joka rankaisee työntekijöitään jokaisesta virheestä eikä palkitse heitä onnistumisista. Tällainen työympäristö tukahduttaa helposti halun oppia sekä tuoda esille jo omattua osaamista. Osaamisen kehitys, sekä sen sivutuotteena mahdollisesti syntyvä luova ajattelu, vaativat mahdollisuuden kokeilla ja oppia myös virheiden kautta. (Kesti 2013, 96 - 97; Viitala 2005, 218 - 229.)

Työympäristön rakenteellista muodostumaa voi myös miettiä osana osaamisen hyödyntämisen maksimointia. Organisaatio esimerkiksi voi tutkia työntekijöiden perustamisen hyötyjä ja haittoja. Pitkä- sekä lyhytaikaiset projektikohtaiset tiimit voivat olla hyvä apukeino organisaatiolle tietyn asian ratkaisemisessa, jotka samalla auttavat organisaatiota hyödyntämään työntekijöidensä osaamisen maksimaalisesti. Työntekijöiden henkilökohtaisia osaamisalueita hyödyntämällä voidaan kasata ryhmä, jotka tukevat toisiaan. Tällaisten ryhmien kasaamista varten on olemassa useita eri apuvälineitä, kuten esimerkiksi Belbinin roolit -työkalu, joka pyrkii kartoittamaan työntekijöiden persoonallisuutta ja näin heidän työmieltymyksiään ja näitä tietoja hyödyntämällä kasata mahdollisimman toimivan ryhmän (Ma 2011, 106 - 107). Ryhmien kasaamisessa on kuitenkin oltava varovainen, sillä persoonallisuuksien kohdatessa voi myös ryhmän harmonia olla koetuksella ja konflikteja voi syntyä helposti. Organisaation kannattaakin tehdä taustatutkimus kunnolla ja huomioida myös työntekijöiden työtavat heidän osaamisensa lisäksi, jotta ryhmä toimii myös käytännössä, niin kuin teoriassa. Tätä tarkoitusta varten myös nykyisessä globaalissa maailmassa myös ihmisten kulttuurierot on tärkeää ottaa huomioon, varsinkin kansainvälisissä organisaatioissa. (Stone 2013, 593 - 594; Viitala 2005, 220 - 223.)

Työympäristön positiiviseksi saattaminen, sekä työntekijöiden osaamisen tason ja työtapojen kartoitus, vaatii myös konkreettisia toimia organisaatiolta. Yleisimmin organisaatioissa on käytössä palautekeskustelut, jotka voivat toimia sekä työnantajalle mahdollisuutena kerätä tietoa työntekijän osaamisesta, että työntekijälle portaalina, jossa voi pyrkiä ajamaan työnsä haluamaansa suuntaan. Uhkana kehityskeskusteluissa on, että työntekijät alkavat

pitämään tilaisuuksia uhkaavana ja pelkäävät keskusteluhetkiä. Tällöin keskusteluista saatu tieto on usein yksipuolista ja pinnallista, jonka sen käytännöllinen hyöty on minimaalista. Tämän välttääkseen on työnantajan tehtävänä varmistaa, että tilaisuuksia ei koeta uhkana vaan mahdollisuutena. Esimerkiksi keskusteluhetkien järjestäminen ryhmissä eikä yksilöittäin voi auttaa tilaisuuksien aiheuttamien pelkojen vähentymiseen. Hyvällä kehityskeskustelulla ja siitä syntyneellä kaksisuuntaisella palautteella sekä organisaatio, että työntekijä voivat parantaa omaa osaamistaan ja integroida uusia malleja toimintamalliinsa. (Hiam 2003, 114 - 139; Kesti 2013, 93; Viitala 2005, 225 - 229.)

Positiivisen ja avoimen työympäristön kulmakiviä ovat myös organisaation vision jakaminen ja yhteiseksi saattaminen. Tällä tarkoitetaan organisaation ja sen työntekijöiden yhteistä päämäärää, eli niin sanottua maalia. Organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijät uskovat visioon, sillä työntekijät ovat tehokkaampia, kun he kokevat työllänsä olevan merkitystä. Vision kautta työntekijät voivat myös kehittää itseään oikeaan suuntaan, eli parantaa niitä ammatillisia osa-alueitaan, joiden avulla visiosta voi tulla todellisuutta. Vision perustelu ja implementointi organisaation työntekijöihin on aikaa vievä projekti, eikä sitä tulisi väheksyä. Organisaation vision on oltava selkeä, organisaation arvojen mukainen sekä voimakas ja sitä on tuotava esille mahdollisimman monessa kanavassa organisaation sisäisessä viestinnässä. Vision kannattaa myös olla haastava, mutta realistinen, jotta työntekijät kokevat vision tavoittelun olevan palkitsevaa. (Gorchels 2012, 186 - 191; Kesti 2013, 105 - 106.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että osaamisen johtamisessa tärkeintä on luoda ilmapiiri, joka rohkaisee tuomaan omaa osaamista esille. Toimintamallin pitää olla sellainen, joka ei rankaise työntekijöitä virheistä vaan oppii käyttämään takaiskut hyväksi. Työntekijöitä pitää rohkaista kertomaan palautetta organisaation toimintamallista ja olemaan avoimia mahdollisista onnistumisista sekä ongelmakohtista. Organisaation menestyksen kannalta myös työntekijöiden henkilökohtaiset motivaation lähteet sekä heidän kulttuurieronsa kannattaa ottaa huomioon varsinkin jos organisaation tavoitteena on kasata erillisiä työryhmiä, joiden etuna on osaamistasojen monipuolinen hyödyntäminen ja yksilöiden vertaistukeminen.

4.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka pystyy sopeutumaan vallitseviin trendeihin, taloustilanteeseen ja henkilöstön tietotaitoon. Se on myös organisaatio, joka aktiivisesti etsii uusia keinoja kehittää toimintaansa. Oppivan organisaation etuihin kuuluu nopea kyky reagoida uusiin tilanteisiin ja muuttaa toimintamalliaan niiden mukaisesti. (Lawrence 2013, 1 - 15.) Oppivan organisaation edut ovat varsinkin nykyisessä maailmantaloudellisessa tilanteessa organisaatiolle tärkeä kilpailukeino.

Oppivan organisaation teorian tunnusmerkkejä voi poimia useista viime vuosisadan menestyksekkäistä yrityksistä. Näitä tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi työntekijöiden jatkuva koulutus, virheiden korjaaminen sekä oman työnsä positiivinen kyseenalaistaminen. Positiivisella kyseenalaistamisella tässä tarkoitetaan työstä kehityskohteiden löytämistä. Oppiva organisaatio ei parhaimmillaan opi vain omista toimintamalleistaan vaan pystyy ottamaan oppia myös muiden organisaatioiden toiminnasta ja näin välttää mahdolliset ongelmat jo ennen niiden syntymistä. (Viitala 2005, 38 - 51; Virtainlahti 2009, 228 - 233.)

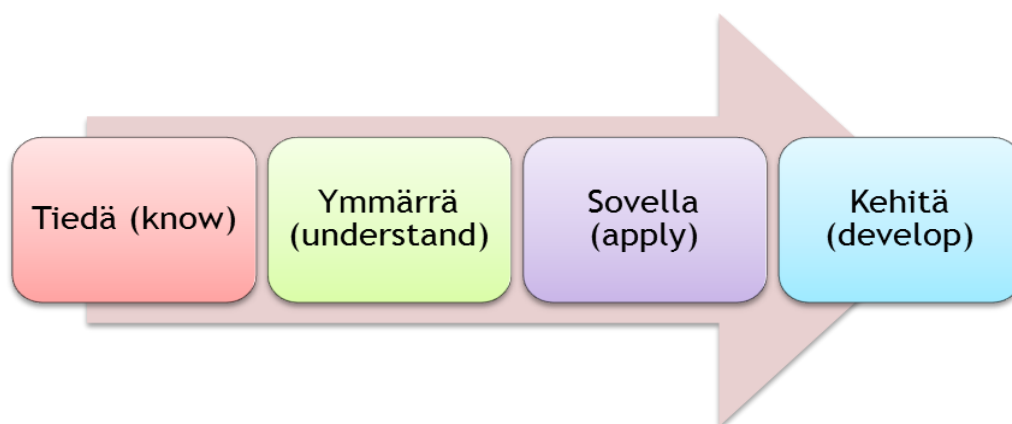
Organisaation strategia on tärkeää oppivan organisaation rakenteen luomisessa ja ylläpidossa. Organisaation tehtävä on innostaa oppivaa ja kehittyvää ilmapiiriä, jossa yhteisenä tavoitteena on kehittyä. Strategia ei saa olla vain paperilla vaan organisaation pitää toiminnallaan pystyä osoittamaan olevansa sanansa mittainen, jolloin työntekijät uskovat organisaation tahtoon kehittyä. (Viitala 2005, 38 - 51.) Toisinsanoin strategian pitää olla uskottava, jotta työntekijät kokevat sen tavoittelun mielekkääksi.

Oppivan organisaation suurimpia uhkia ovat organisaation sisäisen viestinnän ongelmat sekä organisaation taloustilanne. Taloustilanteen ollessa huono on ymmärrettävää, että organisaatio kokonaisuudessaan menettää näkemyksensä ulkopuolisiin asioihin ja keskittyy enemmän pelkästään sisäiseen parannukseen. Tämä voi kuitenkin johtaa kapeakatseisuuteen ja oppivan organisaation periaatteiden laiminlyöntiin. Samoin sisäisen kommunikaation puute voi johtaa siihen, että organisaatiossa vallinnut avoimuus tyrehtyy, eikä uusia näkökulmia tuoda enää niin helposti esiin. Tämä voi pidempään jatkuessaan johtaa osaamisen hyödyntämisen loppumiseen. (Viitala 2005, 52 - 58.)

Oppivat organisaatiot voidaan jakaa ryhmiin erilaisilla luokitteluperiaatteilla. Yksi tapa on jakaa organisaatiot kahteen organisaatiotyyppiin, jotka ovat sopeutuvat organisaatiot ja uutta luovat organisaatiot (McGill, Slocum & Lei 1992, 5 - 17). Tämä jaottelu antaa selkeän, mutta melko mustavalkoisen, kuvan siitä, millaisia oppivia organisaatioita on olemassa. Toinen tapa on jakaa organisaatiot kolmeen ryhmään, jotka ovat kokemuksista oppivat organisaatiot, muutoksiin sopeutuvat organisaatiot ja tulevaisuutta ennakoivat organisaatiot. Tämä tapa antaa hieman monimuotoisemman kuvan siitä, miten organisaatiot voivat määritellä oman oppimistyylinsä. Organisaatioiden luokittelu voi helpottaa esimerkiksi organisaatiostrategian suunnittelussa sekä työntekijöiden toimintamallien omaksumisessa. (Viitala 2005, 52 - 58.) Yhteenvetona voidaan todeta, että lopulta tärkeää ei kuitenkaan ole se mihin oppivan organisaation luokitteluun organisaatio kuuluu vaan sen, että organisaatio aktiivisesti pyrkii kehittämään toimintamallejaan.

Oppivan organisaation teoria ei kuitenkaan ole täysin ristiriidaton. Pentti Sydänmaanlakka (2002, 165) pohtii kirjassaan *An Intelligent Organization* sitä onko edes mahdollista, että sel-

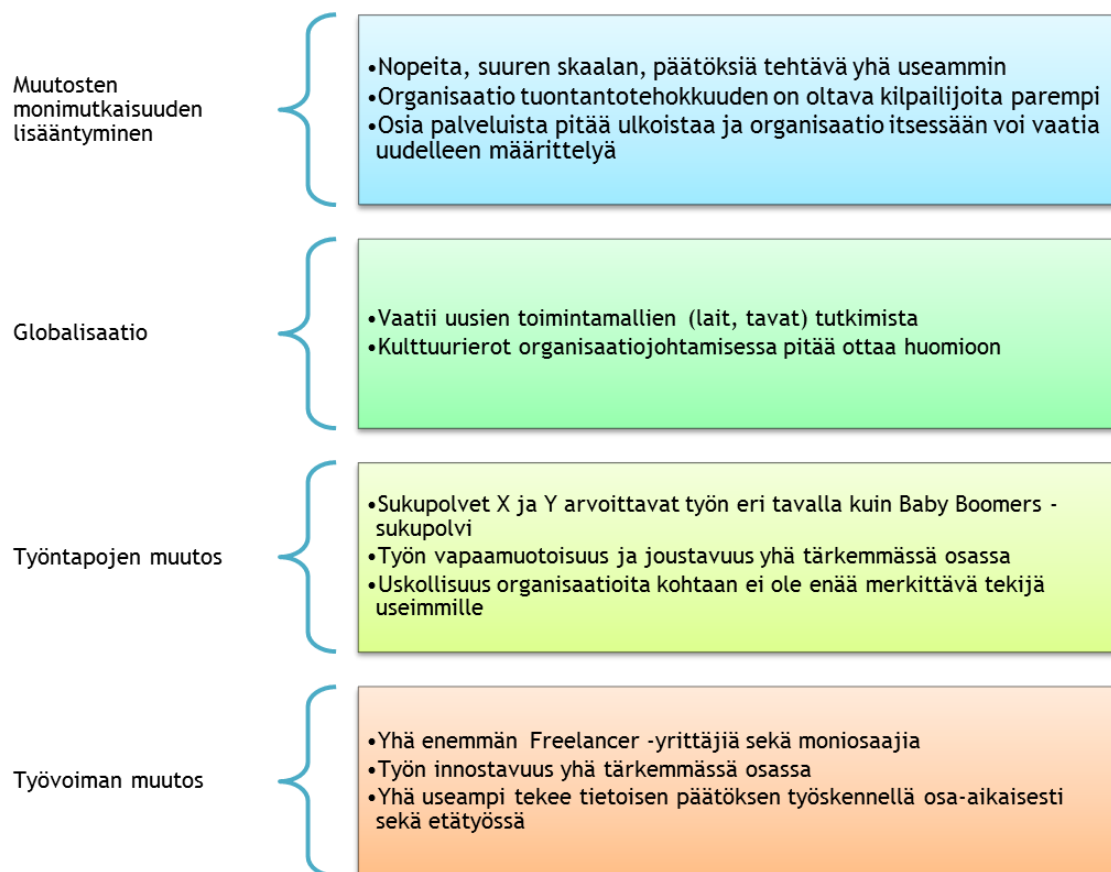
laisia organisaatioita, jotka eivät opi, olisi olemassa. Hän ehdottaakin paremmaksi vaihtoehdoksi niin sanottua viisaan organisaation mallia, jonka toimintamalli on kuvattu kuviossa 10. Viisaan organisaation toiminta eroaa oppivan organisaation toiminnasta lähinnä siinä, että viisas organisaatio pyrkii tehostamaan toimintaansa jatkuvasti kaikilla osa-alueilla. Viisas organisaatio onkin eräänlainen ideaalimuotoinen oppiva organisaatio. Tämänlainen organisaatorakenne onkin hyvä olla tavoitteena organisaatiostrategioita sekä vastaavia laatiessa, mutta sen varsinainen toteutus voi osoittautua haastavaksi sen monimuotoisuuden vuoksi. (Sydänmaanlakka 2002, 165 - 171.)



Kuvio 10: Opinnäytetyötä varten luotu viisaan organisaation toimintamalli Sydänmaanlakan (2002, 165 - 171) teorian pohjalta

Organisaatiot saattavat myös olla epäileviä oppivan organisaation teoriaan ja siihen sitoutumiseen. Syitä tällaiseen ajattelutapaan ovat esimerkiksi muutosvaiheeseen liitettävä hitaus ja monimutkaisuus. Myös henkilöstön mahdollinen uudelleen koulutus saattaa olla aikaa vievää ja tuoda omat haasteensa muutokseen. Henkilöstön totuteltaessa uuteen toimintatapaan myös vanhat toimintamallit, joista jotkut työntekijät saattavat pitää kiinni, joudutaan arvioimaan uudelleen. Muutos voi aiheuttaa voimakkaita vastareaktioita henkilöstössä, jotka ovat tottuneet tekemään työnsä tiettyjen prosessien kautta. Tämä voi johtaa myös henkilöstön välisiin mielipide-eroihin ja niitä seuraaviin riitaantumisiin, mikäli organisaatiossa ei ole otettu tätä huomioon muutosvaihetta aloitettaessa tarpeeksi kattavasti. (Cavaleri & Seivert 2005, 233; Easterby-Smith & Lyles 2011, 337 - 341.) Nämä ovat kuitenkin asioita, jotka organisaation on selvitettävä ja käännettävä mahdollisuuksiksi, mikäli he haluavat pysyä organisaatiokehityksessä mukana.

Oppivan organisaation tulevaisuudessa on myös haasteita. Donald Andersonin (2012, 325) mukaan näitä ovat organisaatiomuutosten lisääntyvä monimutkaisuus, globalisaatio, työvoiman muutos sekä työtapoja koskevat muutokset. Näiden neljän haasteen sisältöjä on kuvattu tarkemmin kuviossa 11.



Kuvio 11: Opinnäytetyötä varten luotu oppivan organisaation haasteita kuvaava kuvio Andersonin (2012, 325 - 334) teorian mukaan

Organisaatiot tulevat kokemaan kilpailun kasvaessa yhä suurempaa tarvetta muuttua nopeasti, jotta ne pystyvät selviämään. Muutokset eivät myöskään ole yksinkertaisia toteuttaa, vaan ne koskevat myös organisaatioiden rakenteita, kuten esimerkiksi johtamismalleja. Organisaatiot joutuvat pyrkimään jokaisessa päätöksessään entistä enemmän tehokkuutta, joka varaa varsinkin organisaatiojohtamiselle ja -kehittämiselle sekä henkilöstöhallinnalle entistä enemmän paineita suoriutua. (Anderson 2012, 325 - 327.)

Globalisaatio tuo yhä etenevässä määrin myös haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioiden toimintaan. Omalta osaltaan se myös pakottaa organisaatioita toimimaan yhä nopeammin päätöksenteossaan. Monet organisaatiot vasta totuttelevat kulttuurillisiin eriäväisyyksiin sekä toimintamalleihin, ja jopa maakohtaisiin lakeihin, joita globalisaatio on tuonut organisaatioiden toimintaan mukaan. Myös työvoiman muutos, tarkoittaen arvomuutosta sukupolvi Y:n ja X:n välillä, tuo haasteita organisaatioille. Organisaatiot joutuvat työnantajan roolissa miettimään yhä enemmän esimerkiksi yksilöllisiä palkitsemistapoja sekä erilaisia työkeinoja, jotta työntekijät saadaan pidettyä tuottavina ja tyytyväisinä. (Anderson 2012, 327 - 332.)

Viimeinen haaste Andersonin mukaan on työtapoja koskevat muutokset. Tällä tarkoitetaan työnkuvan muutosta, joka globalisoituneessa maailmassa on muuttumassa yhä vapaammaksi vanhasta toimintamallista. Nykyään monilla työntekijöillä on useita uria ja arvostavat yhä enemmän mahdollisuutta edetä eteenpäin urallaan ja kokea uusia haasteita. Organisaatioiden on pysyttävä yhä useammin vastaamaan työnhakijoiden kysymyksiin, jotta organisaatio saa käyttöönsä mahdollisimman päteviä työntekijöitä. (Anderson 2012, 332 - 334.)

Edellä esitetyt haasteet ovat kuitenkin juuri niitä syitä, miksi organisaatioiden tulisi pyrkiä yhä etenevässä määrin identifioitumaan oppiviksi organisaatioiksi. Tämä koskee niin ulkoista kuin sisäistäkin toimintaa. Organisaatioilla on mahdollisuus päästä ideaalitulanteeseen, jossa työntekijät ovat sitoutettuja organisaation toimintaan ja ennen kaikkea pyrkivät itsenäisesti kehittämään itseään sekä oheistuotteena organisaatioita (Holbeche 2005, 239). Organisaatioilla onkin nyt tilaisuus erottua kilpailijoistaan tarjoamalla toimivampia ratkaisuja toimintaympäristön tarjoamiin haasteisiin.

Jotta oppivan organisaation malli olisi mahdollinen, on organisaatioiden vastuulla luoda toimintamalleja, jotka yhä enemmän vahvistavat organisaation mahdollisuutta kehittyä joustavammaksi, sekä paremmin reagoivaksi toimintaympäristössään (Kirwan 2013, 80). Tällainen kehitys, toimintamallimuutos, mahdollistaa edellisessä kappaleessa mainitun kilpailuedun realisoinnin. Organisaatioiden on muututtava, jotta ne selviävät yhä kilpailullisemmassa ja nopeammin muuttuvassa markkinatilanteessa.

5 Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyön päämenetelminä toimivat teemahaastattelut sekä e-kysely. Teemahaastattelut rakennettiin keskeisten käsitteiden luoman tietoperustan kautta ja niissä pyrittiin saamaan esille tietoa eri näkökulmista. Haastattelukohteiksi valittiin koneosaston tuotepäällikkö, eli esimiesasemassa toimiva työntekijä, jolta oli tarkoitus saada tietoa sekä osaston toimintamalleista, että hänen henkilökohtaisesta kokemuksestaan Yritys X:n toiminnasta. Toinen haastateltava on Yritys X:n henkilöstöjohtaja, jolta oli haastattelun avulla tarkoitus saada laajempaa tietoa organisaation kompetenssien hallinnasta.

Haastatteluiden perusteella rakennettiin e-kysely. Kyselyiden tarkoituksena opinnäytetyössä on kartoittaa niiden työntekijöiden mielipiteitä osaamisen osa-alueista Yritys X:ssä, joita ei haastateltu ja jotka eivät todennäköisesti ole aktiivisesti osana Yritys X:n osaamisstrategian suunnittelussa. Kyselyihin vastattiin anonyyminä, jotta niihin vastaaminen ei olisi ollut kynnyskysymys.



Kuvio 12: Opinnäytetyön kulku

Haastatteluista ja e-kyselyistä saatuja tietoja verrattiin takaisin keskeisten käsitteiden tietoperustaan. Kerätyn tiedon avulla saatua kokonaiskuvaa verrattiin takaisin tietoperustaan ja Yritys X:n kompetenssihallintaa verrataan näin teoriaan. Näiden tulosten pohjalta tehtiin johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia Yritys X:n toimintamallin parantamiseksi. Koko opinnäytetyöprosessi on kuvattu kuviossa 12.

Opinnäytetyön kulussa pyrittiin noudattamaan loogista linjausta. Toisiaan seuraavat, kuviossa 12 selvennetyt, avainkohdat pyrittiin rakentamaan edellisten päälle niin, että ne sitoutuvat yhteen. Näin opinnäytetyön kulusta saatiin selkeä kokonaisuus.

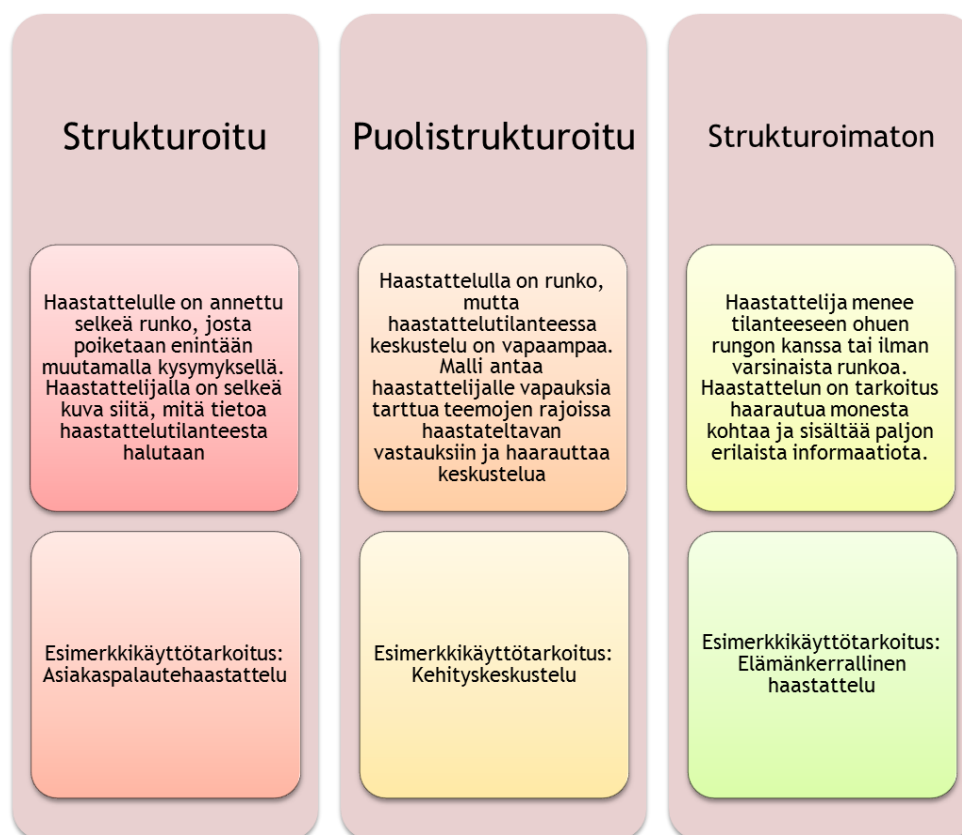
5.1 Puolistrukturoidut haastattelut

Opinnäytetyössä käytettiin kahta face-to-face haastattelua. Haastattelut rakennettiin puolistrukturoidun haastattelun mallilla, jossa teemat sekä alustavat kysymykset on laadittu valmiiksi, mutta haastattelutilanteessa keskustelulle annetaan myös tilaa. Puolistrukturoitu haastattelumetodi voi muistuttaa usein virallisen haastattelun sijasta keskustelua, jossa kummatkin osapuolet ottavat aktiivisesti osaa sisällöntuotantoon. (Ruusuvoori & Tiitula 2005, 11 - 12.)

Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle huomattavasti enemmän vapautta haastattelutilanteessa. Tämän takia puolistrukturoitu haastattelu on hyvä lähestymistapa tilanteisiin, jossa haastateltavalta halutaan henkilökohtaista tietoa, esimerkiksi kokemuksia, tai haastattelija ei ole haastattelutilanteeseen lähtiessään varma siitä, miten paljon haastateltava tietää aihealueesta. Puolistrukturoidun haastattelun avulla haastattelija voi sujuvasti ottaa

haastateltavan vastauksista osia, jotka voisivat olla haastattelutavoitteen kannalta mielenkiintoisia ja jatkaa keskustelua niiden suuntaan asetettujen haastatteluteemojen rajoissa. Strukturoituun haastatteluun verrattuna puolistrukturoitu haastattelu on siis joustavampi ja antaa enemmän mahdollisuuksia muuttaa haastattelua haastattelutilanteessa. (Fontana & Prokos 2007, 39 - 42; Ruusuvuori & Tiitula 2005, 11 - 12.)

Strukturoimattomaan haastatteluun verrattuna puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle kuitenkin rungon, jota haastattelutilanteessa voi noudattaa. Tämä runko voi olla haastattelijan turvana esimerkiksi silloin, kun haastateltava ei ole valmis antamaan pitkiä vastauksia. Rungon avulla haastattelija voi edetä eteenpäin ja mikäli ennen haastattelua on asetettu avainteemoja kysymyskohdittain myös pyrkiä kaivamaan haastateltavalta tietoa nimenomaisesti pienemmistä osa-alueista. Siinä missä strukturoimaton haastattelu on lähes täysin keskustelua taustatutkimuksella höystettynä ja on käytössä esimerkiksi radiohaastatteluissa, jossa ei välttämättä ole aluksi päätetty mitään suuntaa, johon haastattelun halutaan etenevän, on puolistrukturoitu haastattelu selkeästi jäsennellympi. Strukturoidun, puolistrukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun eroja ja käyttötarkoituksia on selvitetty kuviossa 13. (Fontana & Prokos 2007, 39 - 42; Gillham 2005, 45 - 48; Ruusuvuori & Tiitula 2005, 11 - 12.)



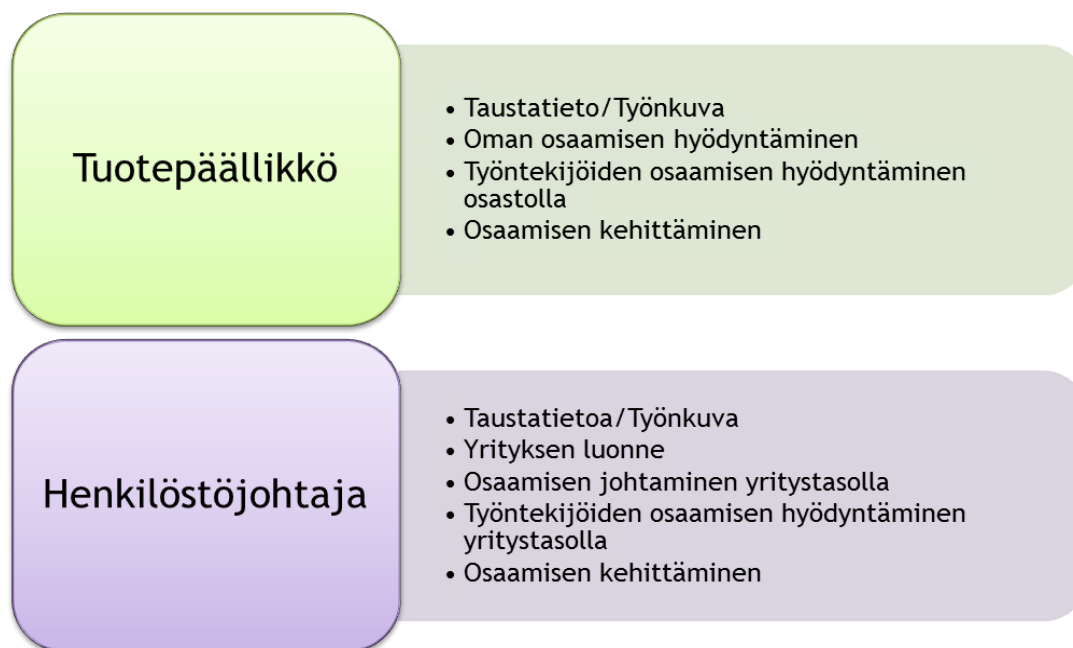
Kuvio 13: Opinnäytetyötä varten luotu eri haastattelumallien eroja kuvaava kuvio Fontanan & Prokosin (2007, 39 - 42), Gilhamin (2005, 45 - 48) ja Ruusuvuoren & Tiitulan (2005, 11 - 12) teorioiden pohjalta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksiin puolistrukturoitu haastattelumalli sopi selkeästi parhaiten, sillä haastattelua ennen oli asetettu selkeät teemat, joista tietoa haluttiin kerätä. Strukturoitu haastattelu olisi voinut rajoittaa haastattelua liikaa, sillä käsiteltävä aihealue on kuitenkin vahvasti kokemuksiin pohjautuva, eikä kaikkea esille tulevaa voi arvioida ennen haastattelutilannetta. Strukturoimattomassa haastattelussa vaarana olisi ollut haastattelun muuttuminen selkeäksi keskusteluksi, jossa asetetut teemat olisivat voineet jäädä vähälle huomiolle. Kolmesta perinteisestä haastattelumallista puolistrukturoitu malli osoittautui siis parhaaksi opinnäytetyön luonteeseen sopivimmaksi.

Opinnäytetyön haastattelut analysoitiin käyttäen koodaus -metodia. Tämän metodin tarkoitus on jäsenellä saatua tietoa erilaisiin ryhmiin niiden ominaisuuksien mukaisesti. Tarkoittaen esimerkiksi, että tekstistä poimitaan vastaukset, jotka koskettavat urheilusuoritusta, sekä vastaukset, jotka koskevat suorituksen taustatyötä. Identifioinnin jälkeen nämä vastaukset voidaan segmentoida erillisiin ryhmiin vastauksien teemojen perusteella. Näin voidaan esimerkiksi kahdesta, saman aihealueen, haastattelusta verrata vastauksia, jotka kuuluvat samaan segmenttiin. Koodauksessa segmentit voivat muuttua vaikka kesken lauseen, eikä segmenteille määritellä minkäänlaisia pituusrajoja, vaan segmentti jatkuu niin kauan kunnes aihealue vaihtuu. (Verwijmeren 2010, 118 - 120.)

5.1.1 Haastattelukohteiden valinta

Opinnäytetyön haastateltavat valittiin heidän organisaatioasemansa vuoksi. Haastatteluvaiheessa opinnäytetyössä haluttiin kerätä sekä yleistä tietoa Yritys X:n toimintamalleista, että henkilökohtaisempaa kokemuksiin pohjautuvaa tietoa. Tämän takia haastattelukohteiksi valikoitui Yritys X:n koneosaston tuotepäällikkö sekä Yritys X:n henkilöstöjohtaja. Haastatteluiden keskeisiä teemoja on eritelty kuviossa 14.



Kuvio 14: Haastatteluiden kysymysteemat kohteittain

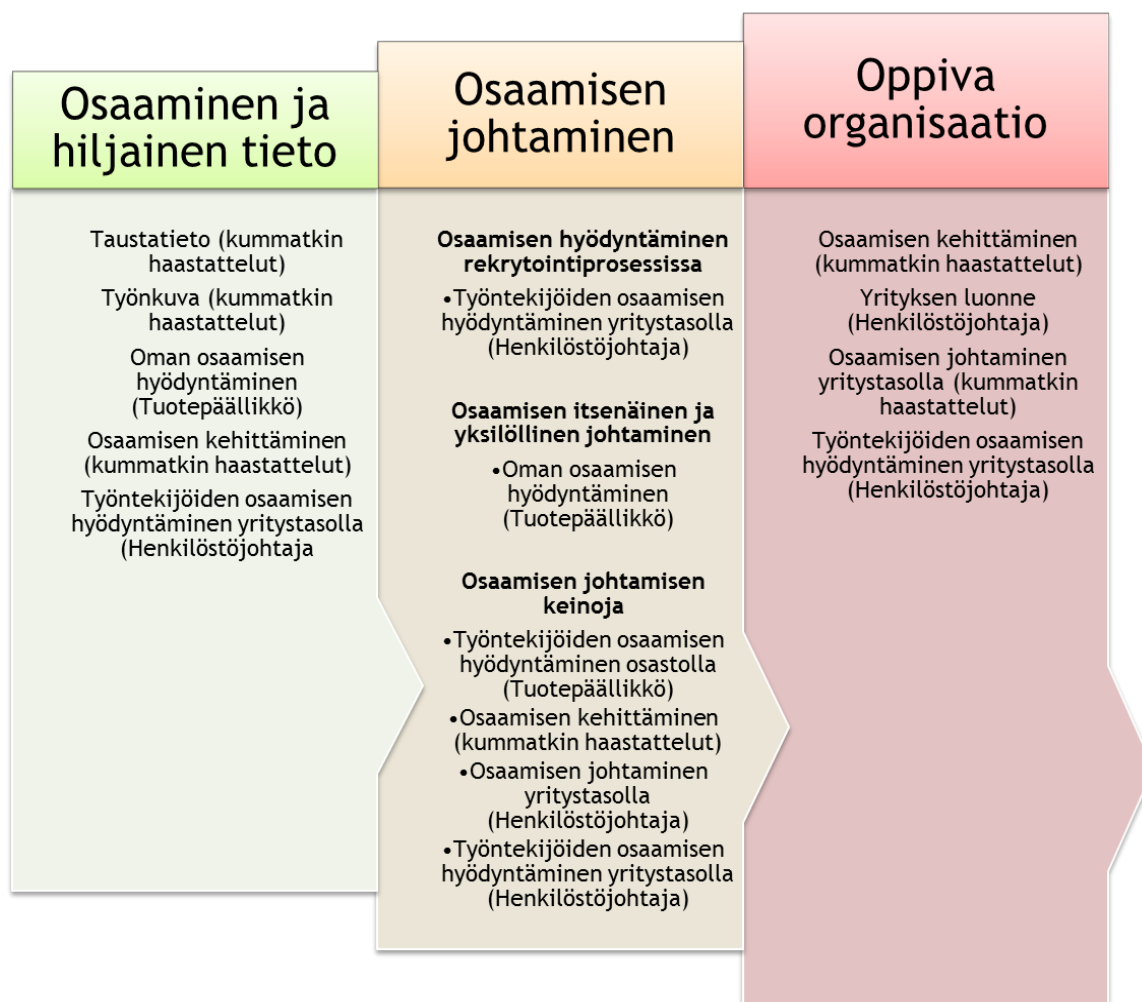
Tuotepäällikön haastattelussa kerättiin kokemukseräistä tietoa työntekijän kokemuksista. Tuotepäällikkö on esimiesasemassa osastolla ja hänellä on myös vahva kokemus asiakaspinnasta. Tämän takia tuotepäällikkö valikoitui haastateltavaksi osastojohtajan sijasta, jolla on Yritys X:ssä myös monia muita vastuualueita. Tavoitteena oli saada tarkempaa tietoa nimenomaan koneosaston toiminnasta ja tuotepäällikkö on ihminen, joka on eniten osaston kanssa tekemisissä esimiesasemassa.

Henkilöstöjohtajan haastattelussa painopiste oli Yritys X:n yleisten toimintamallien selvittämisessä. Tavoitteena oli kerätä tietoa osaamisen johtamisesta yrityksessä laajemmalla skaalalla. Tämän tiedon kautta myös koneosaston toimintaa pystyy paremmin vertaamaan yleisiin toimintamalleihin sekä opinnäytetyön tietoperustaan. Henkilöstönjohtaja ei aktiivisesti ole mukana koneosaston arjessa, joten myös tältä kantilta hänen haastattelunsa luonnollisesti spesifioitui yleisiin toimintamalleihin, joiden kanssa hän on tekemisissä ja joita hän valvoo.

5.1.2 Haastattelurunkojen rakentaminen ja käytännön toteutus

Haastattelukysymykset rakennettiin opinnäytetyön tietoperustan kautta. Jokainen kysymysteema, jotka mainitaan haastattelurungoissa, sekä kuviossa 14, on pohdittu erikseen tietoperustaan ja toimeksiantoon soveltuvaksi. Nämä kysymysteemat on eritelty tarkemmin kuviossa 15. Haastattelurungot löytyvät kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteistä sivulta 56 - 57. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, keskityttiin tuotepäällikön haastattelussa enemmän työntekijän kokemuksiin osaamisen johtamisesta ja hyödyntämisestä Yritys X:n toiminnassa. Tämän takia tuotepäällikön haastatteluun on sisällytetty kokonaan oma teema, joka on oman osaa-

misen hyödyntäminen. Tämän teemasegmentit tarkoituksena on selvittää miten keskitasoisessa esimiesasemassa oleva työntekijä kokee Yritys X:n toimintamallien tukevan hänen henkilökohtaista työpanostaan.



Kuvio 15: Haastatteluiden kysymysteemojen suhde opinnäytetyön tietoperustaan

Tuotepäällikkö on kuitenkin myös esimiesasemassa monelle työntekijälle, joten häneltä on hyödyllistä kysyä työntekijöiden osaamisjohtamisesta osastolla. Tuotepäällikön haastattelussa ei haeta yritystasoisia vastauksia, vaan keskitytään nimenomaisesti koneosaston toimintaa ja osastokohtaisiin toimintamalleihin. Näin saadaan tietoa siitä, miten osaamisen johtaminen toimii osastotasolla.

Siinä missä tuotepäällikön haastattelu keskittyy henkilökohtaiseen ja osastokohtaiseen osaamiseen on henkilöstöjohtajan haastattelu teemoitettu yritystasolla. Henkilöstöjohtajalta on mahdollista kysyä isommista teemoista ja saada selville suurempia linjauksia, joita Yritys X noudattaa toiminnassaan. Tämän takia henkilöstöjohtajalta kysyttiin esimerkiksi millaiseksi

organisaatioksi hän Yritys X:n luokittelisi. Näin saadaan tietoa siitä, millaisena työympäristönä asioista päättävä taho kokee Yritys X:n. Näin saatua yritystasolla olevaa tietoa voidaan myös verrata siihen miten linjaukset toimivat osastotasolla ja kerryttää tietoa siitä kohtaavatko toimintamallit oikeasti.

Henkilöstöjohtajalta kysytään myös tarkemmin siitä, miten työntekijöiden osaamista käytetään hyödyksi yritystasolla. Tällä kysymysteemalla pyrittiin löytämään tietoa siitä, miten Yritys X hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista sekä tutkii henkilöstönsä piilotettua tietoa. Esimerkiksi tieto siitä, miten yritys X hyödyntää sisäistä rekrytointia henkilöstönsä vahvistuksessa on oleellinen tieto, jotta voidaan verrata tämän toimintaa käytännössä osastotasolla, eli tässä opinnäytetyössä koneosastolla.

Henkilöstöjohtajan haastattelussa haastateltavalta kysyttiin myös Yritys X:n luonteesta. Tällä tarkoitettiin sitä, millaiseksi oppivaksi organisaatioksi henkilöstöjohtaja kokee Yritys X:n. Tämän takia työn tietoperustassa on käsitelty kolmea yleisintä oppivaa organisaatiota, koska Yritys X voi edustaa jotain näistä tai esimerkiksi olla hybridi kaikkien kolmen välillä. On myös mahdollista, ettei Yritys X ole oppiva organisaatio. Tämä tieto on oleellista osaamista arvioitaessa yritysnäkökulmasta, sillä luonnollisesti organisaatio, joka ei miellä itseään oppivaksi organisaatioksi, ei hyödynnä henkilöstönsä osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstöjohtaja on vastuussa henkilöstön kehityksestä Yritys X:ssä, joten hän on myös ihminen, jonka vastuulla organisaation luonteen muokkaus suurimmilta osalta on.

Kummassakin haastattelussa kysyttiin myös henkilökohtaista tietoa, esimerkiksi henkilöiden urapolusta Yritys X:ssä. Tavoitteena näillä kysymyksillä on sekä keventää haastattelutunnelmaa haastattelutilanteen alussa, että kerätä tietoa siitä miten osaamisen kehitykseen kannustetaan yrityksen sisällä. Mikäli haastatteluissa selviäisi haastateltavien pystyneen kehittämään itseään yrityksessä ja etenemään sen sisällä voitaisiin tehdä johtopäätös, että Yritys X on tältä osalta osaamisen kehittämiseen kannustava työympäristö.

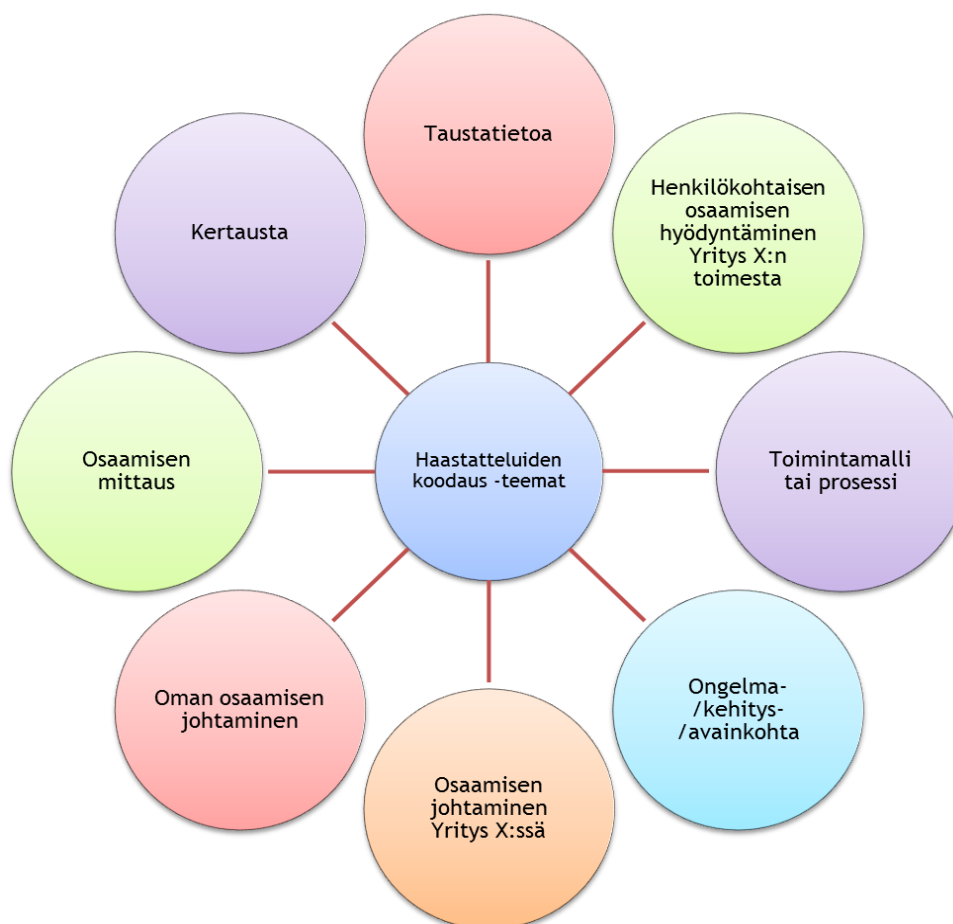
Kummassakin haastattelussa keskityttiin myös siihen, miten haastateltavien mielestä osaamista pitäisi kehittää Yritys X:ssä. Kahden erilaisessa esimiesasemassa olevan työntekijän mielipiteet voivat kertoa yrityksen sisäisistä arvoista paljon. Myös niiden ristiriidat ovat kiinnostavia mahdollisia kehityskohteita, joten on tärkeää kysyä samoja asioita molemmilta haastateltavilta. Haastattelujen teemaeroista huolimatta haastattelujen tarkoitus on tukea toisiaan ja antaa näkemys esimiestasolla siitä, miten Yritys X johtaa sekä hyödyntää työntekijöidensä osaamista

Kummatkin haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut litteroitiin valikoiden, tarkoituksenaan sitä, että äännähdykset, mietintä-äännet ja vastaavat jätettiin kirjoitetun tuloksen

ulkopuolelle. Litterointeja ei ole opinnäytetyössä liitteenä vaan ne toimivat opinnäytetyön valmistamisen apuvälineinä. Näin pyritään osaltaan suojelemaan toimeksiantajan anonymiteettiä työn tullessa julkiseksi.

5.1.3 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden analysoinnissa käytettiin luvussa 5.1 esitettyä koodaus -menetelmään, jonka avulla haastattelut jaettiin kahdeksaan eri osioon vastausten teeman mukaisesti. Vastaussegmenttien luomisessa käytettiin apuna myös luvun 4 osaamisen teoriaa, jotta segmentit olisivat helposti verrattavissa viitekehyksen tietoihin. Segmentoinnin jälkeen haastatteluiden vastauksia voitiin verrata keskenään tutkimalla vastaavia koodaus -teemoja. Näin haastatteluista oli myös mahdollista löytää samankaltaisuuksia sekä ristiriitaisuuksia. Haastatteluista löytyneet vastauksien segmentit on kuvattu tarkemmin kuviossa 16.



Kuvio 16: Haastattelujen koodaus -segmentit

Haastatteluista selvisi, että kummatkin vastaajat ovat olleet pidempään Yritys X:llä töissä. He ovat myös päässeet etenemään organisaation sisällä ja he ovat myös saaneet koulutusta, kuten johtamis- ja prosessikoulutusta. Yritys X:ssä on siis vastaajien kokemuksien perusteella

mahdollista kasvattaa osaamistaan. Kuitenkin tuotepäällikkö epäilee koneosaston myyjien ja mekaanikkojen koulutuksen olevan alkeellista. Hän toivoo myyjille parempaa tuotekoulutusta ja esimerkiksi sitä, että myyjille kerrottaisiin myyntiargumentit selkeästi. Muutenkin tuotepäällikön haastattelussa käy ilmi, että hän toivoo myyjille laajempaa koulutusta jotta asiat pystytään käymään läpi huolellisesti. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.)

Kummastakin haastattelusta kävi ilmi, että mekaniikoille on oma kattava koulutusohjelmansa Yritys X:n sisällä. Tämä on hyvä prosessi, ja kuten tuotepäällikkö haastattelussaan toteaa, voitaisiin sen mallia varmasti soveltaa myös myyjiin. Kaikki koulutus Yritys X:ssä ei kuitenkaan ole toimivaa, sillä esimerkiksi asiakashallintajärjestelmän oppimisessa ja käyttöönotossa on tuotepäällikön mukaan ongelmia. Tuotepäällikkö totesi haastattelussa, että osalla vaikeudet ohjelman kanssa voivat johtua tietoteknisestä osaamisesta. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Yritys X:n onkin mahdollisimman nopeasti selvitettävä mikä käyttöönottoa jarruttaa ja korjattava tilanne.

Yritys X:ssä on vastaajien mielestä mahdollista vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Tuotepäällikön haastattelussa tuli ilmi, että hänen mielestään työssä on ollut mahdollista vaikuttaa omaan työnkuvaan omatoimisesti. Hän kuitenkin myös huomauttaa, että esimiehiltä ei ole tullut selkeää toivomusta työnkuvien kehityksestä, vaan prosessi on ollut laajalti omatoimista. Henkilöstöjohtaja totesi haastattelussaan, että päteville ihmisille pyritään aina löytämään heidän osaamistaan vastaavia työnkuvia. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Yritys X toimii luvun 4.2.3 mukaisesti, mutta esimiesten reagointikykyä tulisi tarkastella tuotepäällikön haastattelun pohjalta kriittisemmin.

Hiljaisen tiedon siirtymisprosessit Yritys X:llä ovat selkeästi vielä rakennusvaiheessa. Henkilöstöjohtajan haastattelussa tuli selville, että mikäli työntekijän osaaminen ei liity hänen työnkuvaansa, ei sitä saada selville kuin esimerkiksi kahvikeskusteluissa. Tämä on selkeä kehityksenpaikka. (Henkilöstöjohtaja 2014.) Kuten opinnäytetyön kappaleessa 4.1 huomautetaan, ovat kahvitaumat, lounaat ja vastaavat toimivia tiedonsiirtokanavia, mutta organisaation näkökulmasta ne ovat vajanaisia. Yritys X:n on tulevaisuudessa panostettava huomattavasti paremmin hiljaisen tiedon siirtymiseen, varsinkin nyt, kun heillä on organisaatiomuutos juuri tapahtunut.

Kuitenkin, kuten tuotepäällikkö haastattelussaan toteaa, on hiljaisen tiedon siirtymisessä haastavinta ihmisten sitouttaminen tiedonsiirtoon. Yritys X tekee myös asioita oikein mieltimällä esimerkiksi seuraajan palkkaamisajankohdan tarkasti sekä hyödyntämällä tiimiprojekteissa vanhojen ja uusien työntekijöiden kombinaatiota. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Kuitenkin hiljaisen tiedon dokumentointi on Yritys X:ssä haastatteluiden perusteella vielä alkeellista, ja heidän pitää kiinnittää tähän prosessiin erityisen paljon huomiota.

Työympäristönä henkilöstöpäällikkö toivoo Yritys X:n olevan osaamisen kehitystä kannustava organisaatio. Hän kertoo, että yleisen linjauksen mukaan virheet ovat sallittuja ja kehityskeskusteluissa ja muissa tapahtumissa pyritään pitämään positiivinen linja. Huolestuttavaa oli kuitenkin se, että henkilöstöjohtaja ei voinut varmasti sanoa miten virheen sattuessa organisaatioissa toimitaan. Hän myös kertoo Yritys X:ssä olevasta varhaisen tuen mallista, jolla esimiehet voivat keskustella alaistensa kanssa myös vaikeista henkilökohtaisista asioista, joka on ehdottomasti organisaation työympäristöä kehittävä asia. Kuitenkin tuotepäällikkö toteaa Yritys X:n olevan konservatiivinen organisaatio. Hän toivoisi organisaatiolta enemmän uusien asioiden kokeiluja ja kokee, että organisaatiossa usein tyrmätään asiat, koska ne eivät enenkään ole toimineet. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Tämä toteamus on huolestuttava ja luvun 4.3.2. teorian mukaisesti organisaation tulisi nopeasti pystyä korjaamaan tilannetta, jotta työntekijöiden luovuus ja osaaminen saataisiin mahdollisimman tehokkaasti käyttöön.

Henkilöstöjohtajan haastattelusta kävi myös ilmi, että organisaatiomuutoksen yhteydessä osastojohtajat on määrätty käymään alaistensa kanssa lisäkehityskeskustelut, joissa työntekijöiden osaamistasoja on pyritty seuraamaan. Henkilöitä on myös siirretty työnkuviin, jotka vastaavat paremmin heidän osaamistaan. (Henkilöstöjohtaja 2014.) Tämä on hyvä toimintamalli ja ajoitettu organisaatiomuutoksen kanssa hyvin. Tällä prosessilla Yritys X toimi lukujen 4.1, 4.2.3 ja 4.3 mukaisesti ja pyrki kasvattamaan sekä työntekijöidensä, että organisaation, tehokkuutta.

Rekrytointitilanteissa Yritys X suosii sisäistä rekrytointia, mutta henkilöstöjohtaja painotti haastattelussaan, että he palkkaavat aina työnkuvaan sopivimman henkilön. Tämä on hyvä lähtökohta ja luvun 4.2.1 mukainen toimintatapa. He käyttävät myös Thomas -testiä joidenkin hakujen yhteydessä. Rekrytointiprosessissa Yritys X:llä tuntuu haastatteluiden perusteella prosessit olevan kunnossa, joskin kuten henkilöstöjohtaja huomauttaa, voisivat he käyttää rekrytoinneissaan enemmän erilaisia testejä ja simulaatioita. (Henkilöstöjohtaja 2014)

Henkilöstöjohtajan mukaan Yritys X on muutosvaiheessa oppivana organisaationa. Hänen mukaansa organisaatio on tällä hetkellä sopeutuva organisaatio, jonka pyrkimys on jatkossa olla tulevaisuutta ennakoiva organisaatio. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Tämä toimintamalli on linjassa luvun 4.3 teorian kanssa, ja on hyvä lähtökohta organisaation tulevaisuuden suunnitteluun. Henkilöstöjohtajan näkemys on kuitenkin ristiriidassa tuotepäällikön näkemykseen siitä, että Yritys X on konservatiivinen organisaatio toiminnassaan. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Aiemmin mainittu hiljaisen, henkilökohtaisen, tiedon piiloon jääminen voi myös olla hidastavana tekijänä organisaation kehityksessä oppivana organi-

saationa, koska työntekijöiden asenteet työtä kohtaan muuttuvat, kuten luvussa 4.3 on esitetty.

Henkilöstöjohtajan mukaan Yritys X:n osaamisen johtaminen ei myöskään ole yhtenäisesti säädeltyä ja johdettua. Tämä on huolestuttavaa, koska, kuten luvuissa 4.1, 4.2 ja 4.3 on eri näkökulmista esitetty, lähtee osaamisen tehokas johtaminen aina organisaation yhtenäisestä johtamismallista. (Henkilöstöjohtaja 2014.) Luvussa 4.2.2 todettiin, ettei ilman osaavia yksilöitä ole osaavaa organisaatioita, mutta ilman työympäristöä, joka pyrkii rakentavasti ja systemaattisesti kehittämään työntekijöidensä osaamista, eivät yksilöt voi saada irti heidän maksimaalista potentiaaliaan. Yritys X:n tulisikin pikimmiten rakentaa yhtenäiset ohjeistukset osaamisen johtamiseen, jotta osaamisesta tulee realistisesti mitattavaa sekä seurattavaa.

Yritys X:llä on osaamisen mittaukseen käytössä osaamismatriisi sekä ISO 9001 -järjestelmä. Kummatkin vastaajat pitivät näitä hyvinä työkaluina, mutta niiden seurannasta vastaajat olivat huolissaan. Henkilöstöjohtaja mielestä osaamismatriiseissa olisi paljon kehitettävää ja tuotepäällikön kokemuksen mukaan niiden jälkiseuranta on alkeellista. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, pitäisi Yritys X:n koota yhtenäinen toimintasuunnitelma osaamisen johtamisesta, jolloin myös nämä asiat tulisivat mitattaviksi ja selkeämmiksi, eivätkä jäisi epäselviksi. Kehityskeskusteluista osaamisen johtamisen apuvälineenä vastaajilla oli positiivisia kokemuksia ja ne menevät haastatteluista saatujen tietojen perusteella organisaatiossa luvun 4.2.3 teorian mukaisesti. (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.)

5.2 E-kysely

Kyselyitä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisen, että kvantitatiivisen tiedon keräämiseen. Kyselyissä se, millaista tietoa vastaajilta halutaan kerätä, ratkaisee sen miten kysely rakennetaan. Kysely voidaan toteuttaa paperisena, mutta useimmin nykyaikana käytössä on e-kysely, eli internetissä täytettävänä kyselynä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin e-kyselyä. Kyselyn etuja ovat esimerkiksi vastaajien työrauhan säilyttäminen sekä se, että vastaajat saavat täyttää kyselyn heille sopivana aikana. (Vehkalahti 2014, 47 - 51.)

Suunniteltaessa kyselyä kyselyn kohderyhmän sekä heidän toimintaympäristönsä on oltava selkeästi kyselyn laatijan tiedossa. Tilanteessa, jossa kyselyä laatiessa ei ole tiedossa tarkkaa kohderyhmää, voi osa kysymyksistä mennä kohderyhmältä ymmärtämättä jo heidän osaamisalueensa takia. Tämän takia sekä kyselyn aihealueet, että kysymysten muotoilu on mietittävä tarkasti, jotta vastaajilta saadaan haluttua informaatiota mahdollisimman laajasti. Myös se, onko kyselyssä monivalintavastauksia, avoimia vastauksia vai kumpiakin sekaisin on mietittävä kohderyhmän, sekä halutun tiedon, kautta. (Vehkalahti 2014, 47 - 51.)

Vaikka kysely pitää mieltä aina kohderyhmän, vastaajien, kautta on onnistuneella kyselyllä kuitenkin joitain yhdistäviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi kyselyn helposti hahmotettava ulkonäkö sekä toimiva käyttöliittymä, jotta vastaajien on mahdollisimman helppoa täyttää vastauksensa. Kyselyn rakennuksessa kannattaa myös pyrkiä loogiseen rakenteeseen sekä siihen, etteivät kysymykset johdattele vastaajia liikaa jolloin saadut tiedot saattavat olla yksiuolotteisia ja pahimmassa tapauksessa hyödyttömiä. (Nardi 2006, 92 - 95; Vehkalahti 2014, 47 - 51.)

5.2.1 E-kyselyn vastaajien valinta

Opinnäytetyössä käytetyllä e-kyselyllä oli tarkoitus kerätä tietoa niiltä koneosaston työntekijöiltä, joiden mielipiteitä ei saatu esille puolistrukturoitujen haastatteluiden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöitä, jotka ovat asiakaspinnassa eniten kiinni osastolla, eli myyjiä sekä mekaanikkoja. Vastaajilla saattaa olla esimiessuhteita, kuten korjaamopäällikkö sekä mekaanikko, mutta nämä suhteet eivät ole opinnäytetyön kannalta niin oleellisia kuin esimerkiksi tuotepäällikön ja myyjän esimiessuhde.

Kyselyn vastaajilta haluttiin saada tietoa nimenomaan siitä, miten osaamisen johtaminen ja kehittäminen näkyy asiakaspinnassa toimiville työntekijöille. Toisinsanoen tietoa haluttiin kerätä siitä miten osaston johto sekä Yritys X organisaationa on onnistunut tukemaan ja vaikuttamaan osaamiseen osaston arjessa. Opinnäytetyön luonteen kannalta oleellista oli, että tietoa osaamisen johtamisen ja hyödyntämisen toteutumisesta kerätään nimenomaan työntekijöiltä, jotka eivät välttämättä ole päättävässä roolissa Yritys X:n osaamisstrategian muodostamisessa.

Yhteensä kyselyyn vastaajia valikoitui 15 kappaletta ja kuten aiemmin todettiin, koostuivat vastaajat myyjistä sekä mekaniikoista. Kyselyyn vastaajien työpisteet ovat ympäri Suomea, joten vastaajilla on koostettuna kattava näkemys koko Suomen markkinatilanteesta. Osastojohtaja jätettiin kyselyn ulkopuolelle johtuen hänen esimiesasemastaan ja roolistaan Yritys X:n strategioiden luomisessa.

5.2.2 E-kyselyn rakentaminen

E-kysely toteutettiin noudattaen kyselyteoriaa sekä haastatteluista saatuja tietoja. Alun perin opinnäytetyössä kyselyitä oli tarkoitus toteuttaa kaksi; yksi mekaniikoille ja yksi myyjille. Tämä ajatus kuitenkin hylättiin haastatteluiden toteutuksen jälkeen, sillä haastatteluiden perusteella kävi selväksi, että kyselylomakkeista tulisi erittäin samantyyllisiä kummallekin kohderyhmälle. Tämän takia opinnäytetyössä toteutettiin yksi kysely kahden sijasta. Kysely toteutettiin kokonaan anonyyminä, eikä vastaajilta kerätty henkilökohtaisia tietoja kyselyn yhteydessä.

Kyselyn muotoilussa pyrittiin noudattamaan kyselyteorian ohjeita pitäen kysely visuaalisesti helposti lähestyttävänä sekä käyttöliittymältään helppona. Kyselyssä käytettiin vastausvaihtoehtoina lähinnä vapaita kenttiä, johtuen opinnäytetyön aihealueen, osaamisen, luonteesta. Kyselyssä oli muutama monivalintavaihtoehto, jossa vastaajat saivat valita kaikki haluamansa vaihtoehdot. Näissä monivalintakysymyksissä vastaajilla oli myös mahdollisuus kirjoittaa haluamansa puuttuva vastaus ”Muu, mikä?” -kenttään, jotta tietoa ei jäisi kyselyn ulkopuolelle. Opinnäytetyön aiheen avaamiseksi kyselyn alussa oli myös vastaajille suunnattu teksti, jossa selvennettiin kyselyn tarkoitusta sekä sitä, että heidän tietojaan, tai Yritys X:ää, ei mainita julkisessa tuotoksessa mitenkään nimeltä.

Kyselyn kysymykset rakennettiin sekä opinnäytetyön tietoperustan, että haastatteluista saatujen tietojen kautta. Kyselyssä pyrittiin saamaan selville esimerkiksi miten työntekijät ovat kokeneet Yritys X:n osaamisen johtamisen sekä koulutuksen, miten he itse huolehtivat osaamisensa ajantasaisuudesta ja miten heidän mielestään heidän mielipiteensä on otettu huomioon Yritys X:ssä. Näiden kysymysten avulla opinnäytetyössä oli tarkoitus saada kokonaisempi kuva siitä, millainen työympäristö Yritys X on osaamisen osa-alueiden kannalta. Kysymykset pyrittiin rakentamaan mahdollisimman avoimina, jotta työntekijät voisivat vastata niihin haluamallaan tavalla.

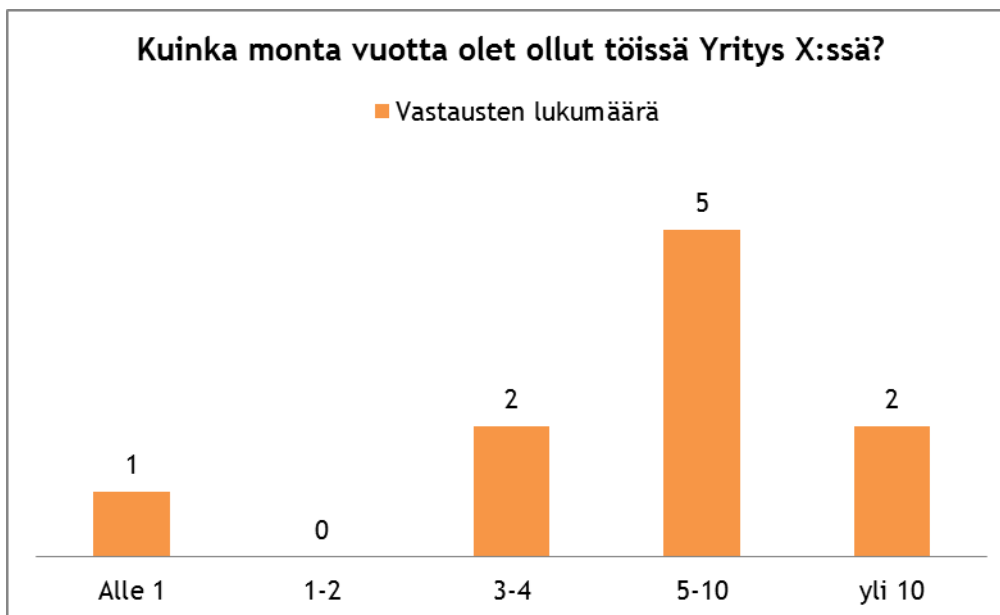
Koska kyselyn vastaajat ovat työkuvaltaan kiireisiä ihmisiä, pyrittiin kysely pitämään mahdollisimman vähän aikaa vievänä. Tämä on yksi iso syy miksi kysely rakennettiin vapaita kenttiä hyödyntäen e-kyselynä, jotta vastaajat saivat tehdä kyselyn omien aikataulujensa puitteissa. Aikataulujen takia kyselyyn pystyi myös vastaamaan viikon verran jaettuna kahden viikon aikajaksolle. Näin jonkun ollessa tietyn viikon poissa, oli hänellä silti mahdollisuus osallistua kyselyyn. E-kyselyn toteutuksessa käytetty kyselyrunko on liitteenä sivuilla 58-59. Kyselyn varsinaista toteutusta ei ole liitteenä, sillä kysely toteutettiin Yritys X:n omalla sisäisellä e-kyselyohjelmistolla ja se sisälsi tietoa, joka julkisesta työstä haluttiin jättää pois.

5.2.3 E-kyselyn tulokset

E-kyselyyn saatiin 15:sta kohdevastaajan joukosta 10 vastaajaa. Näin vastausprosentti kyselyyn oli 66%, joka oli toivottua alhaisempi. Kysely oli luonnoltaan kuitenkin kvalitatiivinen eikä kvantitatiivinen ja näin jokainen vastaaja on yhtä arvokas tiedonlähde, eikä toivottua alhaisempi vastausprosentti ollut niinkään tuloksien kannalta huolestuttava. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkitaan kuitenkin ihmisiä yksilöinä, eikä numeraalisia arvoja.

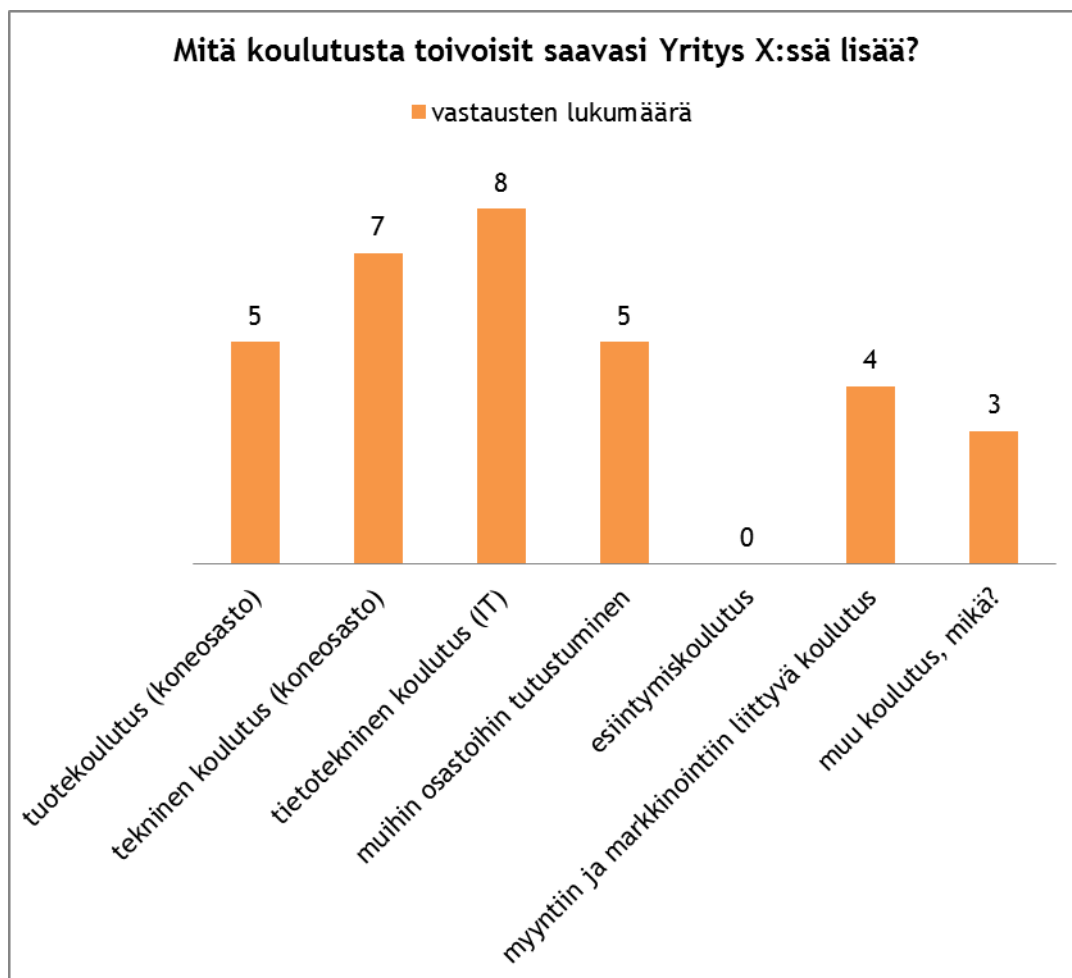
Kuten taulukosta 1 voi nähdä on suurin osa vastaajista ollut töissä Yritys X:ssä jo pidempään. Tämä voi luvun 4.2.1 teorian mukaisesti heikentää vastaajien kykyä nähdä ongelmakohtia or-

ganisaatioin toiminnassa. Kuitenkin osaltaan tämä voi myös luoda henkilöille mahdollisuuden tarkkailla organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä ja omien kokemusten kautta. Vastaajat ovat pääasiassa päässeet myös käyttämään omaa koulutustaustaansa Yritys X:llä töissä ollessaan. Yksi vastaajista ei ollut koulutustaan vastaavassa työssä, joten hän ei koulutustaan työhönsä ole päässyt käyttämään. (E-kysely 2014.)



Taulukko 1: Kuinka monta vuotta vastaaja on ollut töissä Yritys X:ssä? (E-kysely 2014.)

Vastaajista suurin osa on saanut työhönsä liittyvää koulutusta Yritys X:ltä. Kuitenkin yksi vastaaja, joka on ollut töissä organisaatiossa alle vuoden, ei ole saanut minkäänlaista koulutusta. Tämä on erittäin huolestuttava löydös, sillä kyseessä on työsuhteen pituudesta arvioiden työntekijä, joka juuri nyt tarvitsisi perehdytystä työhönsä. Myös muut vastaajat toivoivat saadun koulutuksen ohelle lisäkoulutusta eri osa-alueilla. Näiden lisäkoulutusten toivomisjakauma on kuvattu taulukosta 2. (E-kysely 2014.) Vastaajilla oli monivalintakysymyksissä vastatessaan mahdollisuus valita usea eri vastausvaihtoehto eli yksi vastaaja pystyi halutessaan valitsemaan vaikka kaikki vastausvaihtoehdot.



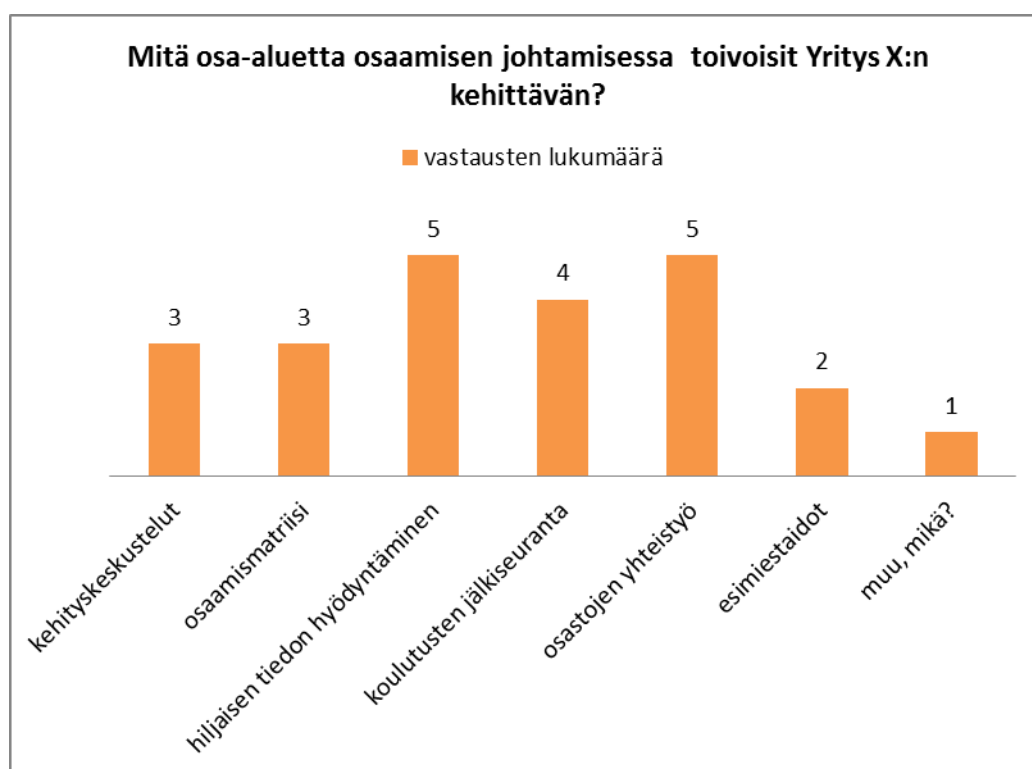
Taulukko 2: Millaista koulutusta vastaaja toivoisi lisää Yritys X:ltä? (E-kysely 2014)

Erityisesti vastaajat toivoivat tietoteknistä koulutusta. Yritys X:ssä on useita ohjelmia käytössä, joten on ymmärrettävää, että vastaajat kokevat lisäkoulutuksen tarpeelliseksi. Myös osasto kohtaisesti tuotekoulutus ja tekninen koulutus nousivat vastauksissa esille. Yritys X:n organisaatiomuutoksen takia myös muihin osastoihin tutustuminen ja myyntiin ja markkinointiin liittyvä koulutus kiinnosti vastaajia. (E-kysely 2014.) Esiintymiskoulutusta ei vastaajista kukaan ollut yksikään. Esiintymiskoulutuksen toivonnan puute on äärimmäinen vastaus ja tämän perusteella Yritys X voisi tutkia asiaa syvemmin. Muita toivottuja koulutuksia olivat kielitaidot, HR -koulutus sekä hitsaustaidon koulutus (E-kysely 2014).

Vastaajista suurin osa pitää tietojensa yllä ammattikirjallisuuden avulla tai menemällä mukaan projekteihin, jotka eivät kuulu juuri työnkuvaansa. Aktiiviset, tiedonhakuiset, työntekijät ovat hyvä lähtökohhta organisaation osaamisen kehittämisen kannalta, kuten luvussa 4.2.2. todetaan. Kuitenkin muutama vastaaja ei pidä omasta osaamisestaan mitenkään huolta, joten varsinkin heidän kannaltaan Yritys X:n tarjoama koulutus on tärkeää työtehokkuuden kannalta. Vaikka vastaajat kokivat, että saavat suurimmaksi osaksi koulutusta Yritys X:ltä, oli heidän mielestään osaamisen johtaminen kokonaisuudessaan vielä organisaatiossa heikkoa. Vastaaji-

en mielestä esimerkiksi tietyt tuotemerkit saavat liikaa huomiota ja koulutustarjonta on vähentynyt viime aikoina. Vastaajat kokivat kuitenkin positiivisena sen, että organisaatio pyrkii parantamaan osaamisen johtamistaan. (E-kysely 2014.)

Vastaajat kokivat osaamisen johtamisessa olevan monia eri parannuskohteita ja kaikki kyselyn vastausvaihtoehdot saivat tasaisesti ääniä, kuten taulukossa 3 on kuvattu. Peilaten aiemmin esitettyjä vastaajien koulutustoiveita osastojen yhteistyö nousi suureksi kehityskohteeksi. Myös hiljaisen tiedon hyödyntämiseen sekä koulutusten jälkiseurantaan toivottiin parannusta. Muita toivottuja kehityskohteita olivat palautteen anto, positiivisissa ja negatiivisissa tilanteissa, joka yhdistyy kehityskeskusteluiden ja esimiestaitojen kanssa laajemmaksi kokonaisuudeksi. (E-kysely 2014.)



Taulukko 3: Mitä osaamisen johtamisen osa-aluetta vastaaja toivoisi Yritys X:n kehittävän (E-kysely 2014)

Omien ehdotuksien käyttöönotosta Yritys X:llä vastaajilla oli ristiriitaisia kokemuksia. Osa koki, että heidän ehdotuksensa on otettu hienosti huomioon ja kehitetty eteenpäin, kun toisten mielestä heidän mielipiteitään ei ole otettu huomioon mitenkään. Tässä on todennäköistä, että esimiehet vaikuttavat laajasti siihen, miten mielipiteet otetaan vastaan. (E-kysely 2014.) Tähän kannattaa Yritys X:n kiinnittää ehdottomasti huomiota, sillä kuten kappaleessa 4.2.3 todetaan, on esimiehen tärkein tehtävä luoda ilmapiiri, jossa henkilökohtainen kehitys on mahdollista. Vapaassa sanassa vastaajat toistivat jo esille tulleita esimiehen toiminnan, tieto-

teknisen tuen sekä pienienkin koulutusten tärkeyttä. Vastajat toivoivat myös vapautta työhönsä innovatiivisuuden kautta sekä osaamisen valvonnan tehostamista. (E-kysely 2014.)

5.3 Haastatteluiden ja e-kyselyn yhteenveto

Haastatteluita ja e-kyselyn tuloksia verratessa voidaan löytää yhtymäkohtia. E-kyselystä kävi ilmi, että vastajat toivoivat erityisesti koulutusta tietoteknisissä ohjelmissa. Tämä tuli ilmi myös tuotepäällikön haastattelussa, jossa tuotepäällikkö kertoi asiakashallintajärjestelmän käytön olevan ongelma osaston toiminnassa. (E-kysely 2014; Tuotepäällikkö 2014) Tämä selkeyttää sitä, että tietotekninen osaaminen on Yritys X:ssä otettava kehityskohteeksi laajemmalla mittakaavalla, jotta ongelma saadaan poistettua. Myös tuotepäällikön toivomia tuotekoulutusta ja teknistä koulutusta toivottiin myös e-kyselyn vastauksissa (E-kysely 2014; Tuotepäällikkö 2014).

E-kyselyyn vastanneet toivoivat myös muihin osastoihin tutustumista. Tämän organisaatiomuutoksen toi ilmi myös henkilöstöjohtaja haastattelussaan, jossa hän kertoi osastojen erillisyyden luoneet ennen ongelmia osastojen yhteistyöhön. (E-kysely 2014; Henkilöstöjohtaja 2014.) Yritys X:llä onkin nyt erinomainen mahdollisuus tuoda osastojen yhteistyötä paremmalle tasolle. Henkilöstöjohtaja totesi esimerkiksi organisaatiomuutoksessa tapahtuneen uuden avokonttorijärjestelyn auttaneen jo osaltaan paremman työyhteisön luomisessa (Henkilöstöjohtaja 2014). Tämän tarvetta peilaa myös e-kyselystä saatu tieto, että 50% vastaajista toivoo osastojen yhteistyötä parannettavan (E-kysely 2014). Tuotepäällikkö huomauttaa haastattelussa kuitenkin, että henkilöiden pitää ensin osata omat vastualueensa, ennen kuin työtehtäviä aletaan opettaa muille organisaatiossa (Tuotepäällikkö 2014).

Henkilöstöjohtaja sekä tuotepäällikkö totesivat haastateluisaan osaamisen johtamisen olevan Yritys X:ssä vielä melko huonoa ja samaa mieltä olivat myös e-kyselyn vastajat. E-kyselyyn vastanneiden mukaan koulutustarjonta oli vähentynyt. Esimerkiksi tuotepäällikönkin esille tuomaa teknistä koulutusta koneosastolla toivoo 70%:a vastaajista, joten selkeästi Yritys X:llä olisi mahdollisuus kehittää koulutustarjontaansa. Tuotepäällikkö sekä e-kyselyyn vastanneet olivat kuitenkin positiivisia siitä, että Yritys X pyrkii muokkaamaan toimintatapaansa. (E-kysely 2014; Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.)

Osaamisen johtamisen heikkoudesta kertoo myös se, että henkilöstöjohtajan mukaan Yritys X:llä ei ole yhtenäistä osaamisen johtamisen ohjetta. Tätä löydöstä tukevat myös e-kyselyn vastaukset, joissa esimerkiksi hiljaisen tiedon hyödyntäminen sekä koulutusten jälkiseuranta koettiin kehityskohteiksi. Varsinkin jälkiseurannan totesivat sekä haastateltavat, että e-kyselyyn vastanneet, ongelmalliseksi, ja sen kehittämisen tulisi olla Yritys X:ssä korkea priori-

teetti. Työkaluna oleva osaamismatriisin toimivuus sai epäilyksiä kaikista kolmesta kanavasta. (E-kysely 2014; Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.)

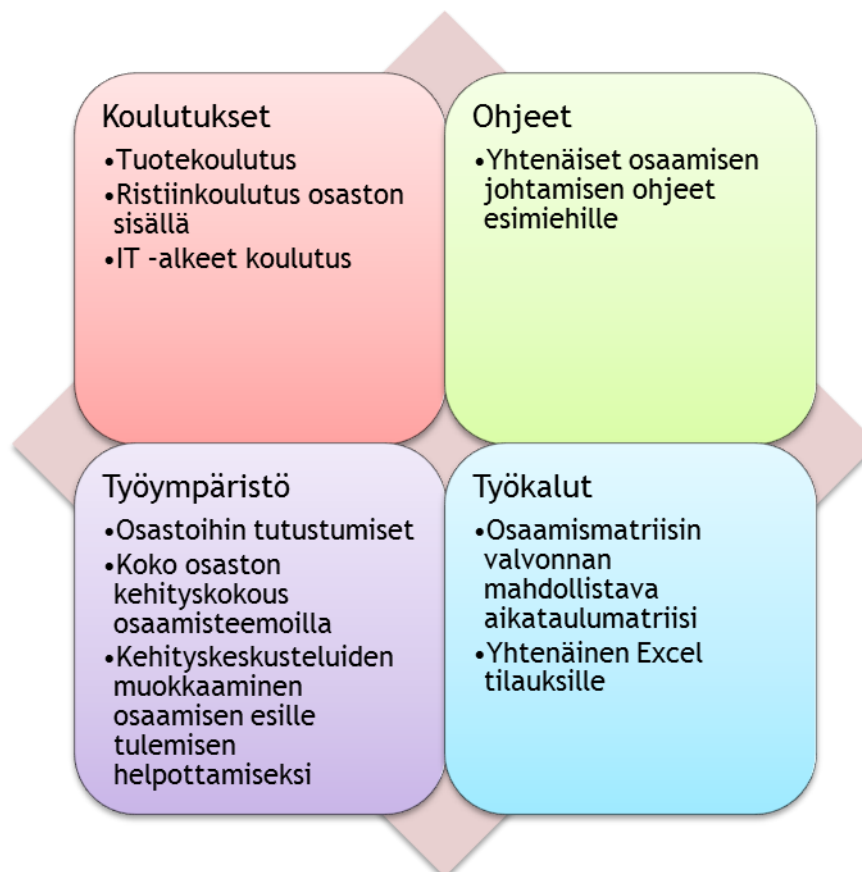
Hiljaisen tiedon kehittämisestä henkilöstöjohtaja totesi, että henkilön oman työn ulkopuolella oleva henkilökohtainen osaaminen jää piiloon. Tuotepäällikkö ilmaisi osaamisen kehittämisen olevan hankaa, sillä lopulta tietoa vaihtavat keskenään yksilöt. E-vastaajista 50% toivoi hiljaisen tiedon hyödyntämistä parannettavan. (E-kysely 2014; Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Näiden vastauksien perusteella voidaan sanoa, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa tulisi Yritys X:ssä ottaa selkeämmin esiin hiljainen tieto, ja pyrkiä kartoittamaan sen mahdollisuuksia esimerkiksi tätä kautta.

Henkilöstöjohtaja kertoi haastattelussa toivovansa, että Yritys X on virheitä salliva ja kannustava organisaatio, mutta e-kyselyn vastauksien perusteella tämä on vielä keskeneräinen näkemys. E-kyselyn vastaajista osa koki, ettei heidän mielipiteitään oteta huomioon työssä, kun osan mielestä heidän mielipiteensä on otettu huomioon hyvin. (E-kysely 2014; Henkilöstöjohtaja 2014.) Tässä voi olla kyse eri esimiesten ja yhteyshenkilöiden kautta karttuneesta huomiosta, mutta Yritys X:n on ehdottomasti otettava selvitykseen mitä kautta työntekijöiden ehdotukset kulkevat eteenpäin.

E-kyselyn vastaajat toivoivat myös vapauksia töihinsä sekä innovatiivisuuden lisäämistä toimintamalleissa. Tätä mieltä on myös tuotepäällikkö, joka myös peräänkuulutti innovatiivisuuden lisäämistä. (E-kysely 2014; Tuotepäällikkö 2014.) Tämä teema nousi esille myös henkilöstöjohtajan haastattelussa, missä hän kertoi Yritys X:n pyrkivän organisaationa olemaan enemmän tulevaisuutta ennakoiva organisaatio nykyisen sopeutuvan organisaatiomallin sijaan (Henkilöstöjohtaja 2014).

6 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tutkimuskysymysten perusteella syntyneiden tuloksien pohjalta Yritys X:n kannattaa kiinnittää huomiota osaamisen johtamisen kannalta etenkin oikeanlaiseen koulutukseen ja jälkiseurantaan, hiljaisen tiedon hyödyntämiseen sekä osastojen yhteistyön parantamiseen. Näihin kolmeen kriittiseen avainkohtaan luotiin opinnäytetyössä kehitysehdotuksia, joiden avulla Yritys X:n on mahdollista parantaa toimintamallejaan. Kehitysehdotukset on rakennettu opinnäytetyön tuloksien pohjalta ja niiden implementointi voi vaatia lisätutkimuksia. Kehitysehdotukset on kuvattu yleisellä tasolla ehdotuksen tyyppin mukaisesti kuviossa 17 ja avattu tarkemmin luvun 6 tekstissä.



Kuvio 17: Opinnäytetyön kehitysehdotukset kiteytettynä

E-kyselystä (2014) ja tuotepäällikön haastattelusta (2014) saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että koneosastolla tarvitaan koulutuksista nimenomaisesti tuotekoulutusta sekä tietoteknistä koulutusta. Tulosten pohjalta tuotekoulutukseen suositellaan normaalien osastokokouksien lisäksi kahden päivän tuotetutustumista puolen vuoden välein, jotta työntekijöillä on mahdollisuus tutustua eri sesonkien menekkituotteisiin. Tuotetutustuminen pitää sisällään sekä teknisen puolen, että tuotetiedot. Koulutusta suositellaan pidettäväksi tehtaalla tai muussa vastaavassa paikassa, jossa tuotteisiin on mahdollista tutustua todenmukaisesti. Mahdollisuuksien mukaan myös kilpailijoiden tuotteiden vertaamista Yritys X:n tuotteisiin suositellaan tuotetutustumisen yhteyteen myyntiargumenttien parantamiseksi.

Tietoteknisessä koulutuksessa haastattelutulosten perusteella myyjille on pidetty jo ryhmäkoulutuksia. Tulosten pohjalta suositellaan varsinkin koneosaston myyjille suunnattua yleistä tietoteknistä koulutusta, jossa käydään läpi myös IT-taitojen perusteita, kuten Windows Office -ohjelmia. Tämän tarkoituksena on estää tuotepäällikön (2014) esittämää ongelmaa siitä, että myyjien tilaukset tulevat puutteellisina sekä ilman yhtenäistä alustaa. Tilausprosessin tueksi suositellaan myös kehitettäväksi yhtenäistä Excel taulukkoa, johon on erikseen spesifioitu täytettävät kohdat, jotka myyjän on pakko täyttää ennen lomakkeen eteenpäin lähettämistä.

IT-taitojen peruskoulutuksen jälkeen suositellaan yksilöllistä asiakashallintajärjestelmäkoulutusta, jossa jokaisen myyjän kanssa käydään erikseen läpi asiakashallintajärjestelmän ominaisuudet. Yhden kuukauden päästä koulutuksen jälkeen asianomaisille tulee soittaa ja käydä uudelleen läpi askarruttavat ja esille nousseet kysymykset. Asiakashallintajärjestelmän merkintöjä tulisi myös tältä aikaväliltä tarkkailla ja mitata onko koulutuksella ollut merkitystä järjestelmän käyttöiheyteen.

Hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi sekä tuotetutustuminen, että asiakashallintajärjestelmäkoulutus ovat tärkeitä tekijöitä. Lisäksi näiden avuksi ehdotetaan kehityskeskusteluihin erillistä kohtaa, jossa pyritään tuomaan esille työnkuvan ulkopuolelle jäävät osaamistaidot. Tämän tueksi tulosten pohjalta ehdotetaan erillistä osastokokousta, jossa Yritys X:n HR -osasto olisi paikalla, ja jossa keskityttäisiin pelkästään osaamispohjaisiin teemoihin, kuten koulutuksiin sekä henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Kokoukset suositellaan pidettäväksi ilman osaston esimiesten paikalla oloa. Tämä kokous voidaan vaihtoehtoisesti toteuttaa myös yksilötasolla face-to-face keskusteluilla. E-kyselyt ja vastaavat tietotekniikkaa vaativat menetelmät eivät ole toivottavia koneosaston tietoteknisten haasteiden vuoksi.

Hiljaisen tiedon siirtymiseksi suositellaan järjestettäväksi osaston sisäisiä koulutuspäiviä, joiden tavoitteena on siirtää hiljaista tietoa myyjiltä mekaanikoille sekä toisinpäin. Tarkoituksena päivässä on, että myyjät opettavat mekaanikkoja myymisprosessista ja mekaanikot myyjää tuoteteknisten asioiden tiimoilta. Tämä koulutuspäivä voidaan järjestää myös tuotetutustumisen yhteydessä, jolloin saadaan kattava kokonaiskuva osaston toiminnasta. Koulutuspäivänä myös HR -osaston sekä muiden läheistä yhteistyötä koneosaston kanssa tekevien osastojen yhteistyöntekijöiden tulisi olla paikalla jakamassa osaamista omasta näkökulmastaan sekä keräämässä koneosaston osaamista itselleen.

Osastojen yhteistyön parantamiseksi ehdotetaan erillisiä esittäytymiskäyntejä sekä ekskursionta muiden osastojen toimintakentille. Yritys X on henkilöstöjohtajan (2014) mukaan pitänyt syksyllä 2014 ensimmäisen yhteisen myyntikokouksen, mutta tämän lisäksi tulisi pitää osastoittain tutustumisia suoraan muiden osastojen toimintakentille. Yritys X:n osastojen toimies-sa limittäisellä toimikentällä on organisaatiolle kokonaisuudessa parempi, mikäli heidän työntekijänsä tietävät organisaatiosta kokonaisuutena laajemmin. Koneosaston työntekijöiden suositellaan tutustuvan jokaiseen Yritys X:n osastoon. Osastoihin tutustumisen jälkeen koneosaston työntekijöiltä tulisi kerätä tietoa siitä, mistä he kiinnostuivat, mitä he tiesivät etukäteen ja kokevatko he voivansa auttaa osastoa, johon he tutustuivat. Näin osastotutustumisista saadaan kerättyä myös hiljaista tietoa sekä työntekijöiden henkilökohtaisia mielenkiinnonkohteita.

Kokonaisuutena Yritys X:lle suositellaan luotavaksi yhteisiä osaamisen johtamisen ohjeita, joiden kautta esimiehet voivat pitää yhtenäistä linjaa. E-kyselyssä (2014) esille tulleet nousseet kehityskohteet voisivat ratketa ammattimaisella osaamisen johtamisella esimiestasolla, mutta tämä alue vaatii lisätutkimusta varmistuksen saamiseksi. Opinnäytetyön haastatteluiden (Henkilöstöjohtaja 2014; Tuotepäällikkö 2014) pohjalta voidaan todeta, että yhtenäinen ohjeistus poistaisi monta ristiriitaista kohtaa ja selkeyttäisi osaamista kokonaisuutena Yritys X:ssä.

Yritys X:n osaamismatriisiin tueksi suositellaan kehitettäväksi selkeää aikataulumatriisia, jonka kautta esimies sekä työntekijä sitoutuvat hoitamaan päätetyt koulutukset tiettyyn päivään mennessä. Tämä matriisi on luotava yhdessä HR -osaston kanssa ja toteutuessaan sen noudattamisen seuranta jää HR -osaston vastuulle. Uuden matriisin tehtävä on selkeästi rajata aikataulu osaamisen sisäistämiseksi. Ennen ja jälkeen koulutuksia suositellaan myös pidettäväksi testejä, esimerkiksi haastatteluja tai kirjallisia kokeita, joita vertaamalla koulutusten tehoa voidaan mitata. Osaamismatriisit suositellaan myös arvioitaviksi puolen vuoden välein nykyisen vuoden sijaan.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamista Yritys X:n koneosastolla ja tehdä kartoituksen pohjalta kehitysehdotuksia, joiden tarkoitus on kehittää toimeksiantajan osaamisen johtamista. Tarkoituksen toteutumista varten luotiin kaksi tutkimuskysymystä, jotka olivat ”miten osaamista johdetaan osastolla?” sekä ”miten hiljaista tietoa pyritään saamaan esille osastolla?” Näiden tutkimuskysymyksien avulla opinnäytetyöstä työstettiin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla kokonaisuus, joka täytti sekä sen tavoitteen, että tarkoituksen.

Tarkoitusta ja tavoitetta lähestyttiin ensin keräämällä toimeksiantoon sopivaa teoreettista viitekehystä. Viitekehys sisältää teoriaa osaamisen käsitteen selventämisestä lähtien osaamisen johtamisen kautta aina oppivan organisaation teoriaan. Tätä teoreettista viitekehystä käytettiin apuna opinnäytetyön puolistrukturoitujen haastatteluiden rakentamisessa. Näin varmistettiin, että haastatteluista saatu tieto oli hyödyllistä ja aihealueeseen kuuluvaa. Haastattelukohteiksi valikoituivat esimiesasemassa Yritys X:ssä työskentelevät koneosaston tuotepäällikkö sekä henkilöstöjohtaja. Tavoitteena haastatteluissa oli selvittää esimerkiksi se onko Yritys X jokin Viitalan (2005, 52 - 58) kolmen organisaatiomallin teorian mukaisista oppivista organisaatioista vai noudattavatko he jotain muuta mallia.

Tuotepäällikön (2014) haastattelusta kävi ilmi, että Yritys X pyrkii siirtämään hiljaista tietoa eteenpäin organisaation sisällä. Hän kuitenkin huomioi myös Kestin (2013, 42 - 45) ja Von

Kroghin, Ichijon sekä Nonakan (2000, 8 - 10) teorioiden mukaisesti, että hiljaisen tiedon onnistunut siirtyminen riippuu usein sen siirtoon osallistuvien henkilöiden persoonallisuuksista. Haastattelussa tuotepäällikkö (2014) toteaa Yritys X:n olevan tietyllä tavalla konservatiivinen organisaatio. Yritys X voisikin Gorchelsin (2012, 186 - 191) teorian mukaisesti pyrkiä jakamaan visiotaan paremmin työntekijöilleen ja innostaa heitä innovatiivisuuteen tätä kautta. Tuotepäällikkö (2014) toteaa myös Yritys X:n koulutusten mittaamisen olevan vielä vajavaista ja tarvitsevan jatkokehitystä.

Toisesta haastattelusta selvisi Yritys X:n olevan murrosvaiheessa oppivan organisaation mallin implementoinnissa. Henkilöstöjohtajan (2014) mukaan Yritys X pyrkii aktiivisesti muuttamaan tulevaisuutta ennustavaksi organisaatioksi nykyisen sopeutuvan organisaation sijaan. Yritys X on siis pyrkimässä muuttamaan toimintaansa Kirwan (2013, 80) teorian esittämän joustavamman organisaation mukaiseksi, jotta se pystyisi vastaamaan paremmin nykypäivän markkinatilanteen haasteisiin. Henkilöstöjohtaja (2014) ei kuitenkaan tiennyt noudatetaanko Yritys X:ssä tällä hetkellä Kestin (2013, 96 - 97) sekä Viitalan (2005, 218 - 229) teorioiden mukaista virheitä sallivaa kulttuuria, jonka tehtävä on edesauttaa positiivisen työympäristön syntyä.

Haastatteluiden jälkeen haastatteluvastauksien sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettiin e-kysely koneosaston muille työntekijöille. Senge (2006, 129) toteaa oppivan organisaation perustan olevan aina oppivat yksilöt ja e-kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa juuri yksilöiden osaamistilannetta sekä mielipiteitä osaamisen johtamisesta Yritys X:ssä. E-kyselyn tuloksia vertaamalla haastattelutuloksiin, jotka analysoitiin koodaus -menetelmän (Verwijmeren 2010, 118 - 120) kautta, pysyttiin vertaamaan esimiesasemassa olevien työntekijöiden mielipiteiden eriäväisyyksiä verrattuna koneosaston muiden työntekijöiden mielipiteisiin.

E-kyselyn (2014) tuloksista näkyi selkeästi tarve erilaisten koulutusten järjestämiseen. Kriittisiä koulutuskohteita tulosten perusteella olivat varsinkin tietotekninen koulutus, tuotekoulutus sekä teknisen tiedon koulutus. Myös Kestin (2013, 126 - 129) painottama koulutusten jälki-seuranta koettiin tarpeelliseksi kehityskohteeksi niin haastatteluissa kuin e-kyselyssä. Henkilöstöjohtajan (2014) haastattelussa ilmi tulleen organisaatiomuutoksen vaikutukset näkyivät myös e-kyselyn (2014) tuloksissa ja moni vastaaja toivoikin pääsevänsä tutustumaan muihin osastoihin.

Yhdistettyjen tulosten pohjalta syntyi toimeksiantajalle helposti implementoitavia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset rakennettiin sekä haastatteluiden, että e-kyselyn tulosten pohjalta. Teoreettinen viitekehys näkyy kehitysehdotuksissa haastatteluista ja e-kyselystä saatujen tietojen kautta, sillä niiden runkojen rakennuksessa käytettyjen teorioiden ansiosta myös niistä saatu tieto on viitekehyksen mukaista.

Opinnäytetyön hyödynnettävyys on Yritys X:n vastuulla. Opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään kehitysehdotuksia, jotka ovat mahdollisimman helposti integroitavissa Yritys X:n nykyisiin toimintamalleihin ja jotka käyttöön otettaessa edesauttaisivat osaamisen johtamista koneosastolla sekä organisaatiossa. Opinnäytetyö ei millään tavalla pakota Yritys X:ää integroimaan kehitysehdotuksia toimintamalleihinsa vaan lopullinen päätösvalta on täysin toimeksiantajalla.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää haastateltavien sekä e-kyselyyn vastanneiden erilaiset roolit Yritys X:ssä, jolloin tietoa oli mahdollista kerätä monen näkökulman kautta. Näin opinnäytetyössä varmistettiin, ettei tieto ole yksitoikkoista ja yhtä näkökulmaa suosivaa. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, että opinnäytetyö suoritettiin täysin anonymisti, eikä vastaajia tai toimeksiantajaa nimetä missään vaiheessa opinnäytetyötä. Näin vastaajat pystyivät kertomaan omia mielipiteitään suhteellisen turvallisesti ilman pelkoa siitä, että heitä pystyttäisiin yhdistämään opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön luotettavuutta ja sovellettavuutta vähentäviä tekijöitä olivat opinnäytetyön tiukka aikataulutus sekä resurssit. Jotta opinnäytetyötä voitaisiin soveltaa laajasti, tulisi sen pohjalta suorittaa useita jatkotutkimuksia, joiden kautta voitaisiin opinnäytetyössä saatuja tuloksia spesifioida. Myös tutkimuksen aikana ilmi tulleet koneosaston tietotekniset haasteet selittävät osaltaan e-kyselyn vastaajien määrää. Mikäli tämä haaste olisi ollut tiedossa opinnäytetyön metodeja suunniteltaessa, olisi e-kysely toteutettu toisella tavalla.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö täyttää tarkoituksensa ja kartoittaa osaamisen johtamista sekä hyödyntämistä niin koneosastolla, kuin Yritys X:ssä laajemmin. Opinnäytetyö rajaa selkeät perusteet sille, millä tasolla osaamisen johtaminen kokonaisuutena on ja antaa tavoitteensa mukaisesti kehitysehdotuksia toimintamallien parantamiseksi. Opinnäytetyön pohjalta Yritys X:n suositellaan tekevän jatkotutkimuksia varsinkin osaamisen mittauksen sekä hiljaisen tiedon dokumentoinnin kannalta. Myös syvempi osaamistutkimus, jossa yksilöitä haastateltaisiin eri osastoilta kvalitatiivisesti, voi olla tarpeen, jotta tarkka kokonaiskuva Yritys X:n osaamisen johtamisesta voidaan saavuttaa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Anderson, D. L. 2012. *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. 2. painos. Lontoo: Sage Publications.

Argyris, C. 1998. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Brelade, S. & Harman, C. 2003. *A Practical Guide to Knowledge Management*. 2. painos. Lontoo: Thorogood.

Cavaleri, S. & Seivert, S. 2005. *Knowledge Leadership: The Art and Science of the Knowledge-based Organization*. Oxford: Elsevier.

Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. 2011. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. 2. painos. Chichester: Wiley.

Fontana, A. & Prokos, A. H. 2007. *Interview: From Formal to Postmodern*. Kalifornia: Left Coast Press.

Gascoigne, N. & Thornton, T. 2013. *Tacit Knowledge*. Durham: Acumen Publishing Limited.

Gorchels, L. 2012. *Business Model Renewal: How to Grow and Prosper by Defying Best Practices and Reinventing Your Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Gorman, G. E. & Pauleen, D. J. 2011. *Personal Knowledge Management: Individual Organizational and Social Perspectives*. Farnham: Gower Publishing Limited.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson D. E. 2008. *Management of Organization Behavior: Leading Human Resources*. 9. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.

Hiam, A. 2003. *Motivational Management: Inspiring Your People for Maximum Performance*. New York: Amacom.

Holbeche, L. 2005. *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier.

Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media.

Kesti, M. 2013. *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Saastamala: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kirwan, C. 2013. *Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory into Practice*. Farnham: Gower Publishing Limited.

Lawrence, P. A. 2013. *Enterprise in Action: a Guide to Entrepreneurship*. Chichester: Wiley.

Ma, U. 2011. *No Waste: Managing Sustainability in Construction*. Farnham: Gower Publishing Limited.

McGill, M. E., Slocum, J. W. & Lei, D. 1992. *Management Practices in Learning Organizations*. Julkaisussa *Organizational Dynamics* Volume 21. Amsterdam: Elsevier.

Murthy, C. S. V. 2007. *Change Management*. New Delhi: Himalaya Publish House.

- Nardi, P.M. 2006. *Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Methods*. 2. painos. Lontoo: Pearson.
- Rashmi, T. K. 2010. *Recruitment Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Rose, M. 2011. *A Guide to Non-cash Reward*. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Imperial Sales.
- Ruusuvuori & Tiittula. 2005. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. 2. painos. New York: Doubleday.
- Stone, R.J. 2013. *Managing Human Resources*. 4. painos. Chichester: Wiley.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen Mittarit ja Menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Verwijmere, J. (toim.) 2010. *Qualitative Research*. Harlow: Pearson Custom Publishing.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. *Enabling Knowledge Creatin: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford Reprints.
- Young-Gul, K., Heeseok, L. & Ingoo, H. 2003. *Knowledge Management and Organizations: Process, System and Strategy*. Birlgey: Emerald Group Publishing.
- Zappavigna, M. 2013. *Tacit Knowledge and Spoken Discourse*. Lontoo: Bloomsbury Academic.

Julkaisemattomat lähteet

- E-kysely. 2014. Koneosaston henkilöstön E-kysely. Yritys X.
- Henkilöstöjohtaja. 2014. Henkilöstöjohtajan haastattelu. Yritys X.
- Tuotepäällikkö. 2014. Tuotepäällikön haastattelu. Yritys X.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön pääkäsitteiden kokonaisuus	9
Kuvio 2: Opinnäytetyötä varten luotu osaamispyramidi Rubanovitschin ja Aallon (2008, 172) teorian pohjalta	12
Kuvio 3: Opinnäytetyötä varten luotu menestyksen timantti Kamenskyn (2008, 29 - 30) teorian pohjalta.....	13
Kuvio 4: Opinnäytetyötä varten luotu sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin vertailukuvio Stonen (2013, 213 - 214) sekä Viitalan (2005, 239 - 244) teorioiden pohjalta	15
Kuvio 5: Opinnäytetyötä varten luotu Kolbin oppimiskehä Murthyn (2007, 31 - 32) teorian pohjalta.....	17
Kuvio 6: Opinnäytetyötä varten luotu osaamismalli Breladen ja Harmanin (2003, 6) teorian pohjalta.....	18
Kuvio 7: Opinnäytetyötä varten luotu osaamismalli Gormanin ja Pauleenin (2011, 100 - 111) teorian pohjalta	19
Kuvio 8: Opinnäytetyötä varten luotu työmotiivikuvio Hiamin (2003, 192 - 196) teorian pohjalta.....	21
Kuvio 9: Opinnäytetyötä varten luotu osaamisen johtamisen keinoja kuvaava kuvio Gorchelsin (2012, 186 - 191), Hiamin (2003, 114 - 139), Kestin (2013, 93 - 106), Stonen (2013, 593 - 594), Viitalan (2005, 220 - 229) sekä Young-Gulin ym. (2003, 386 - 387) teorioiden pohjalta....	22
Kuvio 10: Opinnäytetyötä varten luotu viisaan organisaation toimintamalli Sydänmaanlakan (2002, 165 - 171) teorian pohjalta	26
Kuvio 11: Opinnäytetyötä varten luotu oppivan organisaation haasteita kuvaava kuvio Andersonin (2012, 325 - 334) teorian mukaan	27
Kuvio 12: Opinnäytetyön kulku	29
Kuvio 13: Opinnäytetyötä varten luotu eri haastattelumallien eroja kuvaava kuvio Fontanan & Prokosin (2007, 39 - 42), Gilhamin (2005, 45 - 48) ja Ruusuvuoren & Tiitulan (2005, 11 - 12) teorioiden pohjalta	30
Kuvio 14: Haastatteluiden kysymysteemat kohteittain	32
Kuvio 15: Haastatteluiden kysymysteemojen suhde opinnäytetyön tietoperustaan	33
Kuvio 16: Haastattelujen koodaus -segmentit	35
Kuvio 17: Opinnäytetyön kehitysehdotukset kiteytettynä	46

Taulukot

Taulukko 1: Kuinka monta vuotta vastaaja on ollut töissä Yritys X:ssä? (E-kysely 2014.) ..	41
Taulukko 2: Millaista koulutusta vastaaja toivoisi lisää Yritys X:ltä? (E-kysely 2014).....	42
Taulukko 3: Mitä osaamisen johtamisen osa-aluetta vastaaja toivoisi Yritys X:n kehittävän (E-kysely 2014).....	43

Liitteet

Liite 1: Tuotepäällikön haastattelurunko.....	56
Liite 2: Henkilöstöjohtajan haastattelurunko.....	57
Liite 3: E-kyselylomake	58

Liite 1: Tuotepäällikön haastattelurunko

Tuotepäällikön haastattelu (esimiesasemassa olevan työntekijän näkökulma)

Taustatietoa (5min)

Kuka olet?

Millainen tausta sinulla on?

Millainen on urapolkusi Yritys X:ssä?

Työnkuva (5min)

Mitä teet työssäsi?

Kertoisitko tarkemmin koneosaston arjesta?

Oman osaamisen hyödyntäminen (10min)

Miten osaamistasi on kehitetty yritys X:n toimesta?

Miten olet itse kehittänyt osaamistasi?

Miten hyödynnät henkilökohtaisia taitojasi työssäsi?

Osaamisen hyödyntäminen osastolla (10min)

Miten osaamista on kehitetty koneosastolla?

Miten yksittäisten työntekijöiden taitoja pyritään tuomaan esiin?

Miten niitä pyritään vahvistamaan ja kehittämään henkilökohtaisella tasolla?

Millaisia mittareita osaamisen mittaukseen osastolla käytetään?

Myyntitilastot?

Kyselyt?

Osaamisen kehittäminen (10min)

Mistä kehittämistä vaativat osaamisalueet tulevat esiin?

Asiakkaat?

Työntekijät?

Yritys X?

Muu kanava?

Haastattelun lopetus (5min)

Tuleeko aiheen tiimoilta muuta mieleen?

Liite 2: Henkilöstöjohtajan haastattelurunko

Henkilöstöjohtajan haastattelu (yrityksen näkökulma)

Taustatietoa (5min)

Kuka olet?

Millainen tausta sinulla on?

Millainen on urapolkusi Yritys X:ssä?

Työnkuva (5min)

Mitä teet työssäsi?

Yrityksen luonne (10min)

Millaiseksi organisaatioksi kuvaillet Yritys X:ää?

Miten Yritys X suhtautuu oppivan organisaation teoriaan?

Millainen oppiva organisaatio Yritys X on?

Miten tämä ilmenee Yritys X:n liiketoiminnassa?

Osaamisen johtaminen (10min)

Miten osaamista johdetaan Yritys X:ssä?

Kenen vastuulla osaamisen johtaminen on?

Onko Yritys X:llä yhtenäiset osaamisen johtamisen ohjeet?

Osaamisen hyödyntäminen yritystasolla (10min)

Miten työntekijöiden osaamista on kehitetty yritys X:n toimesta?

Mitä konkreettisia keinoja on käytetty?

Millaisia mittareita osaamisen kehityksen seurannassa käytetään?

Miten Yritys X ottaa huomioon hiljaisen tiedon?

Miten sitä hyödynnetään Yritys X:n toiminnassa?

Osaamisen kehittäminen (10min)

Mistä kehittämistä vaativat osaamisalueet tulevat esiin?

Asiakkaat?

Työntekijät?

Yritys X?

Muu kanava?

Miten kehittämisen kohteeksi päätyvät osa-alueet valitaan?

Haastattelun lopetus (5min)

Tuleeko aiheen tiimoilta muuta mieleen?

Liite 3: E-kyselylomake

Hei!

Tämä kysely koskee Eino Hämäläisen opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana Yritys X toimii. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa osaamisen hyödyntämistä ja johtamista Yritys X:n koneosastolla.

Kyselyn tehtävä on selvittää osaston kanssa tekemisissä olevien henkilöiden mielipiteitä liittyen osaamisen teemoihin. Kysely toteutetaan anonyyminä, eikä osallistujien henkilötietoja kerätä tai tallenneta. Myöskään Yritys X:n nimeä ei julkaista lopullisessa työssä.

Kyselyn tekoon kannattaa varata aikaa noin 15 min.

Kiitos osallistumisesta!

—

- 1) Kuinka monta vuotta olet ollut töissä Yritys X:llä? (numeraalinen arvo: alle 1, 1-2, 3-4, 5-10, 10+)
- 2) Minkälainen koulutus sinulla on (kerro vapaamuotoisesti)? (vapaa kenttä)
- 3) Millä tavoin olet päässyt hyödyntämään koulutustasi työssäsi Yritys X:ssä? (vapaa kenttä)
- 4) Mitä koulutusta olet saanut Yritys X:ltä työsuhteesi aikana? (vapaa kenttä)
- 5) Mitä koulutusta toivoisit lisää (voit valita usean)? (monivalinta)
 - tuotekoulutus (koneet)
 - tekninen koulutus (koneet)
 - tietotekninen koulutus (IT)
 - muihin osastoihin tutustuminen
 - esiintymiskoulutus
 - myyntiin ja markkinointiin liittyvä koulutus
 - muu koulutus, mikä?
- 6) Miten osaamistasi on kehitetty Yritys X:n toimesta? (vapaa kenttä)

- 7) Miten huolehdit itse osaamisesi ajantasaisuudesta? (vapaa kenttä)
- 8) Mitä mieltä olet osaamisen johtamisesta Yritys X:ssä? (vapaa kenttä)
- 9) Mitä osa-aluetta osaamisen johtamisessa toivoisit Yritys X:n kehittävän (voit valita usean)? (monivalinta)
- kehityskeskustelut
 - hiljaisen tiedon hyödyntäminen
 - osaamismatriisi
 - koulutusten jälkiseuranta
 - osastojen yhteistyö
 - esimiestaidot
 - muu, mikä?
- 10) Miten ehdotuksesi Yritys X:n toimintaan liittyen on otettu huomioon? (vapaa kenttä)
- 11) Vapaa sana; mitä muuta haluat kertoa Yritys X:n toimintamalleista osaamisen johtamiseen ja hyödyntämiseen liittyen? (vapaa kenttä)