

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Katri Kalema

**OSAAMISEN JOHTAMISEN MUOTOJA PK-YRITYKSISSÄ**

Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2016**



<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	5
<b>TIIVISTELMÄ</b>	7
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1. PK-yritysten merkitys	10
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	11
1.3. Tutkimuksen käsitteistöä	11
1.4. Tutkielman rakenne	11
<b>2. OSAAMISEN JOHTAMINEN PK-YRITYKSISSÄ</b>	13
2.1. Strateginen osaamisen johtaminen	13
2.1.1. Osaamisrakenteiden tunnistaminen	17
2.1.2. Henkilöstön kehittäminen	19
2.1.3. Osaamisen säilyttäminen	20
2.1.4. Osaamisen jakaminen	22
2.2. Oppiva organisaatio	25
2.2.1. Organisaation kyvykkyydet	26
2.2.2. Tiedon luominen organisaatiossa – <i>SECI</i> -malli	28
2.2.3. Oppimisympäristöjen rakentaminen <i>ba:n</i> avulla	33
2.2.4. Yksilön oppiminen	35
2.3. Toimitusjohtajan rooli PK-yrityksessä	37
2.3.1. Toimitusjohtaja osaamisen johtamisen katalysaattorina	38
2.3.2. Oppimisen suuntaaminen	39
2.4. Keskijohto avaimena kokonaisvaltaiseen tiedonluontiin	41
2.4.1. Esimiestyö	43
2.4.2. Osaamisen johtaminen esimiestyössä	45
2.5. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	47



<b>3. TUTKIMUKSEN ESITTELY</b>	51
3.1. Tutkimuksen metodologia	51
3.2. Aineiston analyysi ja tulkinta	52
3.3. Tutkimuskohteen esittely	53
3.3.1. Yritys A	55
3.3.2. Yritys B	56
3.3.3. Yritys C	57
<b>4. TUTKIMUSTULOKSET</b>	58
4.1. Osaamisen johtamisen toteutuminen	58
4.1.1. Osaamisen suunnittelu	58
4.1.2. Osaamisen kehittämisen keinot	61
4.2. Toimitusjohtaja	65
4.2.1. Sitoutuminen osaamisen johtamiseen	65
4.2.2. Vaikutus ilmapiiriin	67
4.3. Esimies	72
4.3.1. Esimiesosaaminen	72
4.3.2. Rooli osaamisen kehittäjänä	74
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	79
5.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista	79
5.2. Peilaus kirjallisuuteen	82
5.3. Käytännön implikaatiot	85
5.4. Tutkimuksen arviointi	85
5.5. Jatkotutkimusehdotuksia	88
<b>LÄHDELUETTELO</b>	89
<b>LIITTEET</b>	94
<b>Liite 1.</b> Haastattelukysymykset	94
<b>Liite 2.</b> Työpaikkakysely	102



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

### KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Osaamisen johtamisen prosessin vaiheet	15
<b>Kuvio 2.</b> Työn osaamirakenteet	18
<b>Kuvio 3.</b> Yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät	23
<b>Kuvio 4.</b> Organisaation tehokkuuteen vaikuttavat osaamisen johtamisen kyvykkyydet	27
<b>Kuvio 5.</b> Tiedon hierarkia	29
<b>Kuvio 6.</b> Uuden tiedon syntymistä kuvaava SECI-malli	30
<b>Kuvio 7.</b> Ba:n neljä muotoa	34
<b>Kuvio 8.</b> Kokemusperäisen oppimisen malli	36
<b>Kuvio 9.</b> Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä	46
<b>Kuvio 10.</b> PK-yritysten osaamisen johtamisen keskeiset elementit	48
<b>Kuvio 11.</b> Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	53

### TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Osaamisen johtamisen strategian implementoinnin vaiheet	16
<b>Taulukko 2.</b> Tiedon luominen kolmessa organisaatiotyypissä	42
<b>Taulukko 3.</b> Osaamisen johtamisen haasteet ja keinot PK-yrityksissä	50
<b>Taulukko 4.</b> Tutkittavien yritysten perustiedot	55
<b>Taulukko 5.</b> Yksikkö- ja yksilötason osaaminen henkilöstökyselyssä	65
<b>Taulukko 6.</b> Tiedon kulun riittävyys ja työpaikan ilmapiiri henkilöstökyselyssä	71
<b>Taulukko 7.</b> Esimiestyö henkilöstökyselyssä	78
<b>Taulukko 8.</b> Vuorovaikutus esimiehen kanssa henkilöstökyselyssä	78
<b>Taulukko 9.</b> Yhteenveto yritysten osaamisen johtamisesta	81
<b>Taulukko 10.</b> PK-yritysten osaamisen johtamiseen liittyviä huomioita kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusmateriaalin perusteella	84





---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Katri Kalema
<b>Tutkielman nimi:</b>	Osaamisen johtamisen muotoja PK-yrityksissä
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
<b>Aloitusvuosi:</b>	2014
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2016

**Sivumäärä: 105**

---

**TIIVISTELMÄ**

Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat yrityksille keskeinen strateginen voimavara. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja systemaattista prosessia, joka tähtää toiminnan tehostamiseen ja pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen osaamisen kautta. Tutkimukset osaamisen johtamisesta ovat keskittyneet pääasiallisesti suurten yritysten kontekstiin. PK-sektorille keskittyvälle tutkimukselle on tarvetta, sillä PK-yrityksillä on suuri kansantaloudellinen merkitys ja osaamisen johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkielman tutkimusongelmana on lisätä ymmärrystä pienten ja keskisuurten yritysten osaamisen johtamisesta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys käsittelee strategisen osaamisen johtamisen prosessiin sisältyviä vaiheita, oppivan organisaation elementtejä sekä toimitusjohtajan ja esimiesten roolia osaamisen johtamisessa. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusmateriaali koostuu kolmessa yrityksessä suoritetuista yhteensä 12 henkilön haastattelusta sekä yritysten henkilöstölle suunnatuista henkilöstökyselyistä. Materiaali on kerätty osana Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston vuosina 2015–2016 toteutettua HERMES tutkimus- ja kehityshanketta. Yrityksissä on haastateltu toimitusjohtajia, henkilöstöjohtamisesta vastaavia henkilöitä, luottamushenkilöitä ja esimiehiä. Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty sisällönanalyysiä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksissä toteutetaan erilaisia osaamisen johtamisen muotoja, mutta ei varsinaisia strategisesti johdettuja prosesseja. Toimitusjohtajalla on keskeinen rooli luoda yritykselle edellytykset johtaa osaamista. Esimiehet puolestaan toteuttavat osaamisen johtamista käytännön tasolla seuraamalla ja tukemalla työntekijöiden kehittymistä. Pääasiallisina osaamisen kehittämisen keinoina pidetään erilaista muodollista koulutusta, kun taas työssä tapahtuva oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen jäävät vähemmälle huomiolle. Osaamisen johtamisen haasteena PK-yrityksissä nähdään niukat HRM-resurssit sekä ajan riittämättömyys oppimiselle ja kehittymiselle. Osaamisen johtamisen mahdollisuuksia ei ole täysin tunnistettu, vaikka jatkuvaa kehittymistä pidetään edellytyksenä markkinoilla pärjäämiselle.

---

**AVAINSANAT:** Osaamisen johtaminen, PK-yritys, oppiva organisaatio



## 1. JOHDANTO

Liiketoimintaympäristöjen nopeat ja jatkuvasti tapahtuvat muutokset sekä alati kiristynvä kilpailu pakottavat yritykset luomaan uudenlaisia strategioita pärjätäkseen mukana kilpailussa. Yrityksen kilpailukyky koostuu monista eri tekijöistä, mutta erityisesti tietoyhteiskunnassa keskeisessä asemassa on organisaation kyky vaalia ja kehittää osaamistaan jatkuvasti markkinoiden vaatimusten mukaisesti. Ei riitä, että osaamista hankitaan sitä mukaan kun sen tarve tulee ajankohtaiseksi, vaan yritysten on pystyttävä ennakoimaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksia yhä tehokkaammin. Tieto vanhenee nopeasti ja kehitys menee kiihtyvällä vauhdilla eteenpäin, minkä vuoksi yritysten on toimittava aktiivisesti hankkiakseen uutta osaamista sekä kehittääkseen ja hyödyntääkseen tehokkaasti organisaatiossa jo olevaa osaamispotentiaalia.

Kolme keskeistä tähän suuntaukseen johtanutta, toisistaan riippuvaista tekijää ovat rakenteellinen muutos, globalisaatio sekä tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen. Rakennemuutoksilla viitataan siihen että kasvavassa määrin yritysten liiketoiminta perustuu tiedon, osaamisen ja älykkäiden palveluiden ja ratkaisujen myymiseen. Talouden globalisoituminen kiristää kilpailua ja pakottaa yritykset hallitsemaan nopeita oppimisyklejä. Tieto- ja viestintäteknologia puolestaan on parantanut informaation saatavuutta, edistänyt markkinoiden nopeita muutoksia sekä johtanut korkeampaan innovatiivisuusasteeseen. Nämä tekijät yhdessä ovat saaneet aikaan muun muassa tuotteiden lyhyemmät elinkaaret, palveluiden ja tuotteiden personalisoinnin asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä jatkuvan uusien liiketoiminta-alueiden syntymisen. PK-yrityksissä aika kuluu helposti päivittäiseen liiketoiminnan pyörittämiseen, eikä aikaa ja resursseja osaamisen ja oppimisen strategiselle suunnittelulle löydetä. PK-yritykset ovat kuitenkin suuryrityksiin verrattuna sisäisesti verkostoituneita ja ketteriä, mikä edistää työtehtävien suorittamista. Yleisesti osaamisen johtaminen mielletään tarpeelliseksi vain yrityksissä, joissa on paljon johdettavia, ja osaamisen johtamisen kirjallisuus onkin pitkälti keskittynyt tarkastelemaan suuria ja kansainvälisiä yrityksiä. Kuitenkin osaamisen johtamisen tärkeys kuitenkin korostuu nimenomaisesti pienemmissä yrityksissä, joissa jokaisen yksilön osaaminen on kriittisessä asemassa yrityksen tulevaisuuden kannalta. Toisin sanoen yhden työntekijän osaaminen muodostaa merkittävän osan koko organisaatiossa vallitsevasta osaamisesta (North & Kumta 2014: 7–8, 206–207)

Organisaation osaaminen on strateginen voimavara. Osaaminen käsittää kokemukset, arvot, kontekstuaalisen tiedon ja asiantuntevan ymmärryksen, joka tarjoaa puitteet uu-

den tiedon ja kokemusten arvioinnille ja yhdistelylle. Osaamisen systemaattinen käsittely on ratkaisevaa kilpailukyvyn kannalta. Osaamisen johtamisen keskeinen rooli kilpailuedun saavuttamisessa on yleisesti tunnustettu tutkijoiden parissa, mutta ei kuitenkaan täysin omaksuttu käytännön johtamistyössä. Erityisesti PK-yrityksissä olisi enemmän mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen, kun osaamisen johtaminen tuotaisiin systemaattisesti osaksi liiketoimintastrategiaa. Tutkimustietoa suurten yritysten menestyksekkäistä osaamisen johtamisen käytännöistä on löydettävissä, mutta sitä vastoin PK-yritysten vastaavat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Perez-Soltero, Zavala-Guerrero, Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz & Meroño-Cerdan 2015; Durst & Wilhelm 2011) Tämä tutkielma tarjoaa katsauksen pienten ja keskisuurten yritysten osaamisen johtamisen muotoihin.

### 1.1. PK-yritysten merkitys

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan niitä yrityksiä, joissa työskentelee alle 250 työntekijää. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat merkittävä työllistäjä Suomessa, ja jo yli kymmenen vuoden ajan uudet työpaikat ovat keskittyneet erityisesti PK-sektorille. Siinä missä suuryritykset palkkasivat vuosina 2001–2012 reilut 7100 henkeä, PK-yrityksissä luotiin työpaikkoja yli 100 000 henkilölle. Työpaikkojen nettolisäys on kyseisinä vuosina lähes kokonaisuudessaan kertynyt PK-sektorille. Suuryrityksissä työllisten määrä on viime vuosina pysynyt lähestulkoon ennallaan, mihin ovat vaikuttaneet muun muassa toimintojen yhdistämiset ja ulkoistamiset. Suomalaisten yritysten vuonna 2014 kertyneestä 385 miljardin euron liikevaihdosta PK-sektorin osuus oli 57 prosenttia. Suomen yrityskannasta noin 99,8 prosenttia on mikro- ja pienyrityksiä sekä keskisuuria yrityksiä. Suuryrityksiä on noin 0,2 prosenttia. (Yrittäjät 2015; PK-yritysbarometri 2016)

Yhteiskunnallisten muutosten myötä PK-yritysten toimintaedellytykset muuttuvat jatkuvasti ja reaalisesta kilpailukyvystä on huolehdittava. Innovaatioiden, jatkuvan kehittymisen ja erilaisten verkostojen merkitys korostuu. Kasvamalla yritykset voivat luoda lisää työpaikkoja ja parantaa kannattavuuttaan sekä kilpailuasemaansa. Kasvavat ja innovatiiviset yritykset ovat yhteiskunnalle tärkeitä niin kansantalouden kasvun kuin työllisyydenkin kannalta. (PK-yritysbarometri 2016)

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen johtamisen keinoja ja haasteita kolmessa PK-yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka pienissä ja keskiuurissa yrityksissä johdetaan osaamista, millä käytänteillä osaamista voidaan tehokkaimmin hyödyntää ja kehittää sekä minkälaisia osaamisen johtamisen haasteita yrityksissä esiintyy. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi haetaan vastausta tutkimuskysymykseen: *Miten osaamisen johtaminen toteutuu tutkittavissa yrityksissä?*

## 1.3. Tutkimuksen käsitteistöä

Tämä tutkielma sijoittuu henkilöstöjohtamisen kenttään. *Henkilöstöjohtamisella*, jota kutsutaan myös henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (human resource management) tarkoitetaan henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä sekä palkitsemista (Kauhanen 2006: 16). Henkilöstöä voidaankin pitää organisaatioiden merkittävimpänä voimavarana. Yrityksen menestymisen ratkaisee lopulta organisaatiossa ja sen henkilöstössä piilevä osaaminen sekä kyky kehittyä ja uudistua.

*Osaamisen johtaminen* (knowledge management) on laaja-alainen johtamisen osa-alue, joka tähtää yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamiseen osaamis pohjan avulla ulottuen kaikille organisaation tasoille. Sen tehtävänä on osaamisen suuntaaminen, määrittely, arviointi, suunnittelu sekä kehittäminen. Osaamisen johtamisen ytimessä on yksilö ja yksilön oppiminen, sillä kaikki yrityksessä oleva osaaminen perustuu lopulta yksilöiden osaamiseen. (Viitala 2005: 14–17) Organisaation visio, strategia ja arvot luovat perustan osaamisen johtamiselle, jossa tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen (Sydänmaanlakka 2001: 122).

## 1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa pohjustetaan tutkielman aihepiiriä ja tutkimusalan nykytilaa sekä perustellaan tutkimuksen merkittävyyttä. Tätä seuraa toisessa luvussa kirjallisuuskatsaus, jossa käsitellään strategista osaamisen johtamista, organisaation eri tasoilla tapahtuvaa oppimista sekä toimitusjohtajan ja esimiesten roolia osaamisen johtamisessa. Tutkielman kolmannessa luvussa esitetään tutkimuksen metodologiaa ja tutkimuskohde. Tutkimustulokset esitellään neljännessä luvussa. Tutkielman viimeisessä

eli viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät havainnot suhteessa kirjallisuuskatsaukseen. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään ehdotuksia tulevaisuuden jatkotutkimuksille.

## 2. OSAAMISEN JOHTAMINEN PK-YRITYKSISSÄ

Tässä luvussa esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys, jonka pohjalle tutkimus rakentuu. Luku etenee strategisen osaamisen johtamisen vaiheista oppivan organisaation elementtien kautta toimitusjohtajan ja esimiesten rooliin PK-yritysten osaamisen johtamisessa.

Perinteisesti PK-yrityksiä arvioidaan niiden kasvun kautta, ja erityisesti jatkuvaa myynnin kasvattamista pidetään luotettavana menestymisen mittarina PK-yritykselle. Pienissä perheyrityksissä yrityksen tavoitteisiin voivat vaikuttaa myös elämäntyyli ja perheeseen liittyvät tekijät. Kasvun mittarit liittyvät vahvemmin strategiaan päämääriin, kuin tuottavuutta kuvastavat mittarit. Salojärvi, Furu ja Sveiby (2005) selvittivät kestävä kasvun kehityksen ja osaamisen johtamisen välistä yhteyttä suomalaisissa PK-yrityksissä, ja havaitsivat että osaamisen johtamisen maturiteettitaso korreloi positiivisesti yrityksen kasvun kanssa. Tutkimuksen perusteella suhde ei ollut kausaalinen, mutta usein niissä yrityksissä, joissa toteutettiin tietoisesti ja suunnitelmallisesti osaamisen johtamisen prosesseja, myös yrityksen pitkän aikavälin kasvu oli kestävä. Yrityksissä ollaan melko hyvin tietoisia osaamisen johtamisesta, mutta ilman kokonaisvaltaista ja strategista lähestymistapaa osaamiseen ja aineettomiin kilpailuvaltteihin potentiaalisia hyötyjä ei voida täysin saavuttaa. Osaamisen johtamisen toimintoja on pienissäkin yrityksissä, mutta johtajat harvoin puhuvat niistä "osaamisen johtamisena". Omaksumalla tietoisemman ja systemaattisemman lähestymistavan osaamisen johtamiseen yritykset voivat parantaa kilpailukykyään. Osaamisen johtamisen systemaattisuuden ja kokonaisvaltaisuuden kannalta toimitusjohtajan rooli on merkittävä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Salojärvi, Furu & Sveiby 2005)

### 2.1. Strateginen osaamisen johtaminen

Tehokas osaamisen johtaminen edellyttää johdonmukaista ja yrityksen strategian mukaista toteuttamista. Osaaminen on jo melko pitkään tunnustettu strategiseksi resurssiksi, mikä on johtanut siihen, että kilpailuetua pyritään saavuttamaan erilaisilla osaamisen johtamiseen tähtäävillä hankkeilla. Aiemmat tutkimukset ovat pääosin keskittyneet tarkastelemaan osaamisen johtamisen hankkeiden suoraa vaikutusta yritysten suorituskykyyn, eivätkä ole keskittyneet selvittämään nimenomaisesti osaamisen johtamisen ja strategian välisen yhteyden vaikuttavuutta tuloksellisuuteen. Bagnoli ja Vedovato

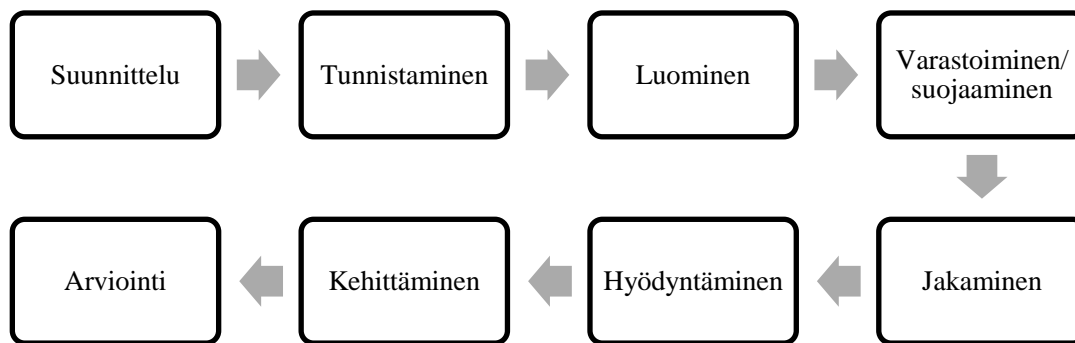
(2014) havaitsivat PK-yrityksiin keskittyvässä tutkimuksessaan, että yrityksen valitsemalla strategisella suuntauksella ja sen mukaisesti toteutetulla osaamisen johtamisella on yhteys yritysten suorituskykyyn. Yritykset voidaan ryhmitellä *kullanetsijöiksi* (prospector), *tarkastelijoiksi* (analyzer) ja *puolustautujiksi* (defender). Kullanetsijöiden kyvykyys on uusien tuote- ja markkinamahdollisuuksien etsiminen ja hyödyntäminen kun taas puolustautujat menestyvät palvelemalla tehokkaasti vakaalla toimialallaan. Kullanetsijöihin luokiteltavat yritykset tyypillisesti omaksuvat aggressiivisemmän näkökulman osaamisen johtamiseen, jossa hyödynnetään monipuolisesti sekä ulkoisia että sisäisiä erilaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Puolustautujat puolestaan tyypillisesti omaksuvat konservatiivisemmän näkökulman osaamisen johtamiseen, ja keskittyvät lähinnä hyödyntämään yrityksen sisäistä tietoa kehittyäkseen. Koherenssilla kullanetsijöiden omaksuman aggressiivisen ja vastaavasti puolustautujien omaksuman konservatiivisen osaamisen johtamisen strategialla on positiivinen vaikutus näiden yritysten kokonaissuorituskykyyn. Tehokkaassa osaamisen johtamisen implementoinnissa on yksittäisten toimien sijasta keskityttävä osaamisen johtamisen toteuttamiseen kokonaisvaltaisesti ja johdonmukaisesti osana yrityksen kokonaisstrategiaa. PK-yrityksissä tyypillisesti avainpäättöksentekijä on toimitusjohtaja, jolla on vahva yhteys koko henkilöstöön. Siten osaamisen johtamisen yhteneväisyys strategisten suuntaviivojen kanssa korostuu erityisen vahvasti. (Bagnoli & Vedovato 2014)

PK-yritysten vahvuuksia ovat tyypillisesti korkea motivaatio, vahva sisäinen verkostoituminen, hiljainen tieto ainutlaatuisessa osaamisessa, epämuodollisen kommunikoinnin helppous, vähäinen byrokraatia sekä läheinen kontakti markkinoihin. Haasteita PK-yrityksille puolestaan voivat luoda resurssien ja rahoituksen niukkuus, heikot esimiestaidot, sekä organisaation kyvykkyyteen liittyvät tekijät kuten heikko strateginen liiketoimintasuunnittelu ja heikko henkilöstöjohtamisen strategia. Osaamisen johtamisen käytännöllä PK-yrityksissä voidaan ratkaista niukkoihin resursseihin, huonoon johtamiseen ja suureen henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä ongelmia, päästä eroon resurssien aiheuttamista rajoitteista, pienentää tuotteiden valmistuskustannuksia ja luoda innovatiivisia ratkaisuja, joiden kautta saavutetaan kilpailuetua. Liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa keskeisessä asemassa on tyypillisesti kyky vikkellään muuntautumiseen markkinoiden mukana, nopea ongelmanratkaisukyky sekä yhä pidemmälle kehittynyt asiakaspalvelu. Saini (2015) esittää, että pysyäkseen kilpailun edellä PK-yritysten tulisi johtaa käytänteitä, joilla tehostetaan osaamisen vangitsemista, jakamista ja uudelleen hyödyntämistä, jotta parhaat ideat olisivat tehokkaasti käytettävissä joka tilanteessa. Osaamisen johtaminen on PK-yrityksille tehokas ja edullisesti toteutettavissa oleva keino huolehtia asiakkaille ja henkilöstölle tuotettavasta laadusta. Osaamisen johtamisen



käytänteiden hyödyntäminen mahdollistaa tiedon kulun kehittymisen ja tehokkaan tiedon hyödyntämisen kautta koko organisaation suorituskyvyn paranemisen. Lisäksi osaamisen johtamisen käytäntöjen omaksuminen tukee innovaatioiden syntymistä, ja auttaa luomaan kestävästä kilpailuetua. (Saini 2015)

Henkilöstöjohtamisen alan kirjallisuudessa esitetään erilaisia malleja osaamisen johtamisen ydinprosesseiksi. Pääsääntöisesti keskeisimmiksi osaamisen johtamisen toiminoiksi kuitenkin määritellään osaamisen tunnistaminen, uuden osaamisen luominen, osaamisen varastointi, jakaminen sekä hyödyntäminen. Osaamisen tunnistamisessa keskitytään toimintoihin, joiden avulla voidaan tunnistaa ja hankkia yrityksen kannalta keskeistä osaamista. Lisäksi on tärkeä tunnistaa ja paikallistaa olemassa oleva osaaminen. Osaamisen luominen viittaa uutta osaamista rakentaviin toimintoihin. Vaiheessa korostuu yksilöiden tärkeys uuden tiedon luojina, mutta myös organisaation sisäiset oppimista mahdollistavat rakenteet. Varastointi käsittää dokumentointiin ja koodaamiseen liittyvät prosessit. Levittäminen tarkoittaa sekä muuntamista että jakamista, jotka ovat keskeisiä organisaation kehittymisen kannalta. Lopulta osaamista on aktiivisesti hyödynnettävä, jotta se voi muuntua arvoksi. (Durst & Wilhelm 2011) Kuviossa 1 on havainnollistettu laajempi malli, joka huomioi myös osaamisen suunnittelun, kehittämisen sekä arvioinnin vaiheet. Erityisesti teknologian kehittyminen on tukenut monien osaamisen johtamisen vaiheiden tehokasta toteuttamista. (Perez-Zoltero, Zavala-Guerrero, Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz ja Meroño-Cedran 2015)



**Kuvio 1.** Osaamisen johtamisen prosessin vaiheet (Soveltaen Perez-Soltero et al. 2015; Durst & Wilhelm 2011).

Perez-Soltero et al. (2015) ovat esittäneet PK-yrityksille soveltuvan mallin strategisen osaamisen johtamisen implementointiin. Se tähtää osaamisen tunnistamiseen, suojele-

miseen ja hyödyntämiseen prosessien tehostamisen kautta. Kun tieto ja henkilöstön osaaminen on tehokkaasti paikannettu, myös organisaation kyky sopeutua muutoksiin helpottuu. Perez-Soltero et al. (2015) korostavat, että osaamisen johtamisen strategian implementoinnin kautta yritykset voivat ensinnäkin tunnistaa missä ja kenellä yrityksen avainosaaminen on. Toisekseen strategian soveltaminen tuottaa yksityiskohtaiset prosessikuvaukset olemassa olevasta osaamisesta ja sen säilömisestä. Yrityksen on sen avulla nopeampaa paikantaa vaadittava tieto ja osaaminen toimintaansa ja prosesseitaan kehittäessään. Taulukossa 1 on esitetty strategisen osaamisen johtamisen implementointiin sisältyvät vaiheet.

**Taulukko 1.** Osaamisen johtamisen strategian implementoinnin vaiheet (Soveltaen Perez-Soltero et al. 2015).

Prosessin vaiheet	Tavoitteet	Työkalut
1. Määrittele ja analysoi kiinnostuksenkohteet	Määrittää kiinnostuksen kohteet, niiden osaamisen johtamisen tila ja niihin keskeisesti liittyvät prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alkutapaamiset</li> <li>• Dokumentit</li> <li>• Vertailevat taulukot</li> <li>• Haastattelut ja kyselyt</li> <li>• Microsoft Office Excel</li> </ul>
2. Määrittele prosessien toiminnot	Määritellä keskeisimpien prosessien vaatimat toiminnot valituilla alueilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastattelut</li> <li>• Microsoft Office Excel</li> <li>• Matriisit</li> </ul>
3. Kehitä ja implementoi osaamisen johtamisen strategia	Tarkastella prosesseja kiinnostavan alueen toimintojen osaamisen johtamiseksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaamiset</li> <li>• Haastattelut</li> <li>• Osaamiskartat</li> <li>• Microsoft Office Excel</li> <li>• Dokumentit</li> <li>• Kyselyt</li> </ul>
4. Vahvista osaamisen johtamisen strategiaa	Tarkastaa osaamisen johtamisen strategian soveltuvuus valitulle alueelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastattelut</li> <li>• Microsoft Office Excel</li> <li>• Vertaileva taulukko</li> <li>• Yhteenvetotaulukko dokumenteista</li> </ul>

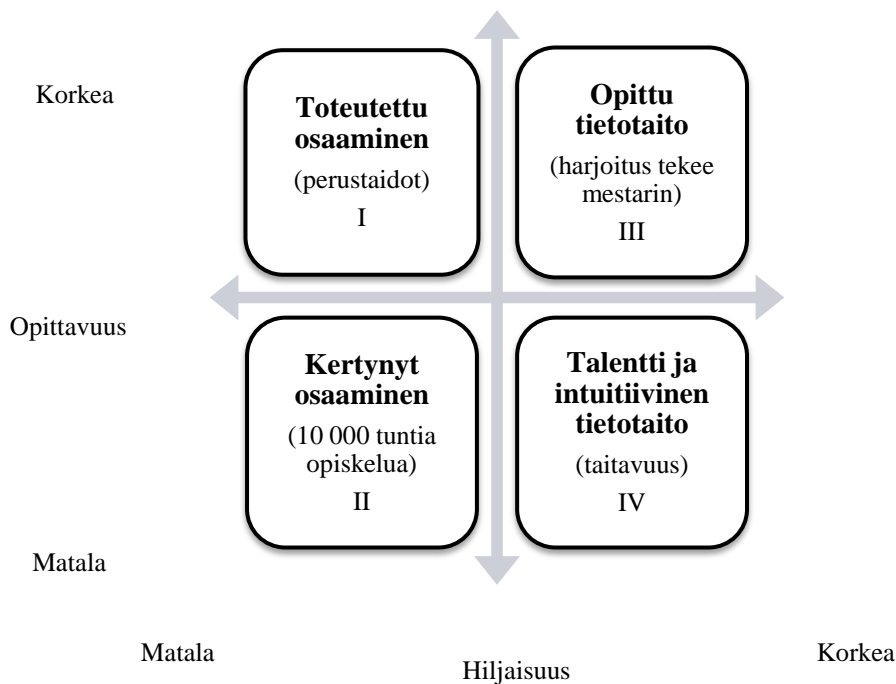
Mallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään yrityksen kannalta tärkeät strategiset painopisteet ja kartoitetaan toimintaa, henkilöstön työskentelytapoja ja osaamisen hyödyntämistä näillä painopistealueilla. Toisin sanoen selvitetään osaamisen johtamisen nykytila ja siihen keskeisimmin liittyvät prosessit. Tämän toteuttamisessa voidaan hyödyntää muun muassa haastatteluja johtajien ja keskeisissä tehtävissä toimivien työntekijöiden

kanssa sekä dokumentoitua informaatiota. Toisessa vaiheessa määritellään keskeisiin prosesseihin liittyvät toiminnot, jotta voidaan varmistaa, että tietyn työtehtävän suorittaminen palvelee yrityksen tavoitteita. Tämä vaihe voidaan toteuttaa suorittamalla haastatteluja henkilöstön parissa ja kokoamalla tulokset taulukoihin, joista käyvät ilmi suoritettut toiminnot sekä niistä vastaavat työntekijät. Mallin kolmas vaihe eli osaamisen johtamisen strategian kehittäminen ja implementointi koostuu kolmesta kohdasta. Niistä ensimmäinen on osaamisen tunnistaminen, jonka tavoitteena on tunnistaa sekä hiljainen että eksplisiittinen tieto, joita myöhemmin kuuluu suojata, ylläpitää sekä hyödyntää edelleen organisaation kehittämisessä. Tässä apuna toimivat muun muassa haastattelut sekä osaamiskartat. Tätä seuraa osaamisen suojaaminen, jonka tarkoituksena on sekä varmistaa, että tarvittava tieto on saatavilla työntekijöille että luoda perusta mahdollisille yrityksen kohtaamille muutoksille. Vaiheessa on määriteltävä, mikä osaaminen pitää dokumentoida ja sosiaalistaa ja miten kyseinen tieto säilötään. Työkaluna toimivat osaamisen luokittelu ja dokumentointi. Viimeinen kohta on osaamisen hyödyntäminen, jonka edistämiseksi työntekijöiden tietoisuutta olemassa olevasta osaamisesta on lisättävä esimerkiksi henkilökohtaisten keskusteluiden kautta. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää, mitä osaamista organisaatiossa on, kuinka ja kenen saatavilla se on sekä ennen kaikkea, kuinka työntekijät voivat toteuttaa osaamisen johtamisen prosessia omassa työssään. Mallin viimeinen vaihe eli osaamisen johtamisen strategian vahvistaminen käsittää selvityksen strategian sopivuudesta yritykselle. Se nivoutuu yhteen prosessin edellä esitettyjen vaiheiden kanssa. Vahvistuksen vaiheessa luodaan työkalu, jolla varmistetaan että osaamisen johtamisen strategia palvelee osaamisen johtamista tukien myöhemmin myös yrityksen laajentumista ja uusien liiketoiminta-alueiden valtaamista. Tämän vaiheen toteuttamisessa voidaan hyödyntää osaamisen johtamisen prosesseja käsitteleviä haastatteluja ja kyselyitä. (Perez-Soltero et al. 2015)

### 2.1.1. Osaamisrakenteiden tunnistaminen

Tutkimukset ovat osoittaneet, että enempi osaaminen ja suuremmat investoinnit osaamisen johtamiseen johtavat merkittäviin hyötyihin, mikä on johtanut yrityksiä implementoimaan erilaisia hankkeita johtaakseen osaamistaan. Mciver, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall ja Ramachandran (2013) huomauttavat kuitenkin, että ilman käsitystä siitä, minkälaista osaamista tarvitaan tai mitkä osaamisen johtamisen toiminnot parhaiten tukevat strategisten päämäärien saavuttamista, yksittäiset osaamisen johtamisen käytännöt voivat jopa vahingoittaa toisten toimintojen tehokkuutta. Erilaisiin työtehtäviin liittyä erilaista käytännön osaamista ja tehokas osaamisen johtaminen on riippuvainen sen ymmärtämisestä sekä tavoitteiden asettamisesta perustuen oikeanlaiseen osaamiseen.

Mciver et al. (2013) ovat esittäneet osaamisen ominaisuuksille viitekehyksen, joka perustuu suoritettavan työn hiljaisen tiedon ja opittavuuden asteisiin. Viitekehyksen avulla voidaan erottaa neljä eri työnteon osaamisrakennetta, jotka on havainnollistettu kuviossa 2. Ne eroavat toisistaan paitsi käytännön osaamisen, myös saavutetun suorituksen ja siihen vaadittavien keinojen suhteen. Mallin ensimmäinen rakenne eli *toteutettu osaaminen* (enacted information) sisältää tehtäviä, jotka perustuvat osaamisen suhteellisen matalan tason hiljaisuusasteeseen ja ovat suhteellisen helposti opittavissa. Toisessa rakenteessa eli *kertyneessä osaamisessa* (accumulated information) on kyse töistä, jotka myös perustuvat vähäiseen hiljaiseen tietoon, mutta ovat vaikeasti opittavissa. Kolmas osaamisrakenne eli *opittu tietotaito* (apprenticed know-how) pohjautuu suureen määrään hiljaista tietoa, mutta on kuitenkin suhteellisen helposti opittavissa. Neljäs rakenne on *talentti ja intuitiivinen tietotaito* (talent & intuitive know-how), mikä tarkoittaa työtehtäviä, jotka vaativat pääosin hiljaista tietoa, ja ovat lisäksi vaikeita oppia.



**Kuvio 2.** Työn osaamisrakenteet (Soveltaen Mciver et al. 2013).

Organisaatiot saavuttavat parhaiten tavoitteensa, kun osaamisen johtamisen käytänteet tukevat käytännön osaamista. Työn osaamisrakenteiden mukainen osaaminen eli niin sanotut perustaidot vaativat informaation varastointia, koontia ja relevantin tiedon uudelleen hyödyntämistä. Osaamisen johtamisen on tuettava tällaisia aktiviteetteja, esi-

merkiksi ohjeiden ja manuaalien, tehokkaiden informaatiosteemien, ohjelmien ja taseisen laadun edistämisen kautta. Ne auttavat standardisoimaan ja kehittämään rutiineja. Kertyneeseen osaamiseen keskittyvät työtehtävät vaativat suurten informaatiomäärien hallintaa sekä jatkuvaa uuden oppimista. Tyypillisesti tällaisissa työympäristöissä työskentelevien on tärkeää tietää, kuka organisaatiossa osaa mitäkin ja mistä relevantin tiedon saa. Tiedon hallintaa voidaan tukea laatimalla erilaisia prosessikarttoja organisaatiosta sekä tukemalla joustavaa ja itseohjautuvaa kulttuuria. Opittu tietotaito omaksutaan toistojen ja rutiinien kautta. Siten sellaiset osaamisen johtamisen aktiviteetit ovat tärkeitä, jotka mahdollistavat oppimisen kokeilun ja erehdyksen kautta. Työntekijöiden on tällaisissa tehtävissä ymmärrettävä miksi ja miten asiat toimivat. Rutiinit ja standardoidut käytännöt tehostavat työskentelyä. Taitavuutta vaativissa tehtävissä keskeistä on uniikin osaamisen hyödyntäminen ja luovuus. Tällaista osaamista vaativia tehtäviä voidaan organisaation puolesta tukea stimuloimalla osaamisen luomista ja tarjoamalla otolliset puitteet muun muassa kokeilun ja luovuuden edistämisen kautta, esimerkiksi brainstorming tai osaamisen hankkiminen organisaation ulkopuolelta. (Mciver et al. 2013)

### 2.1.2. Henkilöstön kehittäminen

Kaikkien yritysten menestymisen kannalta keskeistä on henkilöstön kehittäminen ja osaamisen päivittäminen, mutta PK-sektorilla käytettävissä olevien resurssien rajallisuus voi vaatia luovia ratkaisuja oppimisen tukemisessa. Henkilöstön kouluttamisella ei saavuteta etua ainoastaan tuottavuuden ja laadun parantumisessa, vaan sillä voidaan myös kehittää työntekijöiden kykyä sopeutua muutoksiin ja toimia innovatiivisesti. Kun henkilöstön määrä on vähäinen, työntekijöiden irrottautuminen päivittäisistä työtehtävistä kouluttautumisen pariin voi olla haastavaa. Tyypillisiä henkilöstön kouluttamiseen liittyviä haasteita ovat ajan puute, resurssien niukkuus, suunnittelun puute sekä sopivien kurssien löytäminen. Teknologian kehittyminen mahdollistaa kuitenkin monien uudenlaisten mahdollisuuksien hyödyntämisen, kuten virtuaaliset oppimisympäristöt, jotka ovat aikaan ja paikkaan sitomattomia ja perinteiseen opetukseen verrattuna kustannustehokkaita. Mellett & O'Brien (2014) esittävät, että virtuaaliset oppimismahdollisuudet voivat vastata moniin PK-yritysten koulutuksiin liittyviin haasteisiin. Keskeistä virtuaaliympäristöjen suunnittelussa heidän mukaansa on yhteistyö palveluntarjoajien ja muiden PK-yritysten kanssa sekä opetussisällön integrointi yritykseen niin, että se on linjassa strategisten vaatimusten kanssa. Verkko-opiskelun mahdollisuudet vaativat oppijalta usein myös itsenäistä otetta, motivaatiota sekä IT-valmiuksia, mikä on huomioitava sähköisiä oppimismuotoja käyttönotettaessa. (Mellett & O'Brien 2014)

Suurissa yrityksissä verkko-oppimisen mahdollisuuksia on osattu hyödyntää jo pitkään, ja yleisen käsityksen mukaan suuryritykset tarjoavat myös määrällisesti enemmän koulutuksia työntekijöilleen. Pienille yrityksille koulutusten kustannukset voivat tuntua suurilta, eikä panostuksia niihin koeta tuottaviksi. PK-yrityksissä verkko-oppimisesta on etua, sillä se voi tarjota välittömän tuen ongelmanratkaisuun työssä, auttaa säästämään kustannuksissa sekä mahdollistaa joustoja koulutukseen ja oppimiseen. Näissä yrityksissä käytettävissä oleva teknologia sekä johtajien ja henkilöstön asenteet voivat kuitenkin muodostaa esteen verkko-oppimisympäristöjen hyödyntämiselle. Admiraal ja Lockhorst (2009) selvittivät eurooppalaisiin PK-yrityksiin keskittyvässä tutkimuksessaan omistaja-johtajien ja työntekijöiden asenteita verkko-oppimisen peruselementteihin: teknologiaan, koulutukseen ja oppimiseen. Yleisesti ottaen pienten yritysten kuva verkko-oppimisesta oli melko kielteinen. Suhtautumiseen vaikutti merkittävästi muun muassa yrityksen teknologinen infrastruktuuri. Tutkimuksen perusteella johtajat suhtautuivat epämuodolliseen oppimiseen ja epämuodolliseen verkko-oppimiseen suhteellisen positiivisesti, kuitenkin vain silloin kuin niitä ei kutsuttu oppimiseksi. Samanaikaisesti he olivat sitä mieltä, että ammatillista kehittymistä pitäisi tukea muodollisten oppimisaktiviteettien kautta, mutta niissä puolestaan haasteeksi koettiin soveltuvien ja hyödyllisten koulutusmahdollisuuksien löytyminen. Admiraal ja Lockhorst (2009) esittävät, että epämuodolliseen oppimiseen keskittyminen pienissä yrityksissä tarjoaa hyvän alun ammatillisen kehittymisen käynnistämiseksi. Monilla työpaikoilla epämuodollista oppimista ei kuitenkaan nähdä oppimisena. Taitojen ja osaamisen kehittämisen ensisijaisina keinoina pidetään kursseja ja muodollista koulutusta. Erilaisia epämuodollisen oppimisen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen muotoja tulisi yhdistellä niin, että muodollisessa koulutuksessa ja verkko-oppimisessa voitaisiin hyödyntää epämuodollista oppimista. PK-yrityksissä tärkeässä roolissa on osaamisen jakaminen epämuodollisten yhteyksien kautta. Siten teknologiset ratkaisut ja verkko-oppimisympäristöt edistävät parhaiten PK-yritysten oppimismahdollisuuksia, kun ne tukevat työyhteisön kommunikaatiota ja osaamisen jakamista. (Admiraal & Lockhorst 2009)

### 2.1.3. Osaamisen säilyttäminen

Osaamisen menetys liittyy tyypillisesti työntekijöiden vaihtuvuuteen, joka voi olla joko työntekijöiden omaehtoista tai tahdotonta poistumista. Yritysten on tärkeää löytää keinoja, joilla työntekijöiden omaehtoiset poistumiset voidaan minimoida. Osaamisen menetys voi liittyä myös esimerkiksi työntekijöiden sairaustapauksiin, tapaturmiin tai kuolemiin. PK-yrityksissä nämä tekijät voivat johtaa kriittiseen osaamisen häviämiseen, mikäli mahdollisia muutoksia ei ole ennakoitu suunnittelemalla poistuville avainhenki-

löille korvaajia. Arvokkaan inhimillisen pääoman menettämisen lisäksi henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa kustannuksia, jotka liittyvät muun muassa uusien henkilöiden etsimiseen, rekrytointiin sekä kouluttamiseen. Lisäksi avainasemassa toimivien henkilöiden lähtö voi johtaa motivaation heikentymiseen jäljelle jäävien henkilöiden keskuudessa. Mitä pienempi yritys on kyseessä, sen epätodennäköisempää on, että yrityksen osaamisesta huolehtiminen on kenenkään nimenomaisen henkilön vastuulla. Pienissä yrityksissä resurssien suuntaaminen on harkittava tarkoin, sillä virheelliset päätökset voivat osoittautua kohtalokkaiksi helpommin kuin suuremmissa yrityksissä. PK-yrityksissä menestyksen kannalta ratkaiseva tieto voi usein piillä ainoastaan johtajan tai avaintyöntekijöiden osaamisessa. Liiallinen luottaminen hiljaiseen tietoon ja muutamaani avainhenkilöihin lisää merkittävästi yrityksen haavoittuvuutta, ja ratkaisevan työntekijän menettäminen voi pahimmillaan johtaa jopa koko liiketoiminnan lakkaamiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että pienissäkin firmoissa osaamisen merkitys tunnustetaan, ja vaikka tiettyjä osaamisen johtamisen käytäntöjä sovelletaankin, osaamista ei kuitenkaan varsinaisesti johdeta. (Durst & Wilhelm 2011)

Tyypillisesti pienissä yrityksissä haasteena on heikosti kartoitettu ja dokumentoitu osaaminen. Menestyksen kannalta ratkaisevaa osaamista omaavilla avainhenkilöillä voi olla kyvykkyyttä, verkostoja ja ammatillista kokemusta, jotka muodostavat merkittävän lähteen yrityksen koko kilpailuedulle. Pienessä yrityksessä johtajan tai avaintyöntekijän menettäminen voi aiheuttaa tuottavuuden heikentymistä siinä määrin, että koko toiminnan jatkuvuus on uhattuna. Jotta osaamisen menetykseltä voidaan välttyä, tärkeimpiä työntekijöitä koskeva varahenkilöjärjestelmä on luotava ajoissa. On tyypillistä, että henkilöiden poistumisesta johtuva osaamisen menetys aliarvioidaan, ja seuraamuksia aletaan miettiä vasta kun poistuminen on jo tapahtunut. (Durst & Wilhelm 2011) Poistuva työntekijä vie mennessään oman organisaatioon liittyvän osaamisensa, joka ei enää sen jälkeen ole hyödynnettävissä eikä jaettavissa muille organisaation jäsenille. Erityisesti globaaleilla ja dynaamisilla markkinoilla työntekijöiden on helppo liikkua, ja lahjakkaat työntekijät usein tunnistavatkin oman markkina-arvonsa. Avainhenkilöiden pitäminen organisaatiossa vaatii siten osaamisen johtamisen kehittämistä sekä erityisiä strategioita osaamisen säilyttämiseksi ja vaalimiseksi. (Riege 2005)

Osaamisen kartoittaminen ja työntekijöiden tiedot ja taidot sekä niiden vaikutus yrityksen arvoketjuun on äärimmäisen tärkeää tunnistaa riskien minimoimiseksi. Mahdollisista lähdöistä aiheutuvat kustannukset on myös selvitettävä. Pienemmissä yrityksissä osaamisen johtamisessa on järkevää keskittyä työroolien sijasta ihmisiin, jolloin pystytään laaja-alaisemmin arvioimaan työntekijöiden kompetensseja ja potentiaalia. Osa-

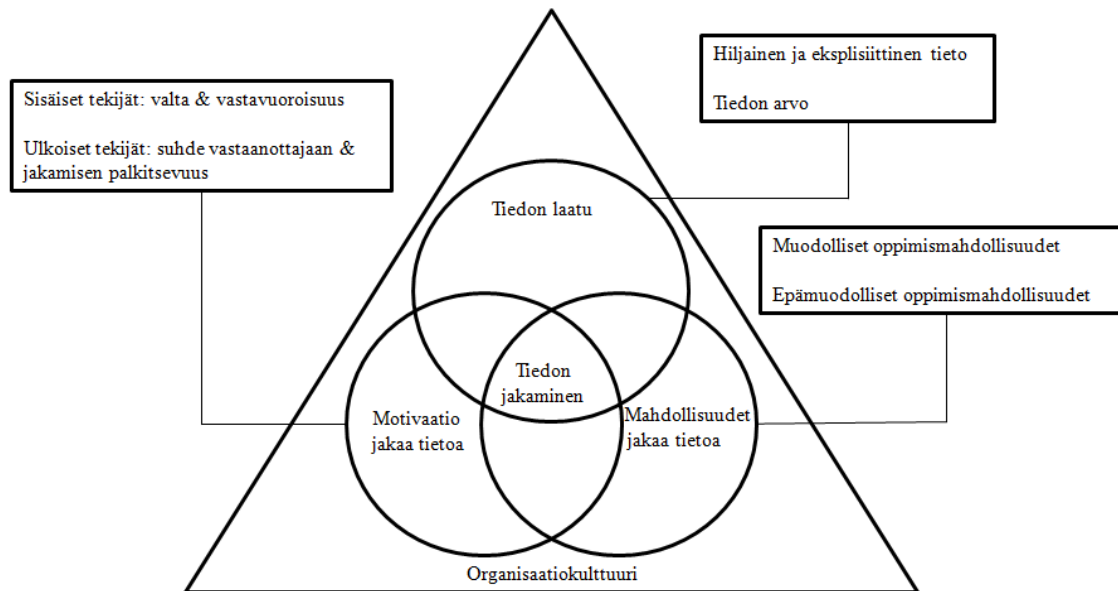
misessa piilee siis voimavara ja vahvuus, mutta siihen liittyy aina myös merkittäviä epävarmuustekijöitä. Osaamisen menetykseen liittyvien riskien minimoimiseksi Durst ja Wilhelm (2011) ovat esittäneet, että keskeistä on organisaation jäsenten asiantuntemuksen ja kyvykkyyden tunnistaminen sekä selvitys niiden vaikutuksesta yrityksen arvoketjussa. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamiskarttaa, joka pitää sisällään niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisiakin suhteita. Toiseksi tärkeää on laatia sopivia toimenpiteitä poistuvien henkilöiden varalle, kuten varahenkilöjärjestelmä, jossa tulisi keskittyä yksilöiden todelliseen osaamiseen ja potentiaaliin. (Durst & Wilhelm 2011)

#### 2.1.4. Osaamisen jakaminen

Osaamisen muuntaminen pääomaksi vaatii osaamisen luomisen prosessien lisäksi myös ymmärrystä tiedon monipuolisesta jakamisesta ja hyödyntämisestä organisaation eri tasoilla. Perimmäinen tiedon jakamisen taso on organisaation sisällä yksilöiden välillä. Osaamisen johtamisen onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa ovat organisaatiossa toimivat yksilöt ja heidän verkostonsa. Tiedon ja osaamisen kulkeutumiseen verkostoissa organisaation eri tasoilla liittyy monenlaisia haasteita. Osaamisen jakamista tapahtuu organisaatioissa luonnostaan aina jossakin määrin, mutta se on monimutkainen prosessi, jonka onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. On yleisesti tiedossa, että osaamista tulisi jakaa, mutta konkreettiset keinot osaamisen tehokkaalle tunnistamiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle saattavat yrityksissä puuttua. PK-yrityksillä on lähtökohdaisesti hyvät edellytykset rakentaa osaamista luovia ympäristöjä, sillä niiden toiminta on usein keskittynyt yhteen paikkaan, työntekijöiden väliset suhteet ovat läheisiä, ja siten myös viestintä toimii ja tietoa jaetaan sujuvasti. PK-yrityksille tyypillistä ovat myös läheiset suhteet ja yhteistyö paikallisten asiakkaiden kanssa sekä vähäinen hierarkia. Riege (2005) on esittänyt, että kuitenkin pienet ja keskisuuret yritykset eivät osaa hyödyntää tehokkaasti organisaatiossa piilevää osaamista tai integroida sitä osaksi liiketoimintastrategiaa. Strategiselle suunnittelulle ei löydetä aikaa, ja lisäksi arvokkaan osaamisen tunnistaminen on hankalaa. PK-yrityksissä uutta tietoa luodaan tehokkaasti, mutta osaamisen johtamisen ydintoiminnot eivät ole hallinnassa. Ipe (2003) on esittänyt, että keskeiset tiedon jakamiseen yksilöiden välillä vaikuttavat tekijät ovat tiedon laatu, motivaatio jakaa tietoa, mahdollisuudet tiedon jakamiselle ja työyhteisössä vallitseva kulttuuri. Nämä organisaation sisällä tapahtuvaan tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät on havainnollistettu kuviossa 3. Tiedon laatu, motivaatio jakaa tietoa sekä mahdollisuudet jakaa tietoa ovat kaikki epälineaarisesti yhteydessä toisiinsa. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri puolestaan vaikuttaa näihin kaikkiin, sillä se määrittelee suurelta osin missä määrin ja mitä tietoa arvostetaan, minkälaisia suhteita ja palkitsemista jaka-



miseen liitetään, ja osaltaan se määrittelee myös yksilöiden tiedonjakamismahdollisuuksia. Painotukset eri tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden suhteen vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. (Ipe 2003; Riege 2005)



**Kuvio 3.** Yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (Soveltaen Ipe 2003).

Tiedon jakamiseen vaikuttaa ensinnäkin tiedon laatu sekä tiedon arvo. Hiljaisen tiedon jakamiselle yksilöiden välillä liittyy laatuensa puolesta luonnostaankin haasteita, sillä se on usein vaikeasti kommunikoitavissa ja muunnettavissa muiden ymmärrettävään muotoon. Eksplisiittinen tieto puolestaan on lähtökohtaisesti helpommin jaettavissa yksilöiden välillä, mutta se voi olla laadultaan hyvin kontekstisidonnaista, heikosti hyödynnettävissä tai henkilökohtaisesti tai ammattimielessä arkaluontoista, mikä osaltaan voi heikentää tiedon jakamista eteen päin. Hiljaisen tiedon jakaminen voi jäädä eksplisiittisen tiedonkulun varjoon, sillä se vaatii enemmän työssä oppimista, havainnointia, dialogia ja interaktiivista ongelmanratkaisua. Lisäksi tiedon arvo vaikuttaa sen jakamiseen, sillä mikäli yksilöt näkevät oman osaamisensa kauppatavarana, he saattavat alkaa laskeskella mitä tietoa on kannattava jakaa, missä tilanteissa ja kenen kanssa. Kun tieto nähdään arvokkaaksi omaisuudeksi, joka vaikuttaa henkilökohtaiseen statukseen, uranäkymiin ja maineeseen, siitä halutaan myös pitää kiinni. (Ipe 2003; Riege 2005)

Motivaatio vaikuttaa tiedon jakamiseen, sillä ilman vahvaa henkilökohtaista motivaatiota, on epätodennäköistä että ihmiset jakavat tietoa. Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät liittyvät tietoon miellettyyn valtaan ja jakamisen vastavuoroisuuteen. Ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät tietoa omaavan henkilön ja vastaanottajan väliseen suhteeseen sekä jakamisen palkitsevuuteen. Mikäli työntekijät mieltävät omaavansa tiedon olevan vahvasti sidoksissa valta-asemaan, he todennäköisesti mieluummin varjelevat sitä kuin jakavat muille. Kilpailevissa ympäristöissä tieto voidaan nähdä aseena kilpailijoita vastaan, jolloin se on keskeinen tekijä nimenomaisesti henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Myös vastavuoroisuudella on vaikutusta motivaatiolle jakaa tietoa. Mikäli yksilö kokee itsekin hyötyvänsä osaamisensa jakamisesta, se lisää jakamisen todennäköisyyttä. Jakamisen motivaatioon vaikuttavista ulkoisista tekijöistä yksi on jakajan ja vastaanottajan suhde, joka käsittää luottamuksen sekä vastaanottajan vallan ja statuksen. Luottamukseen liittyvät ongelmat ovat tavallisia erityisesti työympäristöissä, joissa vallitsee voimakas kilpailuhenkisyys. Jakamista voidaan ohjata kannustimilla tiedon jakamiseen sekä mahdollisilla seuraamuksilla jakamatta jättämisestä. (Ipe 2003; Riege 2005)

Tiedon jakamisen mahdollisuudet organisaatiossa voivat olla niin muodollisia kuin epämuodollisiakin. Muodollisiin oppimismahdollisuuksiin lukeutuvat koulutukset, ohjatut työtiimit sekä tietotekniset ohjelmat, joilla tiedon jakamista voidaan tukea. Epämuodollisiin kanaviin kuuluvat henkilökohtaiset suhteet ja sosiaaliset verkostot, jotka edistävät oppimista ja osaamisen jakamista. Muodolliset tiedonvälityskanavat tarjoavat välttämättömät työkalut yksilöille jakaa osaamistaan, ja mahdollistavat usein lukuisten työyhteisön jäsenten ottaa osaa yhteisiin tilanteisiin, joissa tietoa jaetaan. Kuitenkin merkittävä osa organisaatiossa tapahtuvasta tiedon jakamisesta tapahtuu epämuodollisten kanalien kautta, kuten arkipäiväisissä kommunikaatiotilanteissa, jossa ihmiset luovat suhteita toisiinsa, rakentavat luottamusta, ja sitä kautta myös oppivat jakamaan tietoa. Monipuoliset sosiaaliset verkostot tukevat tiedon siirtymistä organisaation sisällä. (Ipe 2003; Riege 2005)

Samankaltaiset tiedon jakamiseen liittyvät tekijät heijastuvat niin organisaatioiden ja yksiköiden kuin yksilöidenkin välisessä tiedonkulussa. Osaamisen johtamisen strategisen näkökulman ja tiedon jakamisen aloitteellisuuden puuttuminen sekä heikot johtamiskäytänteet heikentävät tiedon jakamisen mahdollisuuksia. (Riege 2005) Organisaatiossa vallitseva kulttuuri ja työympäristö ovat merkittäviä tekijöitä yksiköiden välisen tiedon jakamisen ymmärtämisessä, sillä ne vaikuttavat osaltaan kaikkiin edellä kuvattuihin vaikuttaviin tekijöihin. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään niin yksiköissä vallit-

sevat alakulttuurit kuin laajasti ottaen koko organisaatiossa vallitsevan yhteisen kulttuurin. Kulttuuri heijastuu organisaation arvoihin, normeihin ja käytäntöihin. Organisaation kulttuuri määrittelee tiedon jakamisen normit ja mahdollistaa yksilöiden välisen kanssakäymisen. Siten se vaikuttaa niin tiedon liikkumiseen vertikaalisella ja horisontaalisella tasolla kuin myös muuhun tiedon jakamista tukevaan toimintaan opetuksesta virheiden käsittelyyn. Kulttuuriin, ja sitä kautta tiedon jakamiseen keskeisesti vaikuttava tekijä on yrityksen visio, joka muodostaa tarkoituksen koko organisaation olemassaololle ja siten auttaa luomaan organisaation arvojen mukaisia järjestelmiä. (Ipe 2003)

Arvoverkosto on organisaatioiden välisten suhteiden verkosto, jossa tapahtuva tiedon jakaminen on arvokasta yrityksille. Arvoa ei muodosteta ainoastaan aistittavilla vaihtokaupoilla, vaan myös tiedon, asiakasuskollisuuden, yhteisöllisyyden ja lisääntyneen turvallisuuden jakamisella. Arvoverkostot, joissa tiedon siirtämisen mekanismit ovat pitkälle kehittyneitä, pystyvät syrjäyttämään markkinoilta huonolla tiedonjakamisella varustetut verkostot. Aiemmin kuviossa 3 havainnollistettuja tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan soveltaa myös verkostotaseiseen ajatteluun. Piilevän potentiaalinn hyödyntäminen vaatii luottamuksen ja yhteistyön kehittämistä sekä osaamisen jakamista, jotka mahdollistavat yhteistyön kautta saavutettavat uudet innovaatiot. Keskeisimmät haasteet arvoverkostojen sisäiselle tiedonjakamiselle ovat jakamiseen kannustavan ympäristön puuttuminen ja arvokkaaksi koetun osaamisen tiukka varjeleminen. (Timonen & Ylitalo 2007)

## 2.2. Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on laaja käsite, jonka voidaan katsoa koostuvan useista osaluista. Senge (2006) on määritellyt viisi teknistä komponenttia, jotka auttavat suuntaamaan kohti oppivaa ja innovatiivista organisaatiota. Hänen mukaansa oppiva organisaatio ei ole valmiiksi saavutettavissa, vaan se on jatkuvaa harjoittelua ja pyrkimistä entistä paremmaksi. Sengen (2006) esittämät oppivan organisaation toisiaan tukevat komponentit ovat *systemiajattelu* (systems thinking), *henkilökohtainen hallinta* (personal mastery), *mentaaliset mallit* (mental models), *jaettu yhteinen visio* (building shared vision) ja *tiimioppiminen* (team learning). (Senge 2006: 6,11)

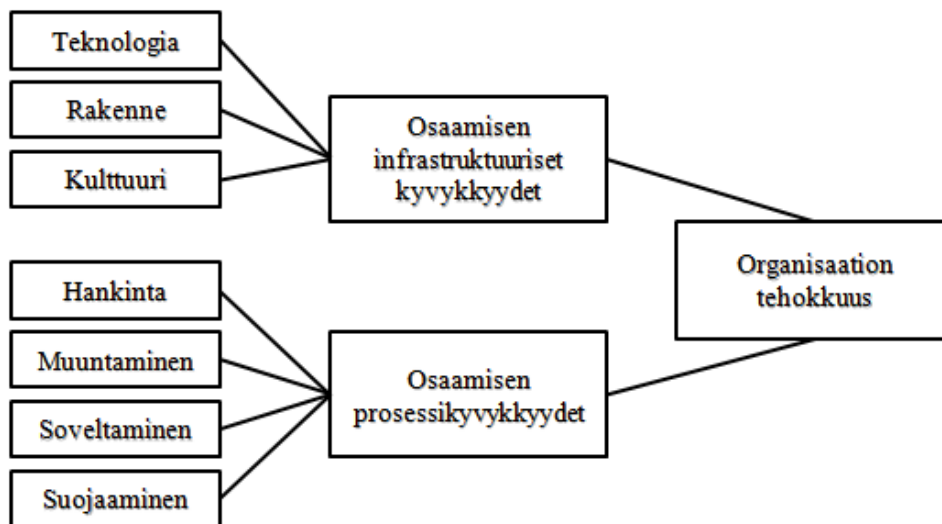
Systemiajattelu on piilevä käsitys maailmasta, joka luo puitteet uuden oppimiselle ja asioiden käsittämiseksi. Se yhdistää muut oppivan organisaation tiedonalat eheäksi kokonaisuudeksi teorian ja käytännön tasolla. Ihmiset, joilla on hyvä henkilökohtainen

hallinta, sitoutuvat omaan elämänpituiseen oppimiseensa ja ovat kykeneväisiä ymmärtämään, mikä heille itselleen on tärkeää. Oppivan organisaation kannalta yksilöiden sitoutuminen ja kyvykkyys oppia on ratkaisevassa asemassa. Henkilökohtaiseen hallintaan liittyy myös yksilön henkinen kasvu ja kehittyminen. Kuten oppiva organisaatio, joka ei voi tulla kehityksessään koskaan päätökseen, myös yksilön kehittyminen ja henkilökohtainen hallinta on elinikäinen prosessi. Ketään ei voi pakottaa kehittämään henkilökohtaista hallintaansa, mutta organisaatioissa voidaan vaalia ilmapiiriä, joka tukee henkilökohtaisen hallinnan kehittymistä. Tämä edellyttää organisaatiolta arvostusta jäsenten henkilökohtaiseen kasvuun sekä jatkuvaa uusien oppimismahdollisuuksien tarjoamista. Myös johtajan esimerkin näyttäminen on ratkaisevassa asemassa. Mentaaliset mallit ovat syvään juurtuneita yleistyksiä, jotka vaikuttavat yksilöiden tapaan käsittää ympäröivää maailmaa ja tapaan toimia. Mielensisäisiä malleja voi työstää kaivamalla esiin omia näkemyksiä, ja tuomalla ne esiin muiden kuultavaksi. Omien juurtuneidenkin ajattelutapojen ääneen lausuminen ja niistä keskusteleminen mahdollistaa muiden ihmisten vaikuttamisen niihin. Mentaaliset mallit voivat koitua ongelmallisiksi, mikäli ne ovat tiedostamattomia ja jäävät kokonaan kyseenalaistamatta. Mentaalisen mallin ytimessä on tunnistaa puheiden ja tekojen välinen eroavaisuus ja paljastaa myös ne ajatukset, joita tavallisesti ei lausuta ääneen. Lisäksi ytimessä on ymmärtää havainnoista johdetut yleistyksiset sekä tehokkaan yhteisöllisen oppimisen edistämiseksi tasapainoilu tiedustelun ja kohteliaisuuden välillä. Jaettu yhteinen visio on aito visio, joka saa ihmiset loistamaan ja oppimaan omasta tahdostaan ilman käskytystä. Organisaatioissa ongelmia voi aiheutua, mikäli visio on ainoastaan johtajan käsittämä, eikä yhteisesti jaettu läpi organisaation. Tiimioppiminen alkaa dialogin ja aidon yhdessä miettimisen kautta. Sen ansiosta ei ainoastaan synny parempia tuloksia verrattuna yksilösuorittamiseen vaan todellisessa tiimioppimisessa myös yksilöt oppivat tehokkaammin, kuin mihin yksin pystyisivät. Organisaation oppiminen vaatii niin yksilöiden kuin tiimienkin oppimista. (Senge 2006: 7–10, 131–132, 162, 166, 176)

### 2.2.1. Organisaation kyvykkyudet

Osaamisen johtamisen panostukset saattavat yrityksissä usein toteutua informaatioprojekteina varsinaisten osaamisen johtamisen projektien sijaan, jolloin tuloksena on informaation vahvistaminen ja vähäiset innovaatiot. Osaamisen johtamisen onnistumisen ja epäonnistumisen ymmärtäminen vaatii siihen liittyvien kyvykkyuksien ja resurssien tunnistamista ja arviointia. Tehokas kilpailu markkinoilla vaatii olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä sekä uuden relevantin osaamisen luomista. Gold, Malhotra, ja Segars (2001) ovat esittäneet, että organisaation osaamisen johtamisen kyvykkyudet

voidaan jakaa kahteen pääelementtiin: *infrastruktuuriset kyvykkyudet* sekä *prosessikyvykkyudet*. Infrastruktuuristen kyvykkyuksien pääelementit ovat organisaation teknologia, rakenne ja kulttuuri. Osaamisen johtamisen prosessikyvykkyudet muodostuvat osaamisen hankinnasta, muuntamisesta, soveltamisesta ja suojaamisesta. (Gold et al. 2001) Kuviossa 4 on havainnollistettu organisaation tehokkuuden kannalta keskeiset osaamisen johtamisen voimavarat.



**Kuvio 4.** Organisaation tehokkuuteen vaikuttavat osaamisen johtamisen kyvykkyudet (Soveltaen Gold et al. 2001).

Teknologia mahdollistaa tiedon ja osaamisen joustavan kulkeutumisen läpi organisaation eri tasojen tukien työntekijöiden välistä kommunikaatiota, suhteiden luomista ja uuden osaamisen syntymistä. Siten investoinnit kunnollisiin teknologisiin ratkaisuihin ovat kannattavia. Teknologiset ratkaisut tukevat monia osaamisen johtamisen prosessin eri vaiheiden käytännön toteuttamista, kuten osaamisen tunnistamista ja sen varastointia. Organisaation rakenne puolestaan vaikuttaa keskeisesti teknologian hyödyntämiseen. Rakenteiden on tuettava joustavuutta, jotta osaaminen voi ketterästi kulkeutua läpi organisaation eri tasojen ja kannustaa jäseniä yhteistoimintaan. Organisaatiossa on tärkeää luoda rakenteet, jotka tukevat tiedon saatavuutta ja kulkeutumista. Tätä voidaan edesauttaa kehittämällä kannustimia ja palkitsemisjärjestelmiä, jotka motivoivat työntekijöitä jakamaan omaa osaamistaan ja tukemaan muiden oppimista. Organisaatiokulttuuria kehittämällä yritys voi tehostaa kyvykkyksiään johtaa osaamista tehokkaammin. Eri tehtävissä toimivia työntekijöitä on tärkeä kannustaa kanssakäymiseen ja verkostoi-

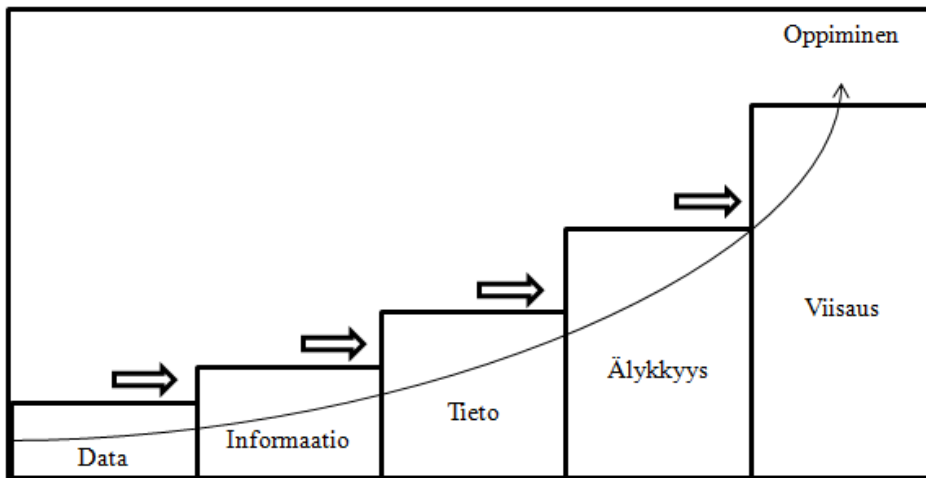
tumiseen niin muodollisten kuin epämuodollistenkin kontaktien kautta. Kulttuurin kannalta avainasemassa on yrityksen visio ja arvot, jotka pohjimmiltaan määrittävät osaamis pohjan arvostuksen ja sen kehityssuunnan, minkä vuoksi niiden tulisi olla selvillä kaikkialla organisaatiossa. (Gold et al. 2001)

Osaamisen hankinta vaatii panostuksia uuden osaamisen tunnistamiseksi ja haltuun ottamiseksi. Innovaation ja organisaation uuden osaamisen luominen vaatii henkilökohtaisten kokemusten jakamista, mikä korostaa yhteistyön tärkeyttä niin työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneidenkin välillä. Osaamisen hankinnan tehostamisen kannalta hyödyllistä on teknologisen osaamisen jakaminen, henkilöstön liikkuminen sekä yhteydet yhteistyökumppaneiden kanssa. Muuntumisen prosessissa keskeistä on olemassa olevan tiedon muuntaminen hyödynnettäväksi. Prosessin mahdollistavat yrityksen kyvykkyys organisoida, integroida, yhdistellä, koordinoida ja levittää osaamista. Tärkeää tietyn alueen osaamista piilee usein eri yksiköissä ja yksilöissä, jolloin organisaation tehtävänä on yhdistää tätä arvokasta tietoa. Soveltamisen prosessit keskittyvät osaamisen todelliseen hyödyntämiseen. Tehokkaat varastointi- ja takaisin hankinnan mekanismit mahdollistavat organisaation nopean pääsyn käsiksi osaamiseen, parantavat organisaation tehokkuutta ja vähentävät kustannuksia. Osaamisen suojaamisen prosesseilla puolestaan pyritään estämään laitton ja epäasiallinen tiedon hyödyntäminen. Saavutetun kilpailuedun säilyttämiseksi yrityksen on myös pystyttävä suojaamaan arvokas osaamisensa. Määrätyn suojan tarjoavat omistusoikeuteen liittyvät oikeudet ja lait, mutta osaamista voidaan suojata myös yleisen työnsuunnittelun ja toimintatapojen kehittämisen kautta. Vaikea kopioitavuus tekee osaamisesta arvokasta, mutta ilman suojaamista se voi menettää tämän kilpailukyvyn kannalta ratkaisevan ominaisuuden. (Gold et al. 2001)

### 2.2.2. Tiedon luominen organisaatiossa – *SECI*-malli

Tietoa ilmenee organisaatioissa monissa eri muodoissa. Organisaatiossa vallitsevan tiedon on oltava mahdollisimman helposti kaikkien saatavissa ja sitä kautta myös hyödynnettävissä käytännön työtehtävissä. Kuviossa 5 on esitetty tiedon hierarkia, joka kuvaa yksilön oppimisprosessiin sisältyviä vaiheita. Datan tyypillisiä muotoja ovat teksti ja kuvat tai näiden yhdistelmät. Se on irrallista tietoa, mutta ei pidä sisällään merkityksiä tai asioiden välisiä suhteita. Informaatio on dataa muunnettuna merkitykselliseksi kokonaisuuksiksi eli se sisältää viestin. Tieto on monimutkaisempi käsite, sillä se on ja syntyy ihmisissä. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun henkilö vastaanottaa sen. Ajatteleminen, asioiden selvittäminen sekä keskusteleminen, kokemusten jakaminen ja ylipäänsä

yhteiset kokemukset ja sosiaalinen kanssakäyminen kaikki tukevat tiedon syntymistä. Älykkyys koostuu tiedosta, tunneälykkyudesta sekä intuitiivisesta älykkyyydestä. Viisaus pitää sisällään henkilön arvot, moraalin ja henkilökohtaiset kokemukset, ja on yksilön oppimisen tulos, joka ratkaisee kuinka vastaanotettavaa tietoa valikoidaan, jäsennetään ja hallitaan. Erityisesti tietoyhteiskunnan organisaatioissa, jossa tietoähky on todellinen ongelma, merkitys oleellisen tiedon löytämiselle kasvaa entisestään. (Sydänmaanlakka 2001: 171, 176–180)



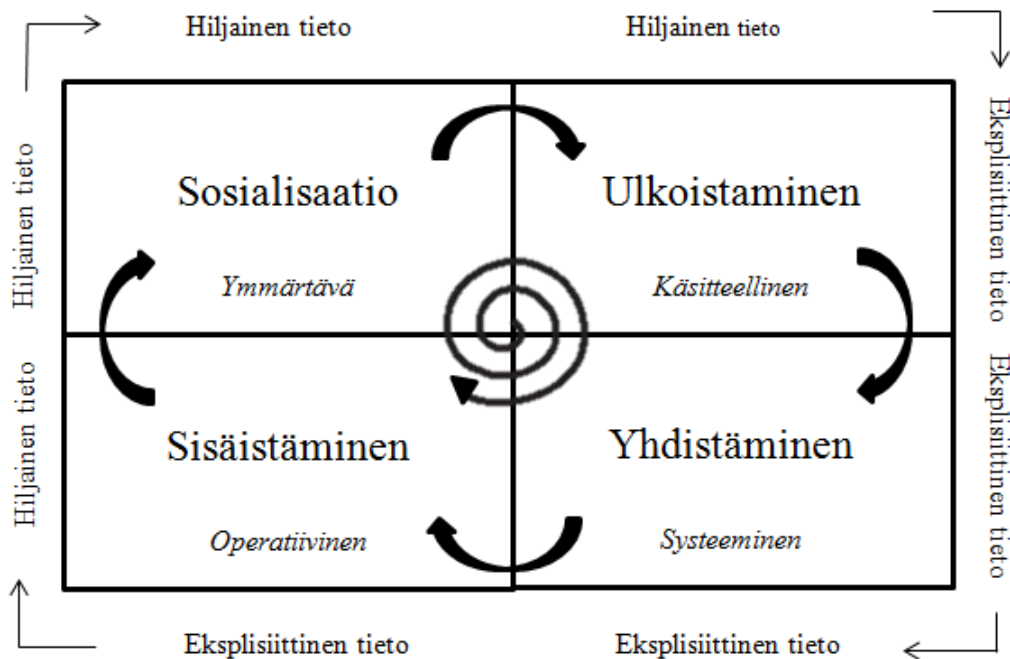
**Kuvio 5.** Tiedon hierarkia (Soveltaen Sydänmaanlakka 2001: 177).

Keskeinen tiedon jaottelu liittyy myös siihen, onko kyseessä *eksplisiittinen tieto* (explicit knowledge) vai *hiljainen tieto* (tacit knowledge). Eksplisiittinen tieto on muodollista ja systemaattista, ja se on helposti kommunikoitavissa jaettavissa. Eksplisiittistä eli havaittavaa tietoa ovat esimerkiksi tieteelliset mallit sekä tietokoneohjelmat. Hiljainen tieto puolestaan on tyypillisesti vahvasti henkilösidonnaista ja siten vaikeammin mallinnettavissa ja kommunikoitavissa. Toisin sanoen tiedämme paljon enemmän, kuin mitä osaamme puheeksi sanoiksi. Esimerkiksi työntekijöiden vahvasti juurtuneet toimintatavat koostuvat niin teknisistä taidoista kuin tietotaidosta. Hiljaisessa tiedossa korostuvat erilaiset mielensisäiset mallit, uskomukset ja näkemykset joita pidetään niin itsestään selvyyksinä, että niiden muuntaminen ilmaistavaan muotoon on haasteellista. Implisiittiset mallit muokkaavat voimakkaasti käsitystämme ympäröivästä maailmasta. (Nonaka 2007)

Organisaation tiedon luomisella viitataan yrityksen kyvykkyyteen kokonaisuudessaan luoda uutta osaamista, välittää sitä läpi organisaation ja ilmentää osaaminen tuotteiden,

palveluiden ja prosessien muodossa (Nonaka & Takeuchi 1995: 3). Tyypillisesti länsimaissa on korostettu eksplisiittisen tiedon tärkeyttä, kun taas japanilaiset ovat painottaneet vahvemmin hiljaisen tiedon merkitystä. Nonaka & Takeuchi (1995: 61) ovat esittäneet, etteivät nämä kaksi ole täysin erillään toisistaan, vaan pikemminkin molemminpuolisesti täydentävät toisiaan, vaikka ovatkin itsenäisiä kokonaisuuksia. Ihmisten luomien aktiviteettien kautta ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muuttavat muotoaan. Näin ollen inhimillistä tietoa luodaan ja kehitetään hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisellä sosiaalisella vuorovaikutuksella, jota kutsutaan *tiedon muuntumiseksi* (knowledge conversion). (Nonaka & Takeuchi 1995: 61)

Kun lähtökohtana on, että uusi tieto organisaatiossa syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon keskinäisestä vaikutuksesta, voidaan erottaa neljä erilaista tiedon muuntumisen vaihetta: 1) *socialisaatio*, eli hiljaisesta hiljaiseen tietoon, 2) *ulkoistaminen*, eli hiljaisesta eksplisiittiseen tietoon, 3) *yhdistäminen*, eli eksplisiittisestä eksplisiittiseen tietoon sekä 4) *sisäistäminen* eli eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon. Socialisaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen ovat yleisesti tutkittuja aiheita organisaatioteorioita käsittelevässä kirjallisuudessa, mutta näihin verrattuna ulkoistaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Nonaka & Takeuchi 1995: 62) Kuviossa 6 on esitetty tarkemmin uuden tiedon syntymistä kuvaava prosessi, joka perustuu eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon jatkuvaan keskinäiseen vuorovaikutukseen.



**Kuvio 6.** Uuden tiedon syntymistä kuvaava SECI-malli (Soveltaen Nonaka et al. 1998).



Mallin ensimmäinen vaihe eli sosialisatio on kokemusten jakamiseen perustuva prosessi, jossa luodaan uutta hiljaista tietoa yksilöiden välillä. Avainasemassa oppimisen kannalta on yhteinen kokemus, joka mahdollistaa yksilön ymmärtää toisen yksilön ajattelutapaa, ja siten tarjoaa tilaisuuden uuden oppimiselle. Tällaista oppimista tapahtuu esimerkiksi työssä oppimisen yhteydessä, havainnoimalla, imitoimalla ja harjoittelemalla. Sosialisatio vaatii pikemminkin yhteistä tekemistä ja yhdessä olemista kuin kirjallisia ja suullisia ohjeistuksia. Oppiva yksilö vangitsee osaamista fyysisen läheisyyden kautta, ja ottaa vastaan levitettävää hiljaista tietoa. Myös yhdessä ideoiminen tukee niin hiljaisen tiedon jakamista kuin uusien näkökulmien syntymistäkin. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka & Takeuchi 1995: 62–64)

Mallin toinen vaihe, ulkoistaminen, on hiljaisen tiedon pukemista sanoiksi, eli muuntamista eksplisiittiseksi. Ulkoistamisessa yksilö sitoutuu ryhmään, ja yksilön ajatukset ja ideat fuusioituvat osaksi ryhmän yhteistä ajatusmaailmaa. Tyypillisimmin käytetty keino ajatusten ilmaisulle on kieli. Tekstin tuottaminen on hiljaisen tiedon muuntamista havaittavaan muotoon, mutta se ei kuitenkaan usein ole itsessään riittävä keino tiedon muuntamiselle. Keskeisessä roolissa on kuvallisen kielen, metaforien, kuvien, mallien, vertauskuvien ja käsitteiden hyödyntäminen. Yrityksen kannalta olennaista on pystyä muuntamaan niin asiakkaiden kuin asiantuntijoidenkin hiljaista tietoa kaikkien ymmärrettäväksi yksilöllinen ja ammatillinen osaaminen huomioiden. Neljästä tiedon muuntamisen käytännöstä ulkoistaminen on osaamisen luomisen kannalta avainasemassa, sillä siinä hiljaisen tiedon kautta luodaan uutta eksplisiittistä tietoa. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka & Takeuchi 1995: 64–67)

Yhdistäminen on vaihe, jossa eksplisiittinen tieto muuntuu yhä monimutkaisemmaksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Prosessissa käsitteet systematisoidaan osaamissysteemeiksi, eli käytännössä yhdistellään eri muodoissa olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa. Avainasemassa on kommunikaatio, tiedon välittämisprosessit sekä osaamisen järjestäminen. Organisaatiossa yksilöt vaihtavat tietoa dokumenttien, tapaamisten ja keskustelujen välityksellä, ja näihin sisältyvän tiedon lajittelu, yhdistely ja lisääily voi johtaa uuden tiedon syntymiseen. Tämä osaamisen kehittymisen muoto on tyypillinen esimerkiksi oppilaitoksissa, mutta yleinen myös liiketoimintaympäristöissä. Eksplisiittisen tiedon välittäminen perustuu suoriin tiedonvälitysprosesseihin, kuten esitelmiin ja tapaamisiin tai kirjallisiin viesteihin. Prosessointi ja editointi tekevät eksplisiittisestä tiedosta tehokammin hyödynnettävää. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka & Takeuchi 1995: 67–68)

Sisäistämässä uusi osaaminen muuntuu eksplisiittisestä tiedosta organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Arvokasta kilpailuetua saavutetaan, kun socialisaation, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta yksilöt sisäistävät kokemukset osaksi omaa hiljaista osaamistaan jaettujen ajatusmallien tai teknisen tietotaidon muodossa. Yksilötasolle kumuloitunut osaaminen tulee saada myös muiden organisaation jäsenten hyödynnettäväksi socialisaation kautta, jolloin uusi osaamisen luomisen prosessi pyörähtää käyntiin. Sisäistäminen vaatii yksilöltä oman organisaation kannalta relevantin tiedon tunnistamista. Dokumentaatio, kuten erilaiset dokumentit, manuaalit tai kerrotut tarinat, auttavat eksplisiittisen tiedon muuntamisessa hiljaiseksi tiedoksi, sillä niiden avulla yksilön on helppompaa sisäistää oppimansa ja siten rikastaa omaa hiljaista tietoaan. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka & Takeuchi 1995: 69–70)

Socialisaatio tähtää siis hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta on yksiltään liian rajoitettu osaamisen kehittämisen muoto organisaatiossa. Mikäli jaettu osaaminen ei muutu eksplisiittiseksi, sitä on vaikea hyödyntää tehokkaasti koko organisaatiossa. Eksplisiittisen olemassa olevan tiedon yhdistely ei myöskään varsinaisesti lisää organisaation sisällä olevaa tietoa. Sitä vastoin eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon jatkuva ja dynaaminen vuorovaikutteisuus voi synnyttää innovaatioita. Socialisaatiovaihe saa alkunsa otollisen vuorovaikutuskentän rakentamisella, jossa jäsenet voivat jakaa kokemuksiaan ja omia mielen sisäisiä mallejaan. Ulkoistaminen käynnistyy merkityksellisten dialogien luomisella tai kollektiivisesta reflektoinnista, jossa tarkoituksenmukaisten kielikuvien ja analogian käyttö auttaa tiimin jäseniä pukemaan sanoiksi piilossa oleva hiljaista tietoa, joka muutoin olisi vaikeasti kommunikoitavissa. Kombinaatio lähtee liikkeelle vastikään luodun tiedon ja muualla organisaatiossa jo olevan tiedon verkottamisella, jolla voidaan luoda uusia tuotteita, palveluita ja johtamistoimintoja. Tekemällä oppiminen käynnistää sisäistämisen. Saavutetun osaamisen sisältö on erilainen jokaisessa neljässä tilassa. Socialisaatio luo ymmärtävää tietoa, ulkoistaminen käsitteellistä tietoa, yhdistäminen systeemistä tietoa ja sisäistäminen operatiivista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995: 70–71)

Innovaatioiden ydin on maailman uudelleenluominen tietyn vision tai ideaalin mukaisesti. Siten myös uuden tiedon luominen tarkoittaa yrityksen ja sen jäsenten uudelleenluomista jatkuvassa henkilöiden ja organisaation uudistumisprosessissa. Innovaatioiden syntymisessä ei ole kyse organisaation ulkopuolella olemassa olevan tiedon soveltamisesta organisaation sisäisesti vaan nimenomaisesti uuden osaamisen ja tiedon luomisesta organisaation sisältä ulospäin, jotta ongelmia voidaan määrittää uudelleen ja löytää niihin uusia ratkaisuja. Tämän prosessin myötä koko toimintaympäristö kehittyy. Menestyvät yritykset pystyvät jatkuvasti luomaan uutta tietoa ja levittämään sitä ympäri orga-

nisaatiota, mikä lopulta konkretisoituu uusina teknologisin ratkaisuin sekä innovatiivisina tuotteina ja palveluina. Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämän teorian mukaan osaamista luovan yrityksen sielu on jatkuvassa innovoinnissa. Nonakan (2007) mukaan yrityksissä, jotka mielivät kilpailla osaamisella, jatkuvan osaamisen luomisen on kuuluttava HR-strategian ytimeen. Uuden osaamisen luomisessa keskeistä on usein subjektiivisista tuntemuksista, intuitioista ja aavistuksista koostuvan, hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Tämä työntekijöissä piilevä arvokas osaaminen tulisi pystyä valjastamaan koko organisaation käyttöön. Siinä onnistumisen kannalta avainasemassa on henkilöstön sitouttaminen sekä organisaation identiteetin ja mission löytäminen. Hiljaisen tiedon aktualisointi vaatii johtajia, jotka hyödyntävät kuvia ja symboleita, mutta ovat lisäksi hyviä numeroiden, mittaamisen ja tuottavuuden kanssa. Keskeistä on myös huomata, ettei yritys ole kone vaan elävä organismi, jolla on paljon yhteistä yksilön kanssa; molemmilla on identiteetti ja tarkoitus. Organisaation osaamisen luomisen kannalta avainasemassa on yksilöiden hiljainen tieto, ja onkin organisaation tehtävä mobilisoida yksilötason osaaminen koko organisaation käytettäväksi (Nonaka 2007; Nonaka & Takeuchi 1995: 56, 72)

### 2.2.3. Oppimisympäristöjen rakentaminen *ba*:n avulla

Organisaatiossa osaamisen kehittämiseen liittyy vahvasti otollisten oppimisympäristöjen luominen. Nonaka & Konno (1998) ovat esittäneet SECI-mallin tiedon luomisen prosessiin liittyvät neljä *ba*:n tyyppiä, jotka vastaavat kutakin mallin eri vaihetta. *Ba* on japaninkielinen termi, joka voidaan karkeasti suomentaa tarkoittamaan *paikkaa*. Se on jaettu paikka ilmeneville suhteille, joka voi olla niin fyysinen, mielellinen, virtuaalinen kuin jokin näiden yhdistelmäkin. *Ba* tarjoaa perustan sekä yksilöllisen että kollektiivisen osaamisen edistämiseksi organisaatiossa. Siinä missä informaatio elää mediassa ja verkostoissa aistittavassa muodossa, osaaminen piilee *ba*:ssa aineettomana. Yksilölle *ba* on tiimi, tiimeille organisaatio ja organisaatiolle markkinaympäristö. Se on organisaation osaamisvalttien resurssikeskittymä, jossa paikassa vallitseva tieto kerääntyy ja integroituu. Avainalusta tiedon luomiselle voi sijaita yksilöissä, työryhmissä, projektitiimeissä, tapaamisissa tai asiakasrajapinnassa. (Nonaka & Konno 1998) Kuviossa 7 on esitetty neljä *ba*:n tyyppiä, jotka vastaavat SECI-mallin neljään vaiheeseen kuvaten kullekin tiedon luomisen vaiheelle otollisen alustan.

<b>Sosialisaatio</b>	<b>Ulkoistaminen</b>
Alkulähde ba	Vuorovaikutus ba
<i>Kasvokkain</i>	<i>Vertaiselta vertaiselle</i>
<i>Paikan päällä</i>	<i>Ryhmältä ryhmälle</i>
Harjaannus ba	Kyber ba
<b>Sisäistäminen</b>	<b>Yhdistäminen</b>

**Kuvio 7.** Ba:n neljä muotoa (Soveltaen Nonaka & Konno 1998).

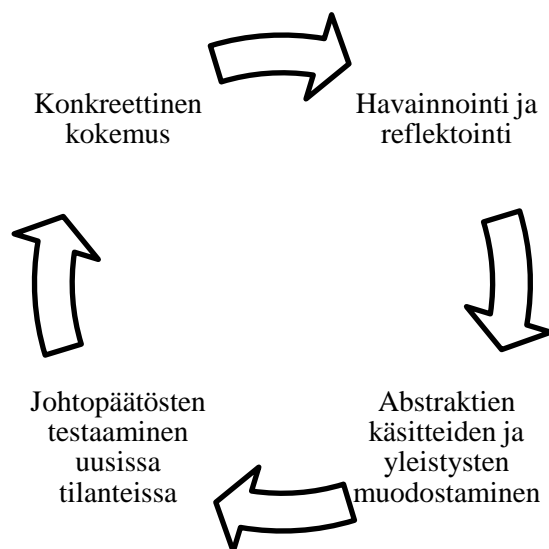
Ensimmäinen ba:n neljästä muodosta on *alkulähde ba* (originating ba), jossa yksilöt jakavat tunteita, kokemuksia sekä mielen sisäisiä malleja. Se on ensisijainen ba edustan sosialisaation vaihetta, josta koko osaamisen luomisen prosessi käynnistyy. Kyseisessä tilassa avainasemassa ovat fyysiset ja kasvokkaiset kohtaamiset, jotka mahdollistavat hiljaisen tiedon eteenpäin siirtämisen. Mallin toinen tila on *vuorovaikutus ba* (interacting ba), joka on edellistä tietoisemmin rakennettu valitsemalla organisaation jäseniä osaamisen ja kykyjen perusteella erilaisiin tiimeihin ja projekteihin. Yksilöt jakavat yhteisen mielensisäisen mallin, mutta kuitenkin myös reflektioivat ja analysoivat omiaan. Vuorovaikutus ba edustaa ulkoistamisen vaihetta, jossa hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi. Avainasemassa ovat dialogien ja metaforien hyödyntäminen. Kolmas tila on *kyber ba* (cyber ba), joka on paikka virtuaalimaailmalle. Se edustaa yhdistämisen vaihetta, jossa uutta eksplisiittistä tietoa yhdistetään olemassa olevaan, ja siten luodaan ja järjestelmällistetään eksplisiittistä tietoa läpi organisaation. Yhdistämisen vaihetta voidaan parhaiten tukea yhteistyöympäristöissä, joissa hyödynnetään monipuolisesti informaatioteknologiaa, kuten verkostoja, dokumentaatioita ja tietokantoja. Viimeinen, eli *harjaannus ba* (exercising ba) tukee sisäistämisen vaihetta helpottamalla eksplisiittisen tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Harjaannus ba:ssa korostuvat ohjaajien, mentorien ja kollegoiden tuen merkitys osana jatkuvaa harjoittelua. Oppiminen tapahtuu yksilön jatkuvan itsensä kehittämisen ja aktiivisen osallistumisen kautta, jossa eksplisiittistä tietoa sovelletaan käytännön tilanteisiin. (Nonaka & Konno 1998)

Ba:n eri ominaisuuksien tunnistaminen voi auttaa menestyksekkään osaamisen luomisen tukemisessa. Jokaisessa ba:ssa luotu tieto jaetaan, mikä muodostaa organisaation

osaamisperustan. Organisaation tilanteesta ja strategiasta riippuen voidaan luoda oikeanlaisia ba:ita. Niin kauan kuin johtajat tukevat ja edistävät osaamisen luomisen dynaamisuutta, osaamista voidaan johtaa organisaatiossa. Ylimmän johdon tehtävä on tarjota paikka tiedon luomisen perustaksi. Onnistuminen riippuu johdon omaksumasta vastuullisuudesta, oikeutuksista sekä taloudellisesta tuesta. Ylimmän johdon on keskeistä ymmärtää, että osaamista tulee tukea ja edistää ja siitä tulee huolehtia. Osaamisen luomisen katalysaattoreina voidaan pitää niin kutsuttuja osaamisaktivisteja, jotka omalla sitoutumisellaan uusiin kokeiluihin sekä kanssaihmiin toimivat keskeisinä linkkeinä kuluvien hankkeiden ja ennakkoaavistusten välillä. Myös heidän visionsa tulevaisuuden osaamistarpeista ja keinoista tukea ilmenevää ba:ta ovat eteenpäin vieviä voimavaroja kaikille organisaation jäsenille. Tämän kaltainen osaamisen johtajuus tarjoaa selvän ja ajallisen tilan kehon ja mielen yhdistymiselle alkulähde ba:ssa, josta osaamisen luomisen prosessi saa alkunsa. (Nonaka & Konno 1998)

#### 2.2.4. Yksilön oppiminen

Oppiminen on moniulotteinen prosessi, jossa yhdistyvät ajattelu, tunteminen, käsittäminen ja käyttäytyminen. Itse oppimistuloksen sijasta huomio onkin kiinnitettävä lukuisiin muihin tekijöihin. Kokemukselliseen oppimiseen perustuvissa malleissa vallitsee keskeinen ajatus siitä, että ideat ja käsitykset eivät ole muuttumattomia, vaan kokemusten kautta ne muokkaantuvat ja kehittyvät. Koska oppiminen on aina aikaisemman tiedon pohjalle rakentuva prosessi, se on jatkuvaa uuden oppimista ja uuden tiedon prosessointia oppijan henkilökohtaisten lähtökohtien kautta. (Kolb 1984: 26–31, 36) Kuviossa 8 on esitetty *kokemusperäisen oppimisen malli* (Experiential Learning Model), joka yksinkertaistaen perustuu käytännön kokemusten kautta luotuihin käsityksiin, joiden testaaminen käytännössä johtaa jälleen uusien kokemusten äärelle. Välitön kokemus on siis perusta havainnoinnille ja reflektoinnille. Tehokas oppiminen vaatii yksilöltä kyvykkyyttä kaikilla mallissa esitetyillä neljällä osa-alueella. Ensinnäkin oppijan on vastaanottavaisesti ja ennakkoluulottomasti osallistuttava uusiin kokemuksiin. Toisekseen hänen on kyettävä refleктоimaan ja tarkastelemaan näitä kokemuksia monista näkökulmista. Kolmanneksi hänen on havaintojensa pohjalta luotava käsitteitä ja ajatuksia, joissa hänen havaintonsa yhdistyvät johdonmukaisesti luotettaviin teorioihin. Neljänneksi oppijan on kyettävä soveltamaan näitä teorioita päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. Oppimismallin keskeiset ulottuvuudet muodostuvat konkreettisista kokemuksista ja niiden abstraktista käsitteellistämisestä sekä aktiivisesta kokeilusta ja refleктоivasta havainnoinnista. (Kolb 1976)



**Kuvio 8.** Kokemusperäisen oppimisen malli (Soveltaen Kolb 1976).

Mallin avulla voidaan tavoitella sekä spesifisten asioiden oppimista että ymmärrystä yksilön omaan oppimiseen liittyvistä vahvuuksista ja heikkouksista, mikä tukee kokemusten kautta oppimista. Mallin ymmärtäminen auttaa kehittämään jatkuvaa oppimista oppijan ymmärtäessä, että jokapäiväiset kokemukset johtavat uusien ideoiden kokeilemiseen ja testaamiseen, eikä oppiminen ole ainoastaan erityisissä opetustilanteissa tapahtuva prosessi. Kokemusperäisen oppimisen mallissa korostuu oppijan itseohjautuvuus, kun yksilö on itse aktiivinen oman oppimisprosessinsa toteuttaja. Tätä oppimisprosessia voidaan organisaatiossa tukea luomalla puitteet uuden kokemiselle, havainnoimiselle sekä uusien ajatusten testaamiselle käytännön tilanteissa. Mallin hyödynnettävyyden kannalta keskeistä on, että oppiminen asetetaan organisaation tarkoituksenmukaiseksi ja avoimeksi päämääräksi liikevoiton ja tuottavuuden tavoin. Organisaatioissa on varattava aikaa nimenomaisesti kokemuksista ja tapahtumista oppimiselle. Käytännössä esimerkiksi tapaamisten tai tilaisuuksien jälkeen on tärkeää jättää aikaa pohtia, mitä niissä tapahtui ja mitä niistä opittiin. Tämän toteutumiselle kiire on usein suurin uhka. Tehokkaissa oppimisympäristöissä monimuotoisuutta tuetaan ottamalla huomioon erilaiset oppimistyyliä ja yksilöiden erilaiset kehityspolut. (Kolb 1976)

### 2.3. Toimitusjohtajan rooli PK-yrityksessä

Suurten yritysten osaamisen johtamisen käytänteitä ei voida suoraan soveltaa pienempiin yrityksiin. Käytännössä PK-yritysten keinot johtaa osaamista ovat erilaiset, sillä usein rajalliset resurssit vaativat luovempien ratkaisujen hyödyntämistä. Desouza ja Awazu (2006) ovat selvittäneet suuryritysten ja PK-yritysten osaamisen johtamisen keinoja, ja esittäneet seuraavat viisi keskeistä niihin liittyvää eroavaisuutta: 1) sosialisaa-tion dominanssi SECI-mallissa, 2) yhteinen osaaminen, 3) osaamisen menettäminen 4) ulkoisten tiedonlähteiden hyödyntäminen sekä 5) ihmiskeskeinen osaamisen johtami-nen. Useiden eri alojen yrityksiä kattanut tutkimus paljasti, että osassa PK-yrityksistä osaamista johdetaan tietoisesti ja osassa tiedostamattomammin, mutta yrityksen koosta johtuu tiettyjä erityispiirteitä, jotka on syytä tunnista. Osaamisen omaaminen on eri asia kuin sen tehokas hyödyntäminen organisaation päämäärien saavuttamiseksi. (Desouza & Awazu 2006)

Ensimmäinen erityispiirre liittyy siihen, että PK-yrityksillä on harvoin laaja organisaati-on sisäinen muisti, ja suuri osa muistista tyypillisesti piilee toimitusjohtajan mielessä. Silloin se ei ole muiden organisaation jäsenten hyödynnettävissä. PK-yrityksissä myös eksplisiittisen tiedon systemaattinen varastointi on puutteellista, jolloin toimitusjohtaja käytännössä toimii yrityksen keskeisenä osaamisen haltijana. Siksi suurissa yrityksissä tehokkaaksi havaittu osaamisen luomisen SECI-malli (s. 30) toteutuukin PK-yrityksissä eri tavalla. Mallin neljästä vaiheesta sosialisatio dominoi prosessia voimakkaasti ja sitä esiintyy yrityksissä paljon, kun osaamista siirtyy toimitusjohtajalta työntekijöille ja työntekijöiltä toisilleen. PK-yritysten yhteinen osaaminen puolestaan poikkeaa suurista yrityksistä, sillä suurissa organisaatioissa spesifi osaaminen kumuloituu tyypillisesti erityisille osastoilleen siinä missä PK-yrityksissä sama tieto ja osaaminen ovat koko yhteisön hallussa. Yhteinen osaaminen helpottaa yhtenäisen kulttuurin ja yhteisten päämäärien saavuttamista sekä nopeuttaa tiedon välittymistä. Osaamisen menettämistä pidetään usein merkittävänä riskitekijänä PK-yrityksille, mutta Desouzan ja Awazun (2006) tutkimuksessa monet yritykset jättivät riskin huomioimatta. Yrityksissä oli vahva käsitys siitä, että suuri osa yrityksen keskeisestä osaamisesta oli toimitusjohtajan hallus-sa, ja monesti työntekijöiden omaava osaaminen ei poikennut merkittävästi toisistaan. Siten toimitusjohtajan poistuminen voisi lakkauttaa koko yrityksen toiminnan ainakin sellaisenaan, mutta yksittäisillä työntekijöillä harvoin oli avainosaamista, jota muilla ei olisi ollut. Lisäksi PK-yrityksissä koetaan, että tiivis yhteisö pitää työntekijät tehokkaas-ti organisaation palveluksessa. Verrattuna suuriin yrityksiin PK-yrityksillä on taipumus hyödyntää tehokkaammin ulkoisia osaamislähteitä, kuten asiakkaita tai jopa kilpailijoi-

ta. Rajalliset resurssit ajavat hakemaan tietoa yrityksen ulkopuolelta, ja suhteet asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin voivat olla läheisiä. PK-yrityksissä osaamisen johtamisessa korostuu teknologian sijaan ihmiskeskeisyys; PK-yrityksissä korostuvat kasvokkaisten tapaamisten tärkeys ja havainnointi, siinä missä suuret yritykset herkemmin panostavat hallinnollisten rakenteiden luomiseen teknologiaa hyödyntäen. (Desouza & Awazu 2006)

### 2.3.1. Toimitusjohtaja osaamisen johtamisen katalysaattorina

PK-yritykset ovat monilla tavoin erityislaatuisia toiminnoissaan. Niin organisaation kulttuuri, rakenne kuin prosessitkin heijastelevat tyypillisesti toimitusjohtajan arvoja, joten ylimmän johdon sitoutuminen ja vastuullisuus osaamisen johtamiseen ovat ratkaisevan tärkeitä. Toimitusjohtajien rooli korostuu, sillä heidän osaamisensa luo perustan koko organisaation osaamiselle, ja heillä on keskeisin päätäntävalta yrityksessä. Osaamisen johtaminen on pitkän tähtäimen liiketoimintastrategia. Onnistuakseen se vaatii tukea ylimmältä johdolta, joka on vastuussa strategiasta, organisaation kulttuurista ja resurssien hankinnasta. Muutoin osaamisen johtamisen implementointi kärsii. Mageswari, Sivasubramanian ja Dath (2015) selvittivät tutkimuksessaan, mitkä tekijät mahdollistavat osaamisen johtamisen prosessit pienissä tuotantoalan yrityksissä. Johtamisella ja johdon tuella havaittiin olevan merkittävä positiivinen vaikutus osaamisen jakamiseen ja osaamisen varastointiin. Osaamisen jakamiseen johtajat ovat voineet vaikuttaa huolehtimalla otollisten puitteiden luomisesta, motivoimalla henkilöstöä, luomalla suotuisan ilmapiirin sekä edistämällä kommunikaatiota. Tiedon varastointiin johtajat vaikuttavat puolestaan luomalla ilmapiirin, joissa erilaisten aktiviteettien systemaattinen dokumentointi vakiinnutetaan osaksi päivittäistä toimintaa. Tutkimuksessa johdon tuella ei havaittu olevan vaikutusta osaamisen hankkimiseen tai luomiseen, mitä selittävät osin PK-yritysten pitkälti asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen keskittyvät päivittäiset aktiviteetit sekä toimitusjohtajien rooli keskeisinä osaamisen lähteinä yrityksille. Toimitusjohtajien tulisi olla tietoisia osaamisen johtamisen hyödyistä ja edistää osaamisen johtamista pitkän tähtäimen hyötyjä saavuttaakseen. Mageswari et al. (2015) esittävät, että johtajat voivat rakentaa matalan hierarkian organisaatiokulttuuria, joka kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään ja koko organisaatiota. Lisäksi henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuuksia osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen ja mahdollisuuksia myös epämuodolliselle kommunikaatiolle. (Mageswari et al. 2015)

Suurten organisaatioiden osaamisen johtamisen kannalta kriittisinä menestystekijöinä on tyypillisesti pidetty kulttuuria, organisaation infrastruktuuria, motivaatiotekijöitä



sekä ylimmän johdon tukea. Osaamisen johtamisen omaksumiseen ja edistämiseen vaikuttavat avaintekijät ovat erilaisia suurissa organisaatioissa ja PK-yrityksissä. Wong ja Aspinwall (2005) esittävät, että esimerkiksi käytettävissä olevien resurssien, koulutuksen ja henkilöstöjohtamisen, joilla ei suurissa organisaatioissa ole suurta merkitystä, tärkeys korostuu PK-sektorilla. Sitä vastoin esimerkiksi motivaatiotekijät ja organisaation infrastruktuuri, jotka suuryrityksissä ovat tyypillisesti osaamisen johtamisen onnistumisen kannalta avaintekijöitä, ovat PK-sektorilla suhteessa vähemmän merkityksellisiä. Wong et al. (2005) selvittivät tutkimuksessaan PK-yritysten osaamisen johtamisen kriittisiä menestystekijöitä, ja havaitsivat että osaamisen johtamiselle ratkaisevinta on johtaminen ja ylimmän johdon tuki. Menestyksekkäs osaamisen johtaminen vaatii ennakointia ja yrittäjähenkisyyttä. Ylimmän johdon tulee omistautua edistämään yhteishenkisyyttä ja yhteistyöhakuista ilmapiiriä, mikä edistää osaamisen jakamista läpi organisaation. Lisäksi johtajien on oltava sitoutuneita ja tarjottava jatkuvaa tukea osaamisen johtamisen implementoinnissa ja sen jatkuvassa edistämisessä. Tutkimuksessa toiseksi kriittisimmäksi menestystekijäksi osoittautui kulttuuri. Osaamista suosivaa ympäristöä kuvaa tyypillisesti muun muassa luottamus, yhteistyö ja avoimuus. Kolmas kriittinen osaamisen johtamisen menestystekijä PK-yrityksissä on selkeä strategia ja tarkoitus. Rationaalinen strategia tukee osaamisen johtamista ja auttaa jatkuvasti kehittämään osaamis pohjaa. Lisäksi selkeä strategia tarjoaa suuntaviivat ja yhteiset arvot, jotka ohjaavat ja auttavat fokusoimaan osaamisen johtamista. (Wong & Aspinwall 2005)

### 2.3.2. Oppimisen suuntaaminen

Yrityksen suorituskykyä voidaan tarkastella organisaation oppimisen kautta, jolloin voidaan erottaa toisistaan *yrittäjähenkinen suuntautuminen* (entrepreneurial orientation) ja *oppimissuuntautuminen* (learning orientation). Yrittäjähenkinen suuntautuminen käsittää johtajien yrittäjähenkiset menetot, käytännöt sekä päätöksentekotyylin, mitä kuvastavat innovatiivisuus, ennakoivuus ja riskinotto. Yrittäjähenkinen suuntautuminen auttaa koko yritystä sisäistämään innovatiivisen käyttäytymismallin, mikä puolestaan edistää organisaation oppimista ja oppimisprosesseja. Oppimissuuntautuminen käsitteään perusasenteena oppimiseen sisältäen organisatoriset ja johtamiseen liittyvät organisaation oppimisprosessia edistävät tekijät, kuten sitoutuminen oppimiseen, avarakatseisuus sekä yhteinen visio yrityksen tarkoituksesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Oppimissuuntautuminen parantaa yrityksen todennäköisyyksiä luoda ja hyödyntää uutta tietoa ja osaamista, mikä auttaa saavuttamaan kilpailuetua, ja siten organisaation oppimisesta tulee perustavanlaatuinen strateginen tekijä. Molemmat suuntaukset toimivat organisaation oppimista edistävinä voimavaroina vaikuttamalla mentaaliin malleihin,

osaamisen prosesseihin sekä suoriutumisen ylläpitoon ja kehittymiseen. Ne perustuvat kulttuurillisiin arvoihin sekä johtajien asenteisiin ja vaativat tuekseen suotuisat organisaatorakenteet. (Real, Roldán & Leal 2014)

Real et al. (2014) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että organisaation oppiminen on välillinen tekijä, joka osittain selittää yrittäjähenkisen suuntautumisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä ja täysin selittää oppimissuuntautumisen ja suorituskyvyn välisen yhteyden. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä omaksutaan tyypillisesti epävakaiden toimintaympäristöjen johdosta yrittäjähenkisen suuntautuminen. PK-yritykset ovat joustavia ja markkinaorientoituneita, mikä rohkaisee yrittäjähenkisyyteen. Tyypillisesti PK-yritykset ovat ketteriä, ja pystyvät suuryrityksiä nopeammin reagoimaan markkinoiden muutoksiin. Yrittäjähenkisen suuntautuminen toimii kuitenkin tehokkaimmin suurissa yrityksissä. PK-yrityksissä sitä vastoin tehokkaammin toimii oppimissuuntautuminen, sillä siinä muodollisuus ja byrokratia ovat matalalla tasolla, ja PK-yritysten on jatkuvasti opittava ympäristöistään selviytyäkseen kilpailussa. PK-yrityksissä työssä oppiminen ja suullinen ja epämuodollinen viestintä ovat keskeisessä roolissa organisaation oppimisen kannalta. Joustavuutta ja mukautuvuutta arvostetaan muodollisuuksia enemmän. Real et al. (2014) ovat esittäneet että, ensinnäkin yrityksen oppimispotentiaalia pitää hyödyntää korostamalla johtajien ja esimiesten sekä heidän asenteidensa tärkeyttä, jotta oppimista tukevat olosuhteet voidaan tehokkaasti implementoida. Toisekseen organisaation oppimiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä on tuettava. Kolmanneksi yrittäjähenkistä suuntautumista ja oppimissuuntautumista on tuettava organisaatiossa olosuhteilla, jotka helpottavat oppimista. Johtajat voivat tukea organisaation oppimista esimerkiksi epämuodollisten oppimismahdollisuuksien kautta sekä tukemalla oppimista kehittämisen, kokeilun ja virheistä oppimisen kautta. Kun johtajat ovat valinneet yrittäjähenkisen suuntautumisen tai oppimissuuntautumisen, tulee yritykseen implementoida oppivan organisaation lähestymistapa. Organisaation oppiminen on avainkäsite yrityksille edustaen kilpailuedun ydintä. (Real et al. 2014)

Erilaisten toimintaympäristöihin liittyvien epävarmuustekijöiden johdosta johtajat kohtaavat usein haasteita kehittää globaalisti toimivia yrityksiä, jotka toimisivat ketterästi ja sitouttaisivat työntekijät toimimaan arvojen ja etiikan mukaisesti. Liiketoiminnassa teorian ja käytännön välille voi syntyä kuilu, mikäli johtajat puhuvat ristiriitaisesti sen kanssa, mitä työntekijät todellisuudessa tekevät. Osaamista luovan yrityksen johtamisessa riskinä on, että johtajat hyödyntävät osaamista väärin tai eivät osaa vaalia oikeanlaista osaamista. Johtajat luottavat usein liikseen eksplisiittiseen tietoon, joka on helposti mitattavissa, yleistettävissä ja koodattavissa. Pelkän eksplisiittisen ja implisiit-

tisenkään tiedon hyödyntäminen ei riitä, vaan Nonakan ja Takeuchin (2011) mukaan johtajien on hyödynnettävä myös kolmas ja usein unohdettu osaamisen ulottuvuus eli käytännön viisaus. Käytännön viisaus on hiljaista tietoa, jota on omaksuttu kokemuksen kautta, ja se mahdollistaa ihmisten tehdä viisaita arviointeja ja toimia todellisissa tilanteissa arvojen ja moraalin johtajina. Kun johtajat vaalivat tätä viisautta läpi organisaation, he voivat osaamisen luomisen lisäksi onnistua tekemään valistuneita päätöksiä. Käytännön viisaus mahdollistaa eettisesti oikeiden ratkaisujen tekemisen, mutta voidakseen tehdä oikeita ratkaisuja, johtajien on ensisijaisen tärkeää ymmärtää yrityksen olemassa olon perimmäinen tarkoitus. Kuusi keskeistä kyvykkyyttä, jota viisaat johtajat tarvitsevat ovat: 1) hyvyden arviointi, 2) oleellisiin asioihin tarttuminen, 3) jaettujen asiayhteyksien luominen, 4) ydinasioista puhuminen, 5) poliittisen vallan harjoittaminen sekä 6) käytännön viisauden vaaliminen muissa ihmisissä. Jaetun johtajuuden vaaliminen on viisaan johtajan tärkeimpiä vastuita, sillä se mahdollistaa organisaation sopeutumisen erilaisiin tilanteisiin. (Nonaka & Takeuchi 2011)

#### 2.4. Keskijohto avaimena kokonaisvaltaiseen tiedonluontiin

Yrityksessä tapahtuvaan osaamisen luomisen prosessiin vaikuttavat muiden muassa vallitsevat organisatoriset rakenteet. Hierarkkiselle organisaatiolle tyypillistä on ylhäältä alaspäin suuntautuva johtamistyyli, jossa ylin johto luo käsitteitä ja välittää niitä organisaation alemmille tasoille. Esimiesten tehtävä on toimia tiedon välittäjänä ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä, ja siten tukea visioiden konkretisoitumista alaistensa työnteossa. Hierarkkisissa organisaatioissa korostuu ajatus siitä, että osaamisen luominen vaatii ohjeistusta johtoportaalta, ja työntekijät ovat rutiininomaisia suorittajia ja kykenevät tiedon luomiseen vain suunniteltujen prosessien kautta. Matalan hierarkian organisaatioissa puolestaan johtaminen nähdään pikemminkin alhaalta ylöspäin kulkeutuvana prosessina. Työntekijöiden autonomisuus on keskiössä, ja sen sijaan että osaamista luotaisiin johtoportaaissa, sitä luodaan ja suurelta osin kontrolloidaankin organisaation alatasolla. Johtamistyyli on ominaista, että työntekijät käsitetään yrittäjähenkisinä ja vuorovaikutuksen sijasta korostetaan yksilöiden itsenäisyyttä. Ylhäältä alaspäin suuntautuva johtamistyyli sopii eksplisiittisen tiedon käsittelyyn, mutta ei tue ajatusta hiljaisen tiedon syntymisestä työntekijöissä. Alhaalta ylöspäin suuntautuva johtaminen puolestaan toimii hiljaisen tiedon luomisessa, mutta voimakas autonomisuus johtaa tiedon jakamisen ja laajemman hyödyntämisen hankaloitumiseen. Kumpikaan edellä esitetty organisaatiotyyppi ei siten ole otollinen tiedon luomisen kannalta, ja niissä kes-

kijohdon keskeinen rooli jää liian vähälle huomiolle. (Nonaka & Takeuchi 1995: 124–126)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat näiden lisäksi esittäneet kolmannen osaamisen johtamiseen keskittyvän monikerroksisen organisaatiotyypin (middle-up-down), jossa tiedon luominen keskittyy keskijohdolle, joka toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa ylimmän johdon ja työntekijöiden kanssa. Esimiehet toimivat osaamisen johtajina organisaatiossa työskennellen sekä vertikaalisen että horisontaalisen informaationkulun solmukohtassa. Mallin mukaan heidät nähdään avaimena innovatiivisuuteen, sillä he tarjoavat alaisilleen oikeanlaiset puitteet ymmärtää työtään paremmin ja oppia jatkuvasti uutta. Ylin johto luo yhteisen vision, ja keskijohto pyrkii luomaan keskitason teorian, jota voidaan empiirisesti testata työntekijöiden kanssa. Monikerroksisessa organisaatiossa ylimmän johdon rooli on toimia katalysaattorina, kun esimiestensä johdolla organisaation sisäiset tiimit luovat uutta sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa. Tälle organisaatiotyypille ominaista on myös yhteistyö ja osallistaminen. (Nonaka & Takeuchi 1995: 127–130) Taulukossa 2 on esitetty osaamisen luominen kolmessa eri organisaatiotyypissä, joita dominoivat eri johtamismallit.

**Taulukko 2.** Tiedon luominen kolmessa organisaatiotyypissä (Soveltaen Nonaka & Takeuchi 1995: 130).

	<b>Johtaminen ylhäältä alaspäin, hierarkkinen organisaatio</b>	<b>Johtaminen alhaalta ylöspäin, matala organisaatio</b>	<b>Monikerroksinen hyperorganisaatio</b>
<b>Osaamisen luomisen lähde</b>	Ylin johto	Yrittäjähenkiset yksilöt	Tiimit
<b>Ylimmän johdon rooli</b>	Komentaja	Rahoittaja/ mentori	Katalysaattori
<b>Keskijohdon rooli</b>	Informaation tarjoaja	Itsenäinen yrittäjä	Tiimin johtaja
<b>Saavutettu osaaminen</b>	Eksplisiittinen	Hiljainen	Eksplisiittinen ja hiljainen
<b>Osaamisen muuntuminen</b>	Osittainen: yhdistäminen/ sisäistäminen	Osittainen: sosiaalisuus/ ulkoistaminen	Kokonaisvaltainen: sisäistäminen/ ulkoistaminen/ yhdistäminen/ sosialisuus
<b>Varastointi</b>	Tietojärjestelmät, manuaalit	Yksilöt	Organisaation osaamis pohja
<b>Kommunikaatio</b>	Käskyt/ ohjeistus	Itseohjautuvuuden periaate	Dialogi

Nonakan ja Takeuchin (1995) teoria tietoa luovasta yrityksestä perustuu ajatukselle siitä, että yksilöiden oppiminen on kaiken tiedon luomisen perusta ja tyypillisesti organisaatioissa työntekijöiden oppiminen on rajoittunutta organisaatorakenteiden tai johtamisstrategioiden vuoksi. Poell ja Van der Krogt (2003) korostavat, että yksilöiden oppimiseen vaikuttavat myös heidän omat näkemyksensä ja kiinnostuksenkohteensa. Lisäksi oppimisprosessissa on otettava huomioon suoritettavan työn ominaispiirteet. Erittäin asiantuntijaorganisaatioissa korostuu työntekijöiden kiinnostus kehittyä ammatillisesti myös alueilla, joista ei ole välttämättä suoraa hyötyä kyseiselle organisaatiolle. Asiantuntijatyössä yksilön oma vastuu ja vaikuttavuus oppimisen kannalta korostuvat, ja ylemmissä asemissa toimivat henkilöt voivat omata merkittävää valtaa ja autonomiaa oman työnsä ja oppimisensa suhteen. Oppiminen on monimuotoinen prosessi, jossa oppijat tulisi huomioida aktiivisina tekijöinä omine mielipiteineen ja ajatuksineen, sillä heillä on lopulta vastuu oman osaamisensa kehittämisestä. Johtajilla, esimiehillä ja henkilöstön kehittämisosastolla puolestaan on keskeinen rooli toimia osaamisen kehittämisen mahdollistajina. (Poell & Van der Krogt 2003)

#### 2.4.1. Esimiestyö

Johtamista voidaan kuvata prosessiksi, jossa johtaja on yksi kolmesta tekijästä johdettavien ja tilanteen ohella, ja keskeistä on näiden tekijöiden väliset suhteet. Johtamista tapahtuu organisaatioiden kaikilla tasoilla esimiestyön muodossa. Esimiehet ovat avainasemassa yrityksen toiminnan kehittämisessä, sillä he omaavat merkittäviä vallankäytön mahdollisuuksia, eikä ylin johto yksinään ole kykeneväinen vaikuttamaan eri yksiköiden toimintaan ja johtamiskäytänteisiin. Myös henkilöstön osaamisen kehittämisessä esimies on keskeisessä asemassa, sillä hän työskentelee riittävän lähellä alaisiaan, jotta voi tuntea näiden sekä koko työyhteisön tehtävät ja vastualueet. Esimiehen tehtävä on kehittää oman yksikkönsä toimintaa, ja johtajien tavoin heidän on oltava kyvykkäitä reagoimaan nopeasti markkinoiden muutoksiin ja uusiin vaatimuksiin. Siten myös osaamisen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet linkittyvät vahvasti organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvaan johtamiseen ja esimiestyöhön. (Viitala 2005: 295–299)

Johtamismallit voidaan karkeasti jakaa kahteen kategoriaan; *transaktionaalinen* ja *transformatiivinen* johtajuus. Transaktionaalinen on luonteeltaan ylläpitävää, eikä siten haasta aktiiviseen muutokseen. Transaktionaalinen johtajuudessa motivointi tapahtuu lähinnä kepin ja porkkanan avulla. Rutiininomaisissa yhteyksissä ja lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna, tämä johtamismalli voi olla tehokaskin. Transformatiivinen eli uudistava johtajuus puolestaan kannustaa jatkuvaan kehittymiseen, itsensä toteuttamiseen sekä

oman suoritustason ylittämiseen. Se pyrkii ennakoimaan tulevaa, haastamaan organisaation nykytilaa, ja sitä kautta tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen. Transformatiiviseen johtajuuteen liittyy inspiroivuus, älyllinen stimuloiminen sekä ihmisten huomioiminen yksilöinä, ja se tuottaakin tulosta erityisesti pitkällä aikavälillä. Uudistavalle johtajalle on tyypillistä, että hän ymmärtää oman tietämyksensä olevan rajallinen, ja kykenee siten luottamaan toisiin ihmisiin ja heissä piilevään potentiaaliin. Hän on kyvykäs luomaan tunnesiteitä ja luottamusta alaisiinsa ja työyhteisöönsä, asettaa kunnianhimoisia tavoitteita ja saa alaiset ylittämään itsensä. Uudistamisessa onnistuva johtaja tekee asiat näkyviksi ja luo oppimista ja muutosta tukevia rakenteita sekä niiden kannalta suotuisan ilmapiirin. (Viitala 2005: 304–306, 309)

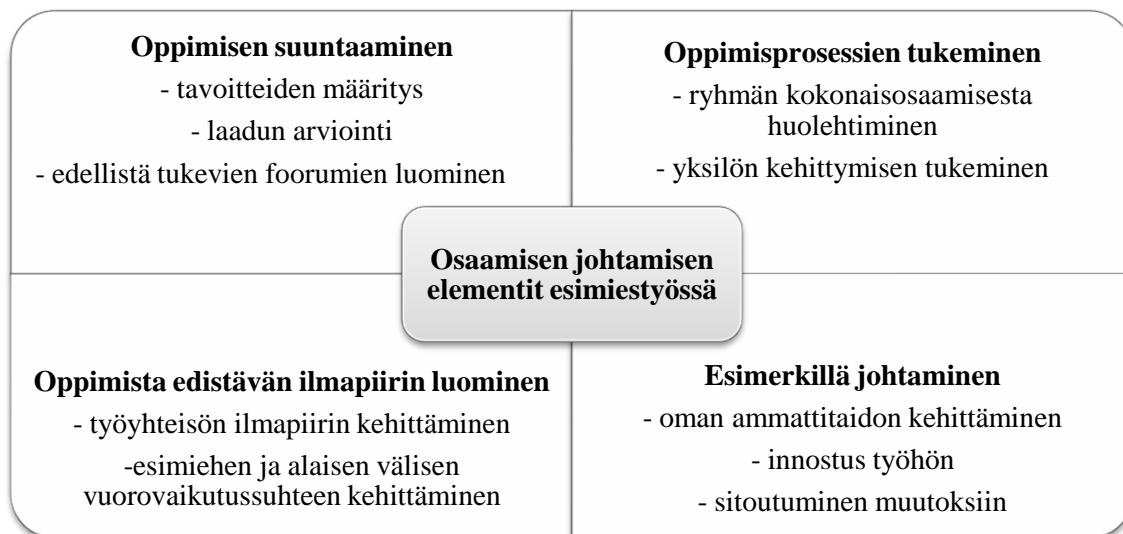
Tutkimukset ovat osoittaneet, että transformatiivinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti toivottuihin työasenteisiin ja käyttäytymiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen, osaamisen johtamiseen ja innovatiivisuuteen. Transformatiivisessa johtamisessa voidaan erottaa neljä komponenttia: idealisoiva vaikutus, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulointi ja yksilöity huomioonottaminen. Liu ja DeFrank (2013) tutkivat transformatiivisen johtamisilmapiirin ja HR-käytänteiden vaikutusta työntekijöiden oman edun tavoittelun ja osaamisen jakamisen väliseen suhteeseen. Tutkimuksessa havaittiin, että transformatiivinen johtamisilmapiiri vaikutti positiivisesti työntekijöiden aikomuksiin jakaa osaamistaan ja työntekijöiden omanedun tavoittelu vaikutti kielteisesti osaamisen jakamiseen. Transformatiivinen johtajuus edistää osaamisen jakamista vähentämällä työntekijöiden oman edun tavoittelua. Työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa johtajien välittämällä viesteillä sekä johtajien implementoimilla käytänteillä. Transformatiivinen johtaja voi edistää työntekijöiden välistä yhteistyötä ja kehittymistä läpi organisaation. Osaamisen jakamista voidaan tukea myös edistämällä tiimityöskentelyä, sillä tiimiperusteisen työnteon on havaittu vähentävän työntekijöiden oman edun tavoittelua, mikä johtaa lisääntyneeseen tiedon jakamiseen. (Liu & DeFrank 2013)

Organisaation jäsenten keskinäinen osaamisen jakaminen on yksi merkittävä haaste osaamisen johtamisessa. Kim ja Ko (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että erilaisilla HR-käytänteillä ja luottamuksella esimieheen on vaikutusta organisaation sisällä tapahtuvaan osaamisen jakamiseen. HR-käytänteet, joihin työntekijät suhtautuvat myönteisesti, edistävät osaamisen jakamista heidän välillään. Erityisen tärkeitä ovat käytänteet, jotka saavat työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Tällaiset liittyvät tyypillisesti esimerkiksi työntekijöiden palkitsemiseen, kouluttamiseen, kehittämiseen tai suoriutumisen arviointiin. Myös luottamus esimieheen vaikuttaa merkittävästi ja positiivisesti työntekijöiden väliseen osaamisen jakamiseen. Luottamus esimieheen selittää työnteki-

jöiden mielipiteitä HR-käytänteistä, ja siten selittää eri käytänteiden ja osaamisen jakamisen välistä suhdetta. Esimiehillä on sosiaalista valtaa ja kyvykkyyttä vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen, asenteisiin, mielipiteisiin, arvoihin ja tarpeisiin, jolloin luottamuksellisen suhteen kautta he voivat edistää osaamisen jakamista suosivaa käyttäytymistä. Mikäli organisaatiossa halutaan edistää osaamisen jakamista, on myös kehitettävä alaisten ja esimiesten välisiä luottamussuhteita. Esimiehillä on paljon keskeistä tietoa alaisistaan liittyen muun muassa suoriutumisen tasoon ja koulutuksen tarpeeseen, joita hyödynnetään yrityksissä HR-käytänteitä kehitettäessä. Edistääkseen tehokasta osaamisen jakamista työyhteisössä esimies voi tukea sellaisten HR-käytänteiden kehittämistä, joihin työntekijät ovat mahdollisimman tyytyväisiä (Kim & Ko 2014)

#### 2.4.2. Osaamisen johtaminen esimiestyössä

Viitala (2002: 166) on esittänyt esimiestyöhön kuuluviksi neljäksi pääelementiksi *oppimisen suuntaamisen, oppimisprosessien tukemisen, oppimista edistävän ilmapiirin luomisen* sekä *esimerkillä johtamisen*, jotka on havainnollistettu kuviossa 9. Oppimisen suuntaaminen käsittää esimiehen roolin yrityksen toiminnan tilan ja tavoitteiden selkeyttäjänä, ja esimies määrittelee tavoitteet ja suuntaviivat osaamisen kehittämiseksi. Oppimisen suuntaamisen voidaan katsoa käsittävän seuraavat kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, laadun arviointi sekä näitä tukevien käytäntöjen luominen. Esimiestyössä on olennaista saada ryhmän huomio ja energia kohdistettua yritykselle tärkeisiin asioihin, ja esimiehen on aktiivisesti pyrittävä selvittämään ja ennakoimaan myös tulevaisuuden osaamistarpeita. Osaamisen kehittäminen tapahtuu yrityksen vision ja strategian mukaisesti, yrityksen kriittiset painopisteet huomioiden. Esimiehellä on tärkeä rooli välittää yhteisössään tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä taustoista ja tavoitteista sekä niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. Hänen on myös haastavana aikoina kyettävä ylläpitämään ryhmän itsetuntoa ja saatava katse suunnattua tulevaisuuteen. Yhteisten päämäärien selkeyttämisessä toimivat lukuisat eri viestinnän mahdollisuudet. (Viitala 2005: 313–315)



**Kuvio 9.** Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (Soveltaen Viitala 2002: 166).

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää kaksi tehtäväryhmää. Ensimmäinen niistä on koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja toinen esimiehen ja hänen alaisensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri merkitys oppimiselle, sillä oppiminen itsessään on yhteisöllinen ilmiö. Oppimista edistäviä tekijöitä ovat muun muassa turvallisuuden tunne sekä ilmapiirin myönteisyys. Hyväksyvä ja innostava ilmapiiri rohkaisee yksilöitä kokeilemaan uutta ja ottamaan riskejä. Vihamielisyys ja kateus puolestaan heikentävät mahdollisuuksia epäonnistumisten käsittelylle, mikä tekee virheiden kautta oppimisesta hankalaa. Oppiminen mahdollistuu parhaiten ilmapiirissä, jossa ihminen kokee olevansa arvostettu ja virheetkin ovat sallittuja. Esimiehen tehtävänä on luoda keskustelua, joka kannustaa yhteistyöhön ja ristiriitojen ratkaisemiseen. Esimies voi vaikuttaa ilmapiirin kehittymiseen niin suorilla kannanotoillaan kuin myös omalla esimerkillisellä käyttäytymisellään. Esimerkiksi se, miten esimies kohtaa ryhmänsä jäseniä vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiirin kehittymiseen. Oppimisprosessien tukemisessa kaksi tehtäväryhmää ovat ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Esimiehen tulee selvittää yhdessä ryhmänsä kanssa sekä nykyiset että tulevat osaamistarpeet. On tärkeää, että koko työryhmä ymmärtää, mitä osaamista on tarpeellista hankkia ja mitä kuuluu jakaa ryhmän sisällä. Kehittämissuunnitelmat on laadittava niin yksikkö- kuin yksilötasollakin, ja niiden tulisi olla aina riittävän konkreettisia. Oppimisprosessien tukeminen ei voi toteutua tiedostamattomasti, eli oppimisprosessin tukeminen vaatii esimieheltä panostuksia. Esimiehen vastualueelle kuuluu huolehtia, että oppimiselle ja poisoppimiselle varataan riittävästi aikaa, huomiota ja resursseja. Lopuksi esimerkillä johtaminen luo



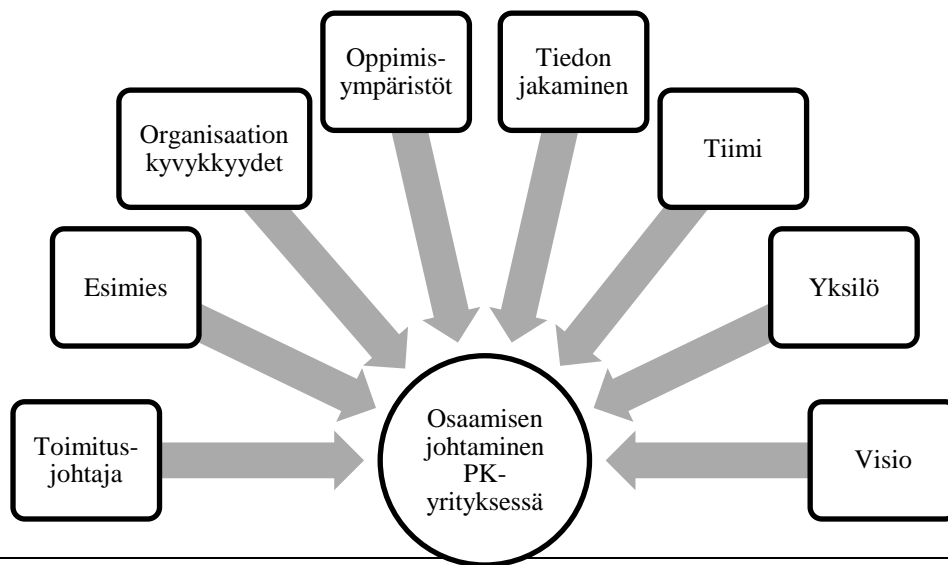
perustaa edellä esitetyille osaamisen johtamisen osa-alueille, sillä esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä heijastuvat koko työyhteisön toimintaan. Sitoutumisella ja erityisesti motivaatiolla on merkittävä vaikutus esimiestyössä onnistumiselle. (Viitala 2005: 316–319, 323–324)

Esimies voi erilaisten HR-käytäntöjen kautta edistää työyhteisössä tapahtuvaa osaamisen jakamista ja siten organisaation osaamisen luomista. Prieto Pastor, Pérez Santana ja Martin Sierra (2010) havaitsivat autoteollisuuteen kohdistuvassa tutkimuksessaan, että HR-käytännöt, jotka tähtäävät työntekijöiden motivoimiseen ja antavat heille mahdollisuuden käyttäytyä odotetunlaisesti, vaikuttavat merkittävästi osaamisen jakamiseen ja ylläpitoon. Osaamisen jakaminen ja ylläpito puolestaan mahdollistavat uuden osaamisen luomisen. Käytännössä esimiesten tulisi tunnistaa henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen välinen yhteys, ja heidän tulisi olla kyvykkäitä aktiivisesti johtamaan henkilöstövoimavarojaan. Osaamisen jakamisen ja ylläpidon tukemisen kautta esimiehet voivat stimuloida kyvykkyyttä uuden osaamisen luomiseen. Prieto Pastor et al. (2010) tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti työntekijöiden motivointi ja suoriutumisen palkitseminen ovat tehokkaita käytänteitä, joilla osaamisen johtamisen pyrkimyksiä voidaan tukea. Suoriutumiseen perustuvassa palkittamisessa voidaan hyödyntää sosiaalisen palkittamisen muotoja, jolloin tuetaan myös osaamisen jakamista ja ylläpitoa. Henkilön korostaminen työtehtävien sijaan koetaan motivoivaksi ja palkitsevaksi, ja suullinen palaute mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. Suorituksen johtaminen kannustaa yksilötason kehitykseen, mutta toisaalta sosiaalinen tuki ja yhteistyö mahdollistavat organisaation osaamisen jakamisen ja luomisen. Esimiesten ja johtajien tulisi pyrkiä vähentämään työntekijöiden välistä fyysistä ja psyykkistä välimatkaa, jolloin osaamista voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää samalla myös uuden osaamisen syntymistä tukien. Työntekijät voidaan käsittää oman osaamisensa sijoittajina, ja heillä on valta valita, mihin yritykseen he tahtovat osaamisensa sijoittaa. Ei riitä, että yrityksissä hyödynnetään HR-käytänteitä, joilla varmistetaan yksilötason kyvykkyyksien riittävyys, vaan on huolehdittava myös että kaikkea organisaation osaamista hyödynnetään oikein ja tehokkaasti. (Prieto Pastor et al. 2010)

## 2.5. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Esitetyssä kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty osaamisen johtamisen muotoja, mahdollisuuksia ja haasteita erityisesti PK-yritysten näkökulma huomioon ottaen. Kirjallisuuskatsauksessa on hyödynnetty pääasiallisesti kansainvälisiä tieteellisiä aikakausjulkaisuja

sekä johtamisen alan klassikkoteoksia. Yleisesti tiedostetaan, että osaamisen johtamisen tutkimukset ovat tähän asti pääasiallisesti keskittyneet tarkastelemaan suurten organisaatioiden osaamisen johtamisen prosesseja. Sitä vastoin merkittävästi vähemmän on saatavilla tutkimustietoa PK-yritysten osaamisen johtamisen kriittisistä menestystekijöistä. Kuitenkin tutkimukset ovat osoittaneet, että suurten ja PK-yritysten luonteesta johtuu eroja, jotka vaikuttavat myös osaamisen johtamiseen. Pienten ja keskisuurten yritysten osaamisen johtamiseen keskeisesti liittyvät elementit on esitetty kuviossa 10.



**Kuvio 10.** PK-yritysten osaamisen johtamisen keskeiset elementit.

Osaamisen tunnistaminen, luominen, varastointi, jakaminen ja hyödyntäminen ovat osaamisen johtamisprosessin keskeisiä vaiheita. PK-yrityksissä osaaminen on helposti paikannettavissa tiiviissä yhteisössä, mutta osaamisen systemaattinen kartoitus ja dokumentointi eivät kuitenkaan välttämättä toteudu. Liiallinen luottaminen hiljaiseen tietoon kasvattaa osaamisen menettämisen riskiä ja heikentää sen jakamista organisaatiossa. PK-yritysten vahvuutena on tyypillisesti tiivis yhteisö, jossa tapahtuu paljon epämuodollista oppimista ja tiedon kulku verkostoissa on ketterää. Myös yhtenäisen kulttuurin ja arvopohjan luominen on helpompaa tiiviissä keskinäisessä yhteistyössä toimivassa organisaatiossa. Kokonaisvaltaisen tiedonluonnin prosessin toteutumisen kannalta sitä tukevien oppimisympäristöjen rakentaminen on tärkeää. Kustannus- ja ajankäytöllisesti tehokkaiden virtuaalioppimismahdollisuuksien hyödyntämistä on esitetty yhdeksi ratkaisuksi osaamisen kehittämiseen. PK-yritysten läheinen kontakti markkinoihin ja ulkoisiin sidosryhmiin edistävät osaamisen luomista. Lisäksi PK-yrityksissä osaamisen

johtamisen kannalta keskeistä on vähäinen hierarkkisuus, mikä tukee oppimisen kannalta suotuisaa ympäristöä. Osaamisvoimavarojen tehokkaan hyödyntämisen on kuitenkin havaittu olevan PK-yrityksissä haasteellisempaa kuin suurissa yrityksissä. Työntekijöiden aktiivinen rooli oman osaamisensa kehittäjänä korostuu erityisesti pienissä yrityksissä, joissa jokaisen yksilön osaaminen on merkittävä osa organisaation osaamis pohjaa. Kirjallisuuskatsaukseen perustuvat osaamisen johtamiseen liittyvät haasteet ja keinot PK-sektorilla on esitetty tiivistetysti taulukossa 3. Osaamista voidaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johtaa kustannustehokkaasti ja merkittävää kilpailuetua saavuttaen, mutta se vaatii strategista suunnittelua ja sitoutumista vaadittavien prosessien toteuttamiseen. Osaamisen johtamisen haasteisiin ja keinoihin vaikuttavat aina organisaatiokohtaiset tekijät, kuten markkinat, vaadittavan osaamisen laatu, päämäärät ja organisaation kyvykkyydet.

PK-yrityksissä toimitusjohtajan rooli osaamisen johtamisen edistäjänä on keskeinen monestakin syystä. Toimitusjohtaja määrittelee yrityksen strategiset suuntaviivat, ja siten ratkaisee, kuinka osaaminen nivoutuu strategiaan. Toimitusjohtaja on keskeinen vallankäyttävä, mutta hänellä piilee myös suuri osa organisaation osaamisesta. Toimitusjohtajan poistuminen pienestä yrityksestä voi johtaa kohtalokkaaseen osaamisen menettämiseen. PK-yritykset ovat tyypillisesti tiiviitä yhteisöjä, ja toimitusjohtaja vahvasti yksi työyhteisön jäsenistä. Siten hän vaikuttaa myös paljon osaamisen johtamisen kannalta ratkaisevan ympäristön rakentumiseen, joka käsittää muun muassa toimintakulttuurin ja ilmapiirin. Esimies puolestaan tukee oppimisprosessien toteutumista ja on osaltaan luomassa oppimista edistävää ilmapiiriä työyhteisöön. Transformatiivinen johtaja tukee ja kannustaa jatkuvaa kehittymiseen. Esimiehen tehtävä on kannustaa ja motivoida yksilöitä kehittämään osaamistaan, mutta toisaalta myös tuettava monipuolista tiimioppimista ja uuden osaamisen luomista. Oppivan organisaation rakentaminen vaatii jatkuvaa ja systemaattista henkilöstön ja toimintatapojen kehittämistä. PK-yrityksissä haasteena on osaamisen johtamisen kokonaisvaltainen toteuttaminen yrityksen strategisten päämäärien mukaisesti. Heikko henkilöstöjohtamisen osaaminen ja niukat resurssit tuovat haasteensa osaamisen johtamiselle.

**Taulukko 3.** Osaamisen johtamisen haasteet ja keinot PK-yrityksissä.

<b>Haasteet</b>	<b>Keinot</b>
<b>Henkilöstöjohtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta vastaavaa henkilöä</li> <li>• Puutteelliset taidot osaamisen johtamiselle</li> </ul>	<b>Osaamisen arvostaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TJ:n ja esimiesten sitoutuminen osaamisen johtamiseen ja siitä viestiminen</li> <li>• Koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien arvostaminen ja edistäminen</li> </ul>
<b>Strategisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen johtamien osana yrityksen strategisia päämääriä</li> <li>• Aineettomien kilpailuvalttien tehokas hyödyntäminen</li> <li>• Ennakointi ja pitkän aikavälin suunnittelu</li> <li>• Osaamisen johtamisen kokonaisvaltainen toteuttaminen</li> </ul>	<b>Ketteruus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopea päätöksenteko</li> <li>• Joustava mukautuminen markkinoiden mukaisesti</li> <li>• Avainosaamisen nopea paikantaminen</li> </ul>
<b>Suppea osaamis pohja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksittäisen työntekijän poistuminen voi olla kohtalokasta</li> <li>• Erityisesti TJ:llä ratkaisevaa avainosaamista</li> </ul>	<b>Sisäiset ja ulkoiset verkostot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva sisäinen verkosto ja tiivis yhteistyö</li> <li>• Ulkoisten osaamislähteiden hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Kartoitus ja dokumentointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemaattinen osaamisen kartoittaminen</li> <li>• Osaamisen dokumentointi hyödynnettävyyden parantamiseksi</li> <li>• Liiallinen luotto hiljaiseen tietoon</li> </ul>	<b>Yhteinen päämäärä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset tavoitteet</li> <li>• Vahva sitoutuminen organisaatioon</li> <li>• Aito arvoperusta ja selkeä strategia</li> </ul>
<b>Niukat resurssit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajan ja resurssien löytäminen osaamisen johtamisen strategiselle suunnittelulle ja toteutukselle</li> <li>• Työntekijöiden aika havainnoida ja oppia työympäristössä</li> </ul>	<b>Kulttuuri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähäinen hierarkkisuus ja avoin ilmapiiri</li> <li>• Tehokas osaamisen jakaminen</li> <li>• Tiivis yhteisö ja paljon epämuodollista kommunikaatiota</li> <li>• Epämuodolliset oppimismahdollisuudet</li> </ul>
<b>Monipuolisten oppimisympäristöjen rakentaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilökohtaisten tarpeiden huomiointi</li> <li>• Työtehtävien erityispiirteiden huomiointi</li> <li>• Kokonaisvaltaisen tiedon luonnin mahdollistuminen</li> </ul>	<b>Transformatiivinen johtajuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimies johtaa tiedon luomisen prosessia</li> <li>• Työntekijät itseohjautuvia ja aktiivisia oman osaamisensa kehittäjiä</li> <li>• Tavoitteiden mukaisen osaamisen johtamisen strategian implementointi</li> </ul>

### 3. TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja perustellaan tutkimuksen tekemiseen liittyviä valintoja. Lisäksi esitellään tutkimuskohteena olevat yritykset.

#### 3.1. Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina metodologisia valintoja, jotka koskevat aineiston lähestymistapaa, tutkimusmenetelmiä, tutkimusstrategioita ja tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuskysymyksen ohella niitä ohjaavat olemassa olevan tiedon määrä, tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit sekä tieteenfilosofiset lähtökohdat. Tämän tutkimuksen filosofinen perusoletus on ontologia, eli todisteiden kautta pyritään selittämään tutkittavan ilmiön luonnetta ja todellisuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 129–130).

Tutkimus on haastatteluihin pohjautuva sisällönanalyysi. Haastatteluaineiston lisäksi hyödynnän kyselytutkimuksin kerättyä kvantitatiivista dataa. Yksiselitteistä rajaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä on vaikea erottaa, ja usein voikin olla mielekäästä käyttää näiden molempien yhdistelmää. Pääsääntöisesti kvalitatiivinen tutkimus tähtää luonnollisten ilmiöiden syvällisempään ymmärtämiseen tapausten ainutlaatuisuus huomioon ottaen, siinä missä kvantitatiivinen tutkimus perustuu enemmän havaintoaineiston määrälliseen mittaamiseen ja tutkimustulosten yleistämiseen. (Hirsjärvi et al. 2009: 136, 164)

Metodologian osa-alueista voidaan esittää päättelyn etenemisen logiikan perusteella deduktiivinen, induktiivinen sekä abduktiivinen päättely. Harvoin kuitenkaan täysin selkeä rajanveto näiden välillä on mahdollista. Deduktiivinen päättelytapa etenee olemassa olevan teorian kautta empiriaan. Induktiivinen päättely etenee empiirisen havainnoinnin kautta teoretisointiin. Abduktiivinen päättely on liikkumista teorian ja empirian välillä; päättely alkaa faktoista ja aineiston tutkimisesta ja etenee eri vaihtoehtojen selitysten kautta uskottavimpaan. (Eriksson & Kovalainen 2011: 302, 304, 306) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa on tyypillistä käyttää induktiivista analyysiä (Hirsjärvi et al. 2009: 164). Tässä tutkimuksessa aineistoa lähestytään kuitenkin abduktiivisesti, sillä kyseessä on teoriaohjaava analyysi. Teoriaa hyödynnetään analyysin etenemisessä, ja siten vanha tieto ohjaa tutkimusta. Pyrkimyksenä ei kuitenkaan sinänsä ole testata teori-

aa, vaan pikemminkin löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 96–97)

### 3.2. Aineiston analyysi ja tulkinta

Sisällönanalyysi on perinteinen kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sisällönanalyysissä hajanaisen aineiston laadullisella analyysillä pyritään informaatioarvon lisäämiseen mielekkään ja yhtenäisen informaation luomisen kautta. Pyrkimyksenä on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa käsittelyssä aineisto ensin hajoitetaan osiin ja sen jälkeen käsitteellistämisen kautta aineisto kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin vaiheet ovat seuraavat:

- 1) päätös siitä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja mitä halutaan tutkia
- 2) aineiston läpikäynti: kiinnostavat asiat poimitaan erikseen ja kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta
- 3) aineisto luokittelu tai teemoittelu: ryhmitellään aineisto valittujen aihepiirien mukaan, mikä mahdollistaa teemojen esiintyvyyden selvittämisen
- 4) yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 92–93, 108)

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, joka tutkii ilmiötä oikeassa kontekstissaan ja pyrkii ilmiön yksityiskohtaiseen kuvailuun. Yksittäisistä tapauksista voidaan tutkia juuri niille tyypillisiä ja ainutlaatuisia piirteitä, mutta useampien tapausten mukaan ottaminen mahdollistaa myös näiden välisten yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien selvittämisen. Tapaustutkimuksessa voidaan tyypillisesti hyödyntää useita erilaisia aineistoja, kuten haastatteluja, kirjallisia dokumentteja, havainnointia tai kyselyitä. (Tidström 2016) Tutkimuksessa hyödynnän kolmesta yrityksestä sekä haastatteluiden että kyselytutkimusten avulla kerättyä aineistoa, joiden avulla pyrin lisäämään ymmärrystä tutkittavasta aihepiiristä teoriaan nojaten. Tapaustutkimuksista voidaan erottaa intensiiviset ja ekstensiiviset tutkimukset. Intensiiviset keskittyvät tietyn tapauksen tiiviiseen ja syvälliseen kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa keskitytään löytämään yleisiä malleja usean tapauksen vertailun kautta. Päätarkoituksena on aina tutkia tapausta sen historiallisessa, taloudellisessa, teknologisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissaan (Eriksson & Kovalainen 2011: 115,119) Tutkimuksessani kyse on ekstensiivisestä tapaustutkimuksesta, joka pyrkii kolmen tapauksen kautta löytämään yhteisiä PK-yritysten osaamisen johtamisen muotoja.

Tyypillisesti käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Puolistrukturoidulla haastattelulla viitataan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoon, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat saavat vastata niihin omin sanoin, ja kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella. Haastattelu on kyselytutkimusta joustavampi tiedonkeruumenetelmä, ja se mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen haastateltaville sekä haastateltavien mahdollisuuden pyytää tarkennusta esitettyihin kysymyksiin. Lomakkeet puolestaan helpottavat datan keräämistä tilastollista analyysiä varten, sillä ne mahdollistavat suurtenkin aineistomäärien käsittelyn. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 36–37, 47) Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelulomake sisältää sekä kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot että täysin avoimia kysymyksiä. Kuitenkin myös niin sanottujen suljettujen kysymysten puitteissa haastateltavat ovat voineet perustella vastauksiaan tai kertoa asioista laajemminkin. Henkilöstölle suunnattu kyselylomake sisältää ainoastaan suljettuja kysymyksiä. Haastatteluiden nauhoittaminen ja litterointi ovat olleet keskeinen osa aineiston keruuta, jotta haastatteluihin on ollut mahdollista palata jälkikäteen. Litteroitua aineistoa hyödynnetään analyysissä ilmiöiden havainnollistamiseen. Kuviossa 11 on tiivistetysti esitetty tutkimuksen lähtökohdat.

---

**Filosofian alue:** ontologia

**Näkökulma tutkimukseen:** kvalitatiivinen

**Päätelyn logiikka:** abduktiivinen

**Analyysimenetelmä:** teoriaohjaava sisällönanalyysi

**Tutkimusstrategia:** tapaustutkimus

**Tiedonkeruumenetelmä:** haastattelu ja kyselytutkimus

---

**Kuvio 11.** Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat.

### 3.3. Tutkimuskohteen esittely

Tutkimusmateriaali on osa Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston HERMES tutkimus- ja kehityshanketta, jossa on kartoitettu monipuolisesti henkilöstöjohtamisen tilaa, tarvetta sekä tulosvaikutuksia suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimushankkeen päämääränä on ollut selvittää, mitä PK-yritysten henkilöstöjohtamisessa tulisi kehittää, jotta niiden kilpailukykyä ja tuloksellisuutta voitaisiin

parantaa. Tutkimus on ajoittunut vuosille 2015–2016, ja siinä on mukana yhteensä 100 yritystä eri toimialoilta ympäri Suomea. Jokaisessa tutkimushankkeessa mukana olleessa yrityksessä on suoritettu 3–4 haastattelua sekä koko henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus. Tutkimushanketta edelsi Vaasan yliopiston toteuttama 11 yritystä käsittävä pilottihanke, josta ilmeni että PK-yrityksissä henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi on tarvetta. (Tutkimusprojektin esite 2015)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen kolmea kyseisessä tutkimus- ja kehityshankkeessa mukana ollutta yritystä. Tutkimusaineisto koostuu näissä yrityksissä suoritetusta yhteensä kahdestatoista haastattelusta sekä kyselytutkimuksista, joihin on vastannut yhteensä 109 henkilöä. Haastatteluihin on osallistunut yrityksistä toimitusjohtaja, henkilöstöasioista vastaava henkilö, esimies sekä luottamushenkilö, ja haastattelurunko on sama henkilön toimiasemasta riippumatta. Samojen haastattelukysymysten esittämisellä eri tehtävissä toimiville henkilöille on pyritty varmistamaan mahdollisimman todenmukaisen kuvan muodostaminen yrityksen henkilöstöjohtamisen tilasta. Haastattelut ja kyselytutkimukset suoritettiin syksyn 2015 ja kevään 2016 aikana. Haastattelutilanteissa läsnä oli Vaasan yliopiston projektitutkija, minä sekä kulloinkin haastateltava henkilö. Tutkimuksen aineisto on rajattu käsittämään haastatteluista ne kysymykset, jotka käsittelevät tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevantteja aihepiirejä. Yhden haastattelun kokonaiskesto on noin 60–90 minuuttia. Haastattelukysymykset on esitetty liitteenä sivulla 94. Henkilöstökysely on esitetty liitteenä sivulla 102. Lisäksi olen hyödyntänyt tutkimushankkeen puitteissa yrityksille tehtyjä kuntokartoituksia henkilöstöjohtamisen tilasta.

Tutkimusohjelman luonteeseen kuuluu, etteivät mukana olleet yritykset tai haastateltujen työntekijöiden henkilöllisyys käy ilmi mistään yhteydestä, minkä vuoksi tässä tutkittavia yrityksiä ei esitellä tarkasti. Taulukossa 4 on esitetty tutkittavien yritysten perustietoja.



**Taulukko 4.** Tutkittavien yritysten perustiedot.

	<b>Yritys A</b>	<b>Yritys B</b>	<b>Yritys C</b>
<b>Toimiala</b>	Terveyspalvelut	Ympäristöhuolto	Finanssipalvelut
Henkilöstön määrä	<100	<50	<100
Henkilöstökyselyn vastausprosentti	43 %	45 %	63 %
Haastateltavien asema (*esimiesasemassa)	Aluepäällikkö* Paikallispäällikkö* Paikallispäällikkö* Luottamushenkilö	TJ * Talouspäällikkö* Osastovastaava* Luottamushenkilö	TJ * Myyntijohtaja* Hallinto- ja talousjohtaja* Luottamushenkilö
HR-asioista vastaava	Aluepäällikkö henkilöstöpäällikön kanssa	Pääasiallisesti TJ	Usea henkilö henkilöstöpäällikön kanssa

### 3.3.1. Yritys A

Yritys A on keski-Suomen alueella toimiva terveyspalveluja tarjoava yritys, jonka palveluksessa työskentelee noin 50–100 henkilöä. Yrityksen Suomen toimipisteistä toinen on aloittanut toimintansa muutama vuosi taakse päin ja toinen hieman tämän jälkeen. Yritys on kasvanut nopeasti ja myös henkilöstön määrä on lisääntynyt merkittävästi lyhyen ajan sisällä. Yrityksen ulkomailla sijaitsevassa pääkonttorissa toimii henkilöstöpäällikkö. Suomen osalta henkilöstöjohtamisesta vastaa muiden työtehtäviensä ohella aluepäällikkö, joka toimii tiiviissä yhteistyössä henkilöstöpäällikön kanssa. HR-päällikkö tarjoaa tukea ja asiantuntemusta, ja auttaa haastavien tilanteiden hoitamisessa. Henkilöstöstrategia suunnitellaan pääosin pääkonttorista käsin, mutta aluepäällikkö tekee jatkuvasti tiivistä yhteistyötä HR-päällikön kanssa. Yrityksessä A henkilöstöjohtaminen huomioidaan liiketoimintastrategiaa laadittaessa, ja henkilöstöjohtamista mitataan vuosittain kyselylomakkeen avulla. Monet HRM-prosessit ovat pitkälle suunniteltuja, ja monia käytänteitä ollaan kehittämässä paraikaa. Henkilöstöjohtaminen huomioidaan osana liiketoimintastrategiaa. Yrityksen nopean kasvun myötä henkilöstön joukosta on nostettu työntekijöitä esimiesasemaan, ja haastatellut esimiehet ovat ehtineet toimia asemassaan vasta lyhyen aikaa. Alaisia on useita kymmeniä yhtä esimiestä kohden. Yrityksessä suoritettiin neljä haastattelua, joihin osallistui henkilöstöasioista vastaava aluepäällikkö, kaksi esimiestä ja luottamushenkilö. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli 43.

Yrityksessä on uudistumis- ja kehittymishakuinen ilmapiiri, ja myös aluepäällikkö korostaa, että yrityksessä lähdetään ennakkoluulottomasti kokeilemaan uusia käytäntöjä. Johtoportaan ollaan hyvin tietoisia henkilöstön osaamisen kriittisyydestä, ja tahtotila jatkuvaan kehitykseen on olemassa. Tulevaisuudessa muun muassa digitalisaatio tuo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka vaikuttavat henkilöstöön ja vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Luottamusta liiketoiminnan kasvuun kuitenkin on. Yrityksessä tehdään myös yhteistyötä HRM-ostopalveluiden puitteissa, ja sitä kautta arvellaan olevan hyvät henkilöstöjohtamisen kehitysmahdollisuudet lähitulevaisuudessa.

### 3.3.2. Yritys B

Yritys B on läntisessä Suomessa toimiva ympäristöhuoltoalan yritys. Yritys työllistää alle 50 henkilöä. Yritys on toiminut alalla jo useita vuosia, ja suuri osa henkilöstöstä on työskennellyt sen palveluksessa toiminnan alkuajoista asti. Toimialalla on tapahtunut muutoksia viime aikoina, mikä on vaikuttanut myös yrityksen kilpailutilanteeseen. Päätoimisesti henkilöstöjohtamisesta vastaavaa henkilöä yrityksessä ei ole, vaan suurinta osaa HRM:n kokonaisuudesta hoitaa toimitusjohtaja muiden töidensä ohella. Henkilöstöjohtaminen huomioidaan liiketoimintastrategiassa lähinnä lakisääteisten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien kautta. Yrityksessä ei ole laadittu erillistä henkilöstöstrategiaa, vaan henkilöstöstrategia kuuluu sisällytettynä muihin strategioihin. Henkilöstöjohtamiselle ei ole asetettu vuosittaisia tavoitteita, mutta sitä pyritään seuraamaan aika ajoin toteutettujen henkilöstökyselyiden ja kehityskeskustelujen avulla. Haastatteluihin osallistui yrityksestä neljä henkilöä, joista toimitusjohtajan lisäksi talousjohtaja edusti yrityksen johtoporasta. Yksi haastateltavista oli esimiesasemassa ja yksi on luottamushenkilö. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli 45.

Yrityksessä panostetaan henkilöstöön muun muassa erinäisten työhyvinvoinnin ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtäävillä hankkeilla. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ei kuitenkaan nähdä kriittisenä tekijänä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Toiminta on ollut pitkään vakiintunutta, mutta muuttunut kilpailutilanne herättää myös huolta markkinoilla pärjäämisestä. Vaikka henkilöstön osaamista pidetään tärkeänä yrityksen menestyksen kannalta, aktiivisesti ja ennakoivasti uusia kehittymismahdollisuuksia ei etsitä.

### 3.3.3. Yritys C

Finanssialalla toimiva yritys C on osa suurempaa valtakunnallista organisaatiota, jossa läntisen Suomen alueella toimivan liiketoimintayksikön palveluksessa on alle 100 työntekijää. Yritys on toiminut alalla useita vuosia, mutta se on kokenut merkittäviä organisatorisia muutoksia muutaman vuoden sisällä. Henkilöstöjohtamisen tehtävät on hajautettu muutaman henkilön vastuulle, eikä päätoimista henkilöstöasioista vastaava henkilöä ole. Koko organisaation kattavalla tasolla toimii kuitenkin henkilöstöpäällikkö, joka toimii kaikkien liiketoimintayksiköiden tukena. Henkilöstöjohtaminen huomioidaan osana liiketoimintastrategiaa, mutta varsinaisia vuosittaisia tavoitteita sille ei aseteta. Henkilöstöjohtamista mitataan vuosittain suoritettavien erilaisten henkilöstökyselyiden avulla, joiden tuloksia myös käydään systemaattisesti läpi. Yritys C:stä kerätty materiaali perustuu neljään haastatteluun, joihin ovat toimitusjohtajan lisäksi osallistuneet yrityksen myyntijohtaja, hallinto- ja talousjohtaja sekä luottamushenkilö. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli 63.

Yrityksessä C panostetaan moniin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, ja johdon halu kehittää yrityksen toimintaa panostamalla henkilöstöön näkyy muun muassa investointeina työhyvinvointiin ja koulutuksiin. Yrityksessä C on olemassa dokumentoitu henkilöstöstrategia, ja henkilöstöjohtaminen huomioidaan osana liiketoimintastrategian laatimista budjetoinnin kautta, jotta ollaan tietoisia siitä mitä ja kuinka paljon henkilöstöjohtamiselta voidaan odottaa. Henkilöstöjohtamiselle asetetaan myös vuosittaiset tavoitteet, joiden onnistumista mitataan useilla säännöllisesti toteutettavilla henkilöstökyselyillä. Lisäksi yrityksessä laaditaan vuosittain lakisääteisiä vaatimuksia kattavammat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Henkilöstöjohtaminen on yrityksessä useamman henkilön vastuulla, mutta se ei ole kenenkään päätoiminen tehtävä. Lisäksi yrityksessä tehdään yhteistyötä konsernitasolla toimivan HR-päällikön kanssa. Vaikka henkilöstöjohtamista on yrityksessä kehitetty systemaattisesti, yrityksessä toivotaan että henkilöstön kehittämiseen pystyttäisiin kohdistamaan enemmänkin voimavaroja. Yrityksessä on kehityshakuinen ilmapiiri, ja johtoporras suhtautuu myönteisesti uusiin kokeiluhankkeisiin.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan osaamisen johtamisen toteutumista kolmessa yrityksessä, ja peilataan havaintoja edellä esitettyyn kirjallisuuskatsaukseen. Tarkoituksena on esitellä keskeisiä havaintoja, ja sitä kautta lisätä ymmärrystä tutkimusaiheesta. Tutkimustulokset esitetään tutkimusmateriaalin perusteella muotoutuneiden teemojen mukaisesti. Keskeisimmät PK-yritysten osaamisen johtamisen havainnoista liittyivät yritysten osaamisen suunnitteluun ja suojaamiseen, osaamisen kehittämisen keinoihin sekä toimitusjohtajan ja esimiesten rooliin osaamisen johtajina.

### 4.1. Osaamisen johtamisen toteutuminen

Suurten yritysten ja PK-yritysten tehokkaat osaamisen johtamisen keinot poikkeavat toistaan. Kirjallisuuskatsauksen perusteella pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on lähtökohtaisesti hyvät edellytykset rakentaa osaamisen jakamista tukevia ympäristöjä, eikä epämuodollisia oppimismahdollisuuksia pitäisi aliarvioida.

#### 4.1.1. Osaamisen suunnittelu

Yrityksessä A osaamista varten aletaan lähitulevaisuudessa laatia erillinen budjetti, ja henkilöstön koulutussuunnitelma laaditaan jo nykyisellään. Yrityksessä rekrytoinnit hoidetaan systemaattisen toimintamallin mukaan, joka sisältää työilmoituksen laatimisen, haastattelut sekä mahdollisuuden päästä tutustumaan yritykseen ja työtehtäviin avointen ovien päivinä. Mahdollisuudella tutustua toimintaan pyritään edistämään sopivien henkilöiden hakeutumista työtehtäviin. Yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Monet uudet työntekijät irtisanoutuvat perehdytysjakson päätyttyä, sillä eivät koekaan soveltuvansa työtehtävien hoitamiseen. Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa taloudellisia tappioita ja häiritsee myös työyhteisön dynamiikkaa. Sitä varten yrityksessä rekrytointiprosessia ollaan kehittämässä vahvemmin työnhakijoiden persoonaa huomioivaksi. Työntekijät omaavat keskenään pitkälti samankaltaista osaamista, minkä vuoksi työntekijöiden poistumisista ei kuitenkaan aiheudu kriittisen osaamisen menetystä. Yrityksessä A ei ole käytössä varahenkilöjärjestelmää. Eräs haastateltavista kokee, että joustavammat lainsäädännölliset mahdollisuudet tuntityöntekijöiden palkkaamiseen mahdollistaisivat sen paremmin. Myöskään seuraajasuunnitelmia ei laadita lähteille henkilöille. Arvokkaan hiljaisen tiedon siirtyminen mahdollistuu sitä kautta, että osa

eläkeiän saavuttaneista henkilöistä on jatkanut yrityksen palveluksessa osa-aikaisina työntekijöinä. Organisaation osaamista ei kartoiteta systemaattisesti, mutta dokumentoitujen kehityskeskustelujen ja vuosittain täytettävien kompetenssikorttien myötä yksilötason osaamisesta ollaan selvillä. Lisäksi työntekijän laajentaessa tehtäväkenttäänsä, mentorina toiminut henkilö arvioi hänen työskentelyään ja raportoi osaamisesta kirjallisesti työntekijän esimiehelle. Yrityksessä A osaamisen kehittämisen painopiste on ammatillisessa osaamisessa, ja esimerkiksi johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen ei toistaiseksi ole keskitytty.

*"Meillä on oikeastaan kaikilla aika pitkälti samaa osaamista. Koskee kaikkia, taitoa on. Tosi paljon osaamista tähän työhön. Kymmenen henkilöä istuu pöydässä niin sadan vuoden osaaminen!" Yritys A*

Yrityksessä B henkilöstömäärän muutokset huomioidaan vuosisuunnittelussa. Henkilöstön vaihtuvuus yrityksessä on ollut hyvin vähäistä, eikä viimeisten vuosien aikana lopettaneita työntekijöitä ole juurikaan. Sitä myötä myöskään systemaattisten rekrytointimenetelmien kehittämiseksi ei ole ollut tarvetta. Yrityksessä on hyödynnetty satunnaisesti kesätyöntekijöitä sekä opiskelijaharjoittelijoita, jotka pystyvät tekemään myös keikkatyötä, mikä parantaa työpanoksen joustavuutta. Varsinaista varahenkilöjärjestelmää yrityksessä ei ole käytössä. Joihinkin tehtäviin on nimetty varahenkilöt, mutta käytännössä toimenkuvaan liittyviin tehtäviin ja vastuualueisiin ei ole perehdytetty. Yrityksen sisällä ei laadita urasuunnitelmia kyvykkäille henkilöille, ja eräs haastateltavista perustelee asiaa sillä, ettei pienessä organisaatiossa ole kuitenkaan juurikaan mahdollisuuksia edetä. Sitä vastoin tarve seuraajasuunnitelmien kehittämiseksi on tunnistettu, sillä yrityksessä on tulevien vuosien aikana tulossa merkittäviä eläkepoistumia, ja tilanteeseen pitäisi reagoida hyvissä ajoin. Osa eläkeiän saavuttaneista henkilöistä on jäänyt osa-aikaisiksi työntekijöiksi, jolloin heidän osaamistaan voidaan vielä hyödyntää. Yrityksissä ei tehdä systemaattisesti osaamiskartoituksia, vaan henkilöstön osaamisen kartoittamisesta vastaa kukin esimies tahollaan seuraamalla työntekijöitään ja heidän työssä suoriutumista. Keskustelu ja jatkuva kanssakäyminen esimiesten ja alaisten välillä nähdään keskeisenä osaamisen kartoittamisen keinona.

*"Ikääntyvä henkilöstö on tietysti riski, mutta sairaudet myös. Pitää katsoa enemmän että on reserviä..." Yritys B*

*"Ei ole niin suuria kehittymismahdollisuuksia [urasuunnittelulle], oikeeta suunnitelmaa ei oo ollut. Tää on tosi pieni organisaatio." Yritys B*

Yrityksessä C henkilöstömäärän muutokset huomioidaan tarkasti osana vuosisuunnittelua, ja henkilöstön osalta laaditaan SWOT-analyysi, jonka avulla kartoitetaan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Osaamisen kartoittaminen tapahtuu henkilöstösuunnittelun yhteydessä. Osalle henkilöstöstä on alettu tehdä henkilökohtaisia osaamiskartoituksia, ja ne on tarkoitettu tulevaisuudessa laajentaa koskemaan koko henkilöstöä. Esimiehet suorittavat havainnointia jokaisen osaamisesta ja henkilökohtaisista kehittymisalueista. Yrityksessä on lisäksi alettu suunnitella seuraaja- ja varamiesjärjestelmää, jolla voitaisiin turvata osaamisen siirto lähteviltä henkilöiltä sekä osaava sijainen korvaamaan poissaolotilanteissa. Vaikka kyvykkäille henkilöille ei laadita virallisesti sisäisiä urasuunnitelmia, eräs haastateltavista kertoo, että yrityksen avainhenkilöt on tunnistettu. Avainhenkilöille pyritään mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia, jotta heidän osaamisensa olisi jatkossakin yrityksen hyödynnettävissä. Yrityksessä C tehdään ennakointia lähtevien henkilöiden osalta ja suunnitellaan uudet rekrytoinnit sen mukaisesti. Rekrytoinneissa on hyödynnetty tavanomaisen lehti- ja netti-ilmoittelun lisäksi oppilaitosyhteistyötä korkeakoulujen kanssa sekä niin sanottua puskaradiota. Tärkeänä tekijänä pidetään rekrytoitavan sopivuutta työyhteisöön. Haastateltavat kokevat, että yritykseen on onnistuttu palkkaamaan taitavia ja sopivia henkilöitä. Muun muassa kesätyöhaun kautta rekrytoituja opiskelijoita on työllistetty vakituisiksi työntekijöiksi. Lisäksi avoimien tehtävien täyttämisenä hyödynnetään organisaation sisäisiä hakujia, jotka tapahtuvat Intranetin ja sähköpostien välityksellä. Myös osa-aikaeläkeläisten työpanosta hyödynnetään yrityksessä. Tulevaisuuden haasteena henkilöstön osalta nähdään vaatimukset jatkuvaan uuden oppimiseen ja kehittämiseen, jotka ovat edellytys markkinoilla pärjäämiselle. Yksi haastateltava korostaa, että työnantajan asettamat vaatimukset eivät saisi aiheuttaa liiallista kuormitusta työntekijöille.

*"Meillä on käytössä säännölliset kehityskeskustelut ja nyt on aloitettu myös osalle työntekijöistä osaamiskartoitukset. Osaamiskartoitukset on tarkoitettu vähitellen viedä koko organisaatioon. Esimiehet suorittavat havainnointia, joissa yhtenä osa-alueena on myös päästä jyvälle jokaisen osaamisesta ja henkilökohtaisista kehittymisalueista." Yritys C*

*"No se on suuri haaste, että vaaditaan jatkuvia muutoksia ja pitää pysyä ajassa mukana ja oppia kaikki mahdollinen ja tämä digi ja niin edelleen, joten siinä meillä on suuri haaste motivoida henkilöstö. Ja kuitenkin niin, ettei tulis aivan liikaa uutta yhdellä kertaa, koska sitten ne ei jaksa. Vaan sopivissa määrin ja vähän uutuuksia joka vuosi -- Riskinä on että haluamme niin paljon ja että sitten asetamme liian korkeet odotukset henkilöstölle." Yritys C*

*"Missä ollaan henkilöstön suhteen: nelikenttä, SWOT, minkälaista osaamista, vahvuudet, kehitettävä, mitä kokonaan uutta ja mitä pitäis lopettaa --" Yritys C*

*"Kyvykkäille henkilöille urasuunnitelmia... yrittäjistä pyritty urapolkua ajattelemaan, esimiesresurssit rajalliset. Pitäis pystyä vielä paremmin. Ollaan kuitenkin pieni yritys." Yritys C*

*"No se on koulutussuunnitelma mitä tehdään, mutta siinä voitais olla systemaatti-- Se on enemmänkin niin, että kun tuntuu että pitäis tehdä näin, niin sitten tehdään... ei oikeestaan suunnitelmaa." Yritys C*

*"Sama asia taas että ei ole paperilla mutta kyllä sitä on [urasuunnittelu]-- Yritetään pitää kiinni niistä joista halutaan pitää kiinni. Tiedetään suurin piirtein ketkä on avainhenkilöitä ja ketkä erityisesti halutaan pitää -- niillä on tosi vahva asema usein, kun tarvitaan rekrytointia tai vastaavaa niin ajatellaan niitä -- ja sitä kautta yritetään auttaa niitä pysymään talossa." Yritys C*

Kaikissa yrityksissä osaamista suunnitellaan jossakin määrin, vaikka virallisia osaamisen johtamisen strategioita ei olekaan laadittu. Yrityksissä B ja C osaamisen kehittämistä varten on olemassa budjetti ja yrityksessä A sellainen on tulossa käyttöön. Koko organisaation kattava osaamisen kehittämissuunnitelma tehdään ainoastaan yrityksessä A. Yrityksessä B osaamisen kehittämissuunnitelmat tehdään yksilötasolla. Yrityksessä C laaditaan koulutussuunnitelmia, mutta niiden ei koeta olevat kaikilta osin riittävän suunnitelmallisia. Yrityksissä keskitytään pääsääntöisesti yksilötasoiseen osaamisen seuraamiseen ja kehittämiseen. Kehityskeskustelut käydään kaikissa yrityksissä vuosittain koko henkilöstön kanssa. Tutkittavien yritysten osalta erityisesti yrityksessä A haastatteluissa korostui työntekijöiden samankaltainen osaaminen, ja yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus oli suuri. Yrityksessä B puolestaan ollaan tietoisia eläkepoistumien myötä koituvasta osaamisen menetyksestä, ja siitä että osaamisen siirtoa tulisi suunnitella hyvissä ajoin. Yrityksissä B ja C urasuunnittelun haasteeksi koetaan pienen yrityksen tarjoamat rajalliset urakehitysmahdollisuudet, mutta yrityksessä C avainhenkilöiden osalta epävirallista urasuunnittelua kuitenkin tehdään. Yrityksessä A urasuunnitelmia ei hyödynnetä henkilökohtaisten osaamissuunnitelmien tukena.

#### 4.1.2. Osaamisen kehittämisen keinot

Tutkittavissa yrityksissä osaamisen kehittämisen keinot vaihtelevat jonkin verran, mutta tyypillisesti keskeisimmäksi kehittämisen keinoksi mielletään muodollinen koulutus. Yrityksessä A osaamisen kehittämisen keinoina käytetään perinteisen koulutuksen lisäksi paljon mentorointia ja coachingia. Lisäksi tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi koetaan organisaation palveluksessa toimiva asiantuntija, joka pitää työntekijöille koulutuksia. Työntekijöillä on käytössään sähköinen järjestelmä, jonka kautta asiantuntijalle voi esittää kysymyksiä aina tilanteen vaatiessa. Myös konferensseja järjestetään

säännöllisesti. Uusien työntekijöiden perehdytyskäytännöt ovat systemaattiset, ja kaikki käyvät läpi saman kolme viikkoa kestäväen perehdytysprosessin. Yksi haastateltavista kuitenkin kokee, että työn haastavan luonteen vuoksi perehdytysjakso saisi olla kattavampi ja paremmin työntekijöiden yksilölliset kehittymistarpeet huomioiva. Yrityksessä A panostetaan pääsääntöisesti ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Myös työyhteisön toiminta- ja ajattelutapoja pyritään kehittämään, mutta työn haastavan luonteen vuoksi sitä tehdään lähinnä yhteisten tapahtumien yhteydessä. Kehityskeskustelut pidetään koko henkilöstön osalta kerran vuodessa, ja ne myös dokumentoidaan. Varsinaista työkiertoa yrityksessä ei ole käytössä, minkä osa haastateltavista kokee sen johtuvan siitä, että suuri osa työntekijöistä tekee samanlaista työtä. Yhtenä kehittymismahdollisuutena sitä, että työntekijä voi edistää uraansa esimerkiksi mentoriksi ryhtymisen kautta. Työssä oppimisen mahdollisuuksiin vaikuttaa olennaisesti suoritettavan työn luonne ja työympäristö. Yrityksessä A henkilöstö työskentelee samoissa tiloissa toistensa läheisyydessä esimiehet ja johtoporras mukaan lukien. Valtaosa henkilöstöstä työskentelee saman itsenäisesti suoritettavan työn parissa. Työskentely vaatii rauhaa ja keskittymistä. Siten fyysisestä läheisyydestä huolimatta, mahdollisuudet yhteistyöhön tai kanssakäymiseen kollegoiden kanssa työpäivän aikana ovat hyvin niukat. Työn luonteen koetaan vaikuttavan myös henkilöstön mahdollisuuksiin osallistua työyhteisön toiminnan ja ajattelutapojen kehittämiseen. Vapaamuotoista kommunikaatiota työntekijöiden välillä ei juurikaan ole taukoja lukuun ottamatta, kuten eräs haastateltava tuo ilmi. Sama henkilö kertoo, että vahvan tulostavoitteellisuuden vuoksi ilmapiiri koetaan henkilöstön keskuudessa osittain painostavaksi. Tehokas osaamisen jakaminen vaatii epämuodollisia kommunikaatiomahdollisuuksia työyhteisön jäsenten kesken. Yrityksessä A tiedonjakaminen tapahtuu pääasiallisesti muodollisissa tapaamisissa, kuten palaverissa.

*"Tämä on niin erityislaatuinen työ että kun tulee ja näkee kollegan, nyökkää ja jatkaa -- joskus koko päivän aikana ei voi puhua työkaverin kanssa, vaikka ollaan samassa paikassa." Yritys A*

*"Tämä on todella tuloskeskeistä... tietysti henkilöstö saa tukea, mutta tuntuu todella painostavalta" Yritys A*

Yrityksessä B osaamisen kehittämistä varten on erillinen budjetti. Koulutussuunnitelmia tehdään, mutta niissä koetaan olevan kehittämisen varaa strategisempaan suuntaan. Työntekijöille asetetaan yksilötasoisesti tavoitteet, mutta koko yrityksen kattavaa osaamisen kehittämissuunnitelmaa ei laadita. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta koulutuksiin hakeutumisen suhteen, sillä työnantajan suunnalta strategista tavoiteasetantaa ei tehdä. Yrityksessä on käytössä systemaattiset perehdytyskäytännöt, ja kehityskes-



kustelut käydään vuosittain koko henkilöstön kattavasti. Osaamisen kehittämisen keinoina yrityksessä on käytössä koulutukset, seminaarit, messut sekä vierailut saman alan yrityksiin. Tutustuminen alan muihin toimijoihin mahdollistaa verkostoitumisen ja ajatusten vaihdon muiden alalla työskentelevien kanssa. Siten yrityksessä voidaan olla myös tehokkaammin tietoisia kilpailutilanteesta ja tulevaisuudessa vaadittavasta osaamisesta. Monet suoritettavista työtehtävistä ovat siinä määrin erityislaatuisia, että työnkierron organisointi koetaan hankalaksi, eikä varsinaista työnkiertoa ei organisaatiossa hyödynnetä. Yrityksessä osaamisen kehittämisen painopiste on ammatillisessa osaamisessa. Työyhteisön toiminta- ja ajattelutapoihin on pyritty panostamaan, mutta tilanne koetaan hankalaksi muun muassa organisaatiomuutoksiin liittyvien tekijöiden johdosta. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä koetaan olevan parantamisenkin varaa, vaikka uusia esimiehiä pyritään kehittämään muun muassa etsimällä heille sopivia kursseja.

*"Toimii niin että työntekijä ja toimihenkilö saa itse ehdottaa jos on koulutuksia tai kursseja johon haluaa osallistua " Yritys B*

*"No niillä [henkilöstöllä] on tapana vieraila erilaisilla sellaisilla seminaareilla ja messuilla ja vieraila myös toisissa yrityksissä, ja keskustella niinku siellä ihmisten kanssa... sellaista toimintaa" Yritys B*

Myös yrityksessä C laaditaan koulutusbudjetti organisaatiotasoisesti, mutta ei tiimikohdaisesti. Osa esimiehistä kokee, että heidän olisi helpompi suunnitella työntekijöidensä osaamisen kehittämistä tietyn budjetin puitteissa. Nykyisellään asia on johtoryhmän päätettävissä. Myös koulutussuunnitelma tehdään, mutta osa haastateltavista kokee, että se voisi olla kattavampikin, sillä nykyisellään koulutuksia järjestetään pikemminkin tarpeen tullen kuin systemaattisesti ja pitkän tähtäimen etua harkiten. Henkilöstöä kannustetaan ja rohkaistaan aktiivisesti kehittämään osaamistaan, ja koulutuksia tarjotaan säännöllisesti koko henkilöstölle. Merkittävä osa yrityksessä tapahtuvasta koulutuksesta on tietokoneella tapahtuvia koulutuksia. Suuri osa koulutuspalveluista ostetaan yrityksestä, jolla on kattava koulutustarjonta. Eräs haastateltavista huomauttaa, että koulutusten sisältöön olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota, jotta niistä olisi todellista käytännön hyötyä työtehtävien kannalta. Satunnaisesti yrityksessä hyödynnetään myös ulkopuolisia luennoitsijoita ja asiantuntijoita. Perehdytyskäytäntöjen katsotaan olevan hyvällä mallilla, ja niiden osalta ollaan paraikaa kehittelemässä entistä systemaattisempaa toimintamallia. Kehityskeskustelut käydään koko henkilöstön osalta säännöllisesti kerran vuodessa, ja ne myös dokumentoidaan. Systemaattista työnkiertoa ei ole käytössä, vaan henkilöstön osalta kiertoa tapahtuu ainoastaan vuorottelu- ja vanhempainlomien yhteydessä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen pääpaino on ammatillisessa osaa-

misessa, ja koulutus on suunnitteilla myös integroida osaksi tulevaa strategiaohjelmaa. Muun muassa työhyvinvoinnin kehittämisen kautta kuitenkin myös työyhteisön toiminta- ja ajattelutapoja on kehitetty. Esimiehet nähdään olevan yrityksessä avainasemassa, minkä vuoksi johtamiseen ja esimiestyöhön on alettu viime aikoina panostaa entistä enemmän.

*"Nykyisin tyypillistä on että monet näistä koulutuksista tapahtuvat niin, että istutaan omalla tietokoneella. Niin ettei tarvi matkustaa mihinkään." Yritys C*

*"Työnkiertoa on, mutta tosi vähän. Tietysti sellaisissa että jos joku lähtee äitiyslomalle tai muita lyhyempiä vapaita, niin sitten kierrätetään mutta ei varmasti sillä tavalla kun tarkoitat... Ryhmässä on varahenkilösysteemi mutta sitä käytetään liian vähän" Yritys C*

Keskeisinä henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoina tutkittavissa yrityksissä nähdään ensisijaisesti koulutukset, seminaarit ja tapahtumat. Yrityksessä A mentorointi ja coaching ovat keskeisiä osaamisen kehittämisen keinoja, ja lisäksi käytetään paljon sähköistä tiedonjakamisfoorumia. Yrityksessä B tehdään myös vierailuja saman alan yrityksiin ja ylläpidetään ajankohtaista osaamista ulkoisia sidosryhmiä hyödyntämällä. Yrityksessä C osaamisen kehittämisessä keskiössä ovat erilaiset yksin suoritettavat virtuaalikoulutukset, joita hyödynnetään paljon. Sen lisäksi käytetään säännöllisesti asiantuntijapalveluita. Yrityksissä A ja B korostuu nimenomaisesti ammatillisen osaamisen kehittämisen tärkeys, kun taas yrityksessä C toinen keskeinen osaamisen kehittämisen painopiste on johtamisessa ja esimiestyössä. Myös työyhteisön toiminta- ja ajattelutapoja pyritään kaikissa yrityksissä mahdollisuuksien mukaan kehittämään. Kirjallisuuskatsauksesta ilmeni, että yrityksissä korostetaan usein muodollista koulutusta osaamisen kehittämisen keinona, vaikka erityisesti PK-yrityksissä työssä oppiminen ja osaamisen jakaminen kanssakäymisen kautta ovat tärkeitä. Työnteon luonteesta johtuen yrityksessä A tiedon jakaminen työyhteisössä on haasteellista, sillä päivän aikana mahdollisuuden epämuodolliselle kommunikaatiolle ovat heikot. Hektisissä työympäristöissä työntekijöiden on myös vaikeaa löytää aikaa havainnoinnille ja kokemusten reflektoinnille, mikä tukisivat oppimista. Yrityksissä A ja C käteväksi osaamisen kehittämisen keinoksi koettiin erilaiset virtuaalioppimisen mahdollisuudet.

Henkilöstökyselyt osoittavat, että kaikissa yrityksissä sekä yksikkö- että yksilötasoinen osaaminen arvioidaan hyväksi. Työntekijät kokevat myös edellytykset työssä kehittymiselle melko hyväksi. Taulukossa 5 käy ilmi tarkemmin, kuinka työntekijät ovat arvioi-

neet osaamista ja kehittymismahdollisuuksia omalla työpaikallaan. Yritysten välillä ei ole merkittäviä eroja tässä suhteessa.

**Taulukko 5.** Yksikkö- ja yksilötason osaaminen henkilöstökyselyssä.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Yksikössämme osaaminen on erittäin hyvällä tasolla	6,18	5,67	5,79
Yksikössämme on kirkkaana yhteinen näkemys osaamisen kehittämisen suunnasta	5,5	4,72	5,6
Osaamiseni riittää hyvin nykyisistä työtehtävistä suoriutumiseen	5,75	6,35	5,94
Osaamiseni riittäisi nykyistä huomattavasti vaativampiin työtehtäviin	5,11	5,5	5,55
Tiedän erittäin hyvin, mihin suuntaan osaamistani tulisi kehittää tulevaisuudessa	5,19	5,89	5,85
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää työssäni tarvittavaa osaamista	5,07	5,44	5,79
Saan riittävästi tukea työssä tarvitsemani osaamisen kehittämiseen	4,57	4,89	5,37
Kehitän työssä tarvittavaa osaamistani erittäin aktiivisesti	4,89	5,44	5,56

1= Täysin eri mieltä ... 7= Täysin samaa mieltä

## 4.2. Toimitusjohtaja

Kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi, että PK-yrityksissä toimitusjohtajalla on ratkaiseva vastuu viitoittaa yrityksen osaamisstrategian suuntaviivat. Toimitusjohtaja määrittelee valinnoillaan kuinka ja mitä osaamista organisaatiossa vaalitaan, ja hänen arvonsa heijastuvat organisaation eri toimintoihin.

### 4.2.1. Sitoutuminen osaamisen johtamiseen

Yleisesti PK-yritysten yhtenä haasteena pidetään osaamisen strategiselle johtamiselle pidetään niukkoja käytettävissä olevia resursseja ja puuttuvaa henkilöstöjohtamisen osaamista. PK-yrityksissä tyypillisesti ei ole pääasiallisesti henkilöstöjohtamisesta vastaavaa henkilöä, jolloin osaamisstrategiasta vastaa toimitusjohtaja ja ylin johto muun strategisen suunnittelun yhteydessä. Ilman virallistakin osaamisen johtamisen strategiaa, osaamisen arvostaminen ja suuntaaminen vaikuttavat organisaation oppimiskykyyn. Yrityksessä A aluepäällikkö on sitoutunut kehittämään henkilöstöjohtamista eri tavoin.

Yrityksessä johtoporras on kokeilu- ja kehittämishaluinen, ja tahtoo myös monipuolisesti panostaa työntekijöihinsä. Resurssien tai osaamisen rajallisuutta ei koeta osaamisen johtamisen esteeksi.

Yrityksessä B sitä vastoin toimitusjohtaja on vastuussa henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta, eikä aikaa HR:n tehtäväkentän hoitamiseen juurikaan jää muilta tehtäviltä. Erään haastateltavan vastauksesta käy ilmi, että henkilöstö ei ole tyytyväinen henkilöstöjohtamisen tasoon nykyisellään, mutta tätä ei kuitenkaan pidetä merkittävänä ongelmana. Yksi haastateltavista puolestaan tuo kuitenkin esiin, että tulevaisuudessa henkilöstöjohtamiseen on panostettava enemmän, koventuneen ilmapiirin ja muuttuneen kilpailutilanteen vuoksi. Yrityksessä ollaan tunnistettu henkilöstöjohtamisen heikko tila, mutta sen kehittämisen eteen ei aktiivisesti työskennellä.

*"TJ:n harteilla paljon muitakin tehtäviä, ei jää niin paljon aikaa HR-tehtäville. Ei ole panostettu niin paljon, että olisi nimenomainen henkilö, heikentää tilannetta. Tullut kritiikkiä asiasta, en kuitenkaan näkisi tarvetta henkilöstöpäällikölle. Toimii näinkin... henkilöstösuunnittelun puoli kärsii vähän." Yritys B*

Yrityksessä C korostetaan henkilöstön jatkuvan kehittämisen tärkeyttä keskeisenä kilpailukykytekijänä. Kuitenkin haasteena pidetään hektistä työympäristöä, jossa henkilöstöjohtamisen strategiselle suunnittelulle on vaikea löytää aikaa. Yrityksessä HR-tehtävistä vastaavat useat henkilöt, ja he eivät koe pystyvänsä hoitamaan siihen liittyviä vastuualueita niin hyvin, kuin toivoisivat. Kaksi haastateltavista tuo esiin, että täysipäiväiselle HR-asiantuntijalle olisi tarvetta. Nykyisellään yrityksessä kenelläkään ei ole aikaa, eikä myöskään riittävää asiantuntemusta hoitaa HRM:n tehtäväkenttää. Yrityksessä ollaan tietoisesti jatkuvasti kehitetty henkilöstöjohtamista, mutta sen kehittämises- sä nähdään edelleen piileviä voimavaroja.

*"Ehkä tarvittaisiin täysin uudenlaista kyvykkyyttä, nimittäin asiantuntija HR-kysymyksiin. Meillä ei ole ketään superasiantuntijaa siinä vaan kaikkien esimiesten on osattava vähän HR:ää ja sitten saamme apua HR-päälliköltä, kun omat taitomme eivät riitä. Mutta en ole varma riittävätkö ne tulevaisuudessa, vaan meidän pitää ehkä saada taloon joku, jolla on syvällisempää osaamista näistä HR-kysymyksistä -- on myös jatkuvaa kamppailua resursseista -- emme voi vain palata ihmisiä." Yritys C*

*"Jos olisi käytettävissä rajaton budjetti, meillä olisi HR-päällikkö, joka työskentelee 100 prosenttisesti HR-kysymysten parissa -- että saisimme systematiikkaa... toimisi esimiehen sparraajana ja vastaisi systemaattisesta suunnittelusta. Haluan keskittyä ja mahdollistaa niin, että tiimi voi saavuttaa nämä tavoitteet ja se tarkoittaa ongelmien ratkaisua viikoittain, päivittäin, kuukausittain ja sitten meillä olisi joku, joka auttaisi kehittämään osaamista ja työhyvinvointia ja sitä kaikkea. Sillä nyt kaikki kaatuu minun päälleni." Yritys C*

Tutkittavissa yrityksissä henkilöstöjohtamisen vastuualueet ovat jakautuneet usealle henkilölle tai ovat toimitusjohtajan vastuulla. Erityisesti osaamisen johtaminen ei ole osa kenenkään tietyn henkilön tehtäväkenttää, eikä missään yrityksistä ole varsinaista osaamisen johtamisen strategiaa. Kuten Wong et al. (2005) esittävät, PK-yrityksissä osaamisen johtamiseen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit sekä henkilöstöjohtaminen Yrityksissä B ja C niukat HRM:n resurssit tuovat haasteita. Erityisesti yrityksessä C osaamisen kriittisyys tunnistetaan ja henkilöstön osaamista halutaan kehittää, mutta siihen kaivattaisiin lisää aikaa ja asiantuntijuutta. Yrityksessä A panostetaan moniin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, ja henkilöstöjohtamiseen käytettävissä olevat resurssit koetaan riittäviksi. Tutkittavissa yrityksissä on havaittavissa, että riippumatta HRM:n vastuunjaosta, ennen kaikkea johtoportaan kiinnostus ja motivaatio henkilöstöjohtamisen kysymyksiin ovat ratkaisevassa asemassa sen eri osa-alueiden toteuttamisessa. Yrityksissä A ja C johtajat ovat sitoutuneet henkilöstön kehittämiseen, ja kasvua ja kehitystä pyritään hakemaan panostuksilla henkilöstöön. Yrityksessä B henkilöstöjohtamisen haasteet tunnistetaan, mutta niiden eteen ei aktiivisesti haeta uusia ratkaisuja, vaikka toisaalta myös henkilöstön osaamisen kriittisyys tunnistetaankin. Yrityksessä B toimitusjohtajan asenne osaamisen johtamiseen on passiivisempi, ja monet osaamisen johtamisen osa-alueet ovat henkilöstön oman aktiivisuuden ja itseohjautuvuuden varassa. Kaikissa kolmessa yrityksessä osaaminen ja jatkuva kehittyminen tunnistetaan keskeiseksi edellytykseksi markkinoilla menestymisen kannalta, mutta aktiivinen toimiminen osaamisen kehittämiseksi toteutuu vaihtelevasti.

#### 4.2.2. Vaikutus ilmapiiriin

Kirjallisuuskatsauksessa keskeiseksi organisaation osaamista edistäväksi tekijäksi esitettiin organisaatiossa vallitseva ilmapiiri. Muun muassa avoin, luottamuksellinen ja virheitä hyväksyvä ympäristö tukevat osaamisen jakamista ja kokeilujen kautta oppimista.

Yrityksessä A ilmapiiri koetaan uudistus- ja kokeilumieliseksi, ja yrityksen johtoporras on sitoutunut toteuttamaan monia innovatiivisia kehityshankkeita. Henkilöstöä pyritään sitouttamaan organisaatioon muun muassa työhyvinvoinnin kehittämällä sekä yhteisöllisyyden edistämällä. Yrityksessä järjestetään paljon moninaisia koko henkilöstölle yhteisiä vapaa-ajan tapahtumia. Myös tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin pyritään puuttamaan aktiivisesti. Virallista henkilöstön aloitejärjestelmää yrityksessä ei ole käytössä, mutta esimiehet ja paikallispäällikkö kokevat, että henkilöstön on mahdollista tuoda omia kehitysideoitaan esille, ja niitä pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan. Siten kaikkien osaamista pyritään hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. Osaamisen jakamisen kannalta keskeistä on luottamuksellinen ja tiivis työyhteisö, jolloin yhteisillä vapaa-ajan tapahtumilla voidaan edistää epämuodollista tiedon jakamista. Yrityksessä A yhteisiä kohtaamisia järjestetään säännöllisesti sekä työaikana että työajan ulkopuolella.

*"On tanssia, joulujuhlaa ja kesäjuhlaa... Tavataan tehdä jotain yhdessä henkilöstön kanssa täällä toimistolla, kerran kuukaudessa tai joka toinen kuukausi työajan ulkopuolella." Yritys A*

*"Työilmapiiri on avoin ja kaikki voivat ottaa yhteyttä, jos heillä on ideoita -- ja me otamme sen huomioon. Ehdottomasti!"*

Osaamisen johtamisen tutkimukset korostavat selkeän strategian ja organisaation yhteisen arvopohjan merkityksellisyyttä osaamisen luomiselle. Yrityksessä B kävi ilmi, etteivät organisaation strategia ja tavoitteet ole täysin selkeitä kaikilla tasoilla. Yksi haastateltavista kertoo, että tästä ollaan tietoisia myös johtoportaan, ja yhtenä tulevaisuuden kehittämiskohteista pidetäänkin strategian vahvempaa jalkauttamista henkilöstölle. Myöskään ilmapiiriä ei yrityksessä koeta täysin luottamukselliseksi. Henkilöstö kokee, etteivät he ole täysin perillä yrityksen todellisesta tilasta, vaikka yhteisiä tapaamisia järjestetäänkin säännöllisesti, ja yrityksessä on monia eri viestintäkanavia käytössä. Varsinaiseen visio- ja strategiatyöhön työntekijöillä ei ole mahdollisuutta osallistua, vaan kehitysehdotuksillaan he voivat lähinnä vaikuttaa omiin työtehtäviinsä liittyviin asioihin. Visio- ja strategiasuunnittelusta vastaa johtoryhmä. Heikko kommunikaatio eri tasojen välillä sekä epävarma ilmapiiri vaikuttavat negatiivisesti tiedonkulkuun organisaatiossa, vaikka johtoportaan koetaan toiminnan olevan avointa.

*"Strategian jalkauttaminen henkilöstölle, siitä puhuttu... kaikki tietää, mitä on firman tavoitteet.. Puhutaankin, mutta vois vielä enemmän. Tästä keskusteltu johtoryhmässä." Yritys B*

*"Esimiehillä on mahdollisuus [osallistua visio- ja strategiatyöhön], mutta heikosti. Se on johtoryhmä, joka sen tekee." Yritys B*

*"Meillä on intra, jossa kerrotaan mitä on menossa.... koko henkilöstölle. Kerran kuukaudessa on kehitystapaamiset. Ovet ovat avoinna täällä... yritetään olla aina tavoitettavissa." Yritys B*

Yrityksessä C työpaikan ilmapiiri on kehittynyt jatkuvasti, ja yrityksen omat kyselyt ovat osoittaneet, että työtyytyväisyys on erinomainen huolimatta lyhyen ajan sisällä tapahtuneista organisaatiomuutoksista. Yksittäistä selittäjää positiiviselle kehityssuuntaukselle ei osattu kertoa, mutta haastateltavista kaksi toivat esiin, että toimitusjohtaja on saanut persoonallaan ja toiminnallaan levitettyä kannustavaa ja inspiroivaa henkeä läpi organisaation. Yrityksessä hyödynnetään monipuolisesti eri viestintäkanavia ja järjestetään säännöllisesti palavereja, joissa johtoporras, esimiehet ja työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan. Haastateltavista kaksi tuo esiin, että organisaatiossa ei vallitse minäänlaista hierarkkista asetelmaa, vaan kaikki yrityksessä asiakaspalvelijoista toimitusjohtajaan nähdään yhtä tärkeinä työntekijöinä, ja kaikki arvostavat toistensa työpanosta. Asioista puhutaan avoimesti ja työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään. Työpaikan puitteet on suunniteltu siten, että kaikilla työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet kohdata toisiaan päivittäin. Yrityksessä järjestetään myös monipuolisesti erilaisia ilmapiiriä kehittäviä vapaa-ajan tapahtumia, joita johtoporras pitää tärkeinä. Yksi haastateltava kuvaa, että vapaa-ajan toiminnassa liitetään usein yhteen niin erilaista ryhmätyöskentelyä ja asiantuntijoiden kuulemista kuin rentoa työntekijöiden yhdessäoloakin. Siten pyritään samalla sekä kehittämään henkilöstön osaamista että lisäämään yhteisöllisyyttä. Toinen korostaa, että hyvä ilmapiiri on kehittymisen kannalta tärkeää, sillä työssään viihtyvää henkilöstöä on helpompi motivoida kehittymään. Henkilöstöä pyritään myös enenevässä määrin osallistamaan yrityksen visio- ja strategiatyöhön, sillä johtoporras haluaa hyödyntää koko henkilöstön osaamista yrityksen toimintaa kehitettäessä. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt omaavat arvokkaita näkemyksiä sen osa-alueen kehittämistä. Lisäksi yrityksessä on käytössä systeemi, jossa erityinen idearyhmä koontuu säännöllisesti tarkoituksenaan keksiä uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Yritys C on kehityshakuinen ja valmis kehittämään uudenlaista osaamista tarpeen tullen.

*"Henki on todella kannustava ja luulen, että se tulee ennen kaikkea toimitusjohtajan puolelta, että hän on erittäin suuri syy tälle... hän persoonallaan levittää positiivista henkeä kaikkiiin. -- Ihmiset tulevat toimeen kaikki toistensa kanssa, kaikki työntekijät ja alaiset -- ja se että hän on inspiroinut kaikkia esimiehiä ja johtoryhmän jäseniä niin että kaikkiiin on tarttunut sama henki. Se on käynnistänyt positiivisen ketjun. Ei olisi koskaan uskonut, että se menee niin, mutta kun vertaa tilannetta ennen ja jälkeen kun hän [TJ] aloitti, ero on kuin yöllä ja päivällä" Yritys C*

*"Johtajuus on niin ratkaisevaa että se on se, mikä määrittelee jos homma toimii tai ei." Yritys C*

*"Mielestäni suhteessa henkilöstöön keskenään, että onko esimies vai istuuko peräkonttorissa, ei ole mitään väliä oikeastaan. -- Kaikki kunnioittavat toisiaan. On sitten johtaja tai alainen, niin ei ole oikeastaan mitään hierarkiaa." Yritys C*

*"Innovatiivisuustiimissä saavat olla kaikki työntekijät, ja siinä suunnitellaan kuinka voidaan kehittää tätä toimintaa. Siinä on ehkä viisi vapaaehtoista -- johtoryhmässä on hyvin ennakkoluuloton ilmapiiri, minkä ansiosta kehittyi... Emme pelkää kokeilla uusia ideoita vaan testaamme niitä mielellämme--" Yritys C*

*"Tyypillisesti ne [yhteiset tapahtumat] koostuvat esimerkiksi neljän tunnin työskentelystä eli luentoja ja ryhmätöitä ja workshoppeja -- sen jälkeen meillä on helppoa ohjelmaa ja musiikkia ja tanssia ja jaamme palkintoja, kuten vuoden tulokas ja vuoden työntekijä ja niin edelleen -- se on suurin piirtein konsepti, mitä ollaan käytetty." Yritys C*

Kolmessa yrityksessä oli havaittavissa, että toimitusjohtajilla on keskeinen vaikutus organisaation ilmapiiriin sekä luonnollisesti strategian ja päämäärien selkeyteen. Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni, että tiivis yhteisö pitää työntekijät tehokkaasti yrityksen palveluksessa, joten toimitusjohtajan on syytä edistää yhteisöllisyyttä. Nonaka ja Takeuchi (2011) ovat esittäneet viisaan johtajan ominaisuuksiksi muun muassa aidon arvoperustan, yhteiset päämäärät ja kyvyn viestiä ydinasioista. Lisäksi keskeistä osaamisen luomisen kannalta on (Nonaka & Takeuchi 1995) on yhteistyö ja työntekijöiden osallistaminen organisaation kehittämiseen. Yrityksessä C ei ole hierarkisia rakenteita, vaan yrityksessä ilmapiiri on avoin ja toisia arvostava. Yrityksissä A ja C toimitusjohtajat edustavat transformatiivista suuntausta ja etsivät aktiivisesti uusia kehitysmahdollisuuksia ja kannustavat kehittymiseen. Yrityksessä B puolestaan kommunikaatiota ja eri tasojen välistä luottamusta ei koeta kovin hyviksi lukuisista viestintäkanavista huolimatta. Epäluottamuksellinen ilmapiiri heikentää osaamisen jakamista, ja ilman selkeitä strategisia päämääriä esimiesten ja työntekijöiden on vaikea kehittää oikeanlaista osaamista. Yrityksessä C henkilöstön osallistamiseen panostetaan, ja henkilöstö osallistuu yrityksen toiminnan kehittämiseen eri tavoin. Myös yrityksessä



A pyritään mahdollisuuksien mukaan osallistamaan henkilöstöä työpaikan toimintatapojen kehittämiseen. Yrityksessä B puolestaan osallistaminen toteutuu heikosti.

Henkilöstökyselyssä yrityksissä A ja C työpaikan ilmapiiri on arvioitu melko kannustavaksi ja mukavaksi, kun yrityksen B osalta tulos on vain kohtalainen. Myös tiedon kulku eri yksiköiden sekä johdon ja henkilöstön välillä arvioidaan yrityksissä A ja C paremmaksi kuin yrityksessä B. Taulukossa 6 on tarkemmin esitetty henkilöstökyselyn tulokset tiedon kulun riittävydestä ja työpaikan ilmapiiristä.

**Taulukko 6.** Tiedon kulun riittävyys ja työpaikan ilmapiiri henkilöstökyselyssä.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Organisaatiossamme tiedon kulku on riittävää työyksikössäni	4,86	5,28	5,52
Organisaatiossamme tiedon kulku on riittävää eri yksiköiden välillä	4,19	3,39	4,3
Organisaatiossamme tiedon kulku on riittävää johdon ja henkilöstön välillä	4,5	3,39	4,73
Ilmapiiri on jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva	3,37	4,39	3,11
Ilmapiiri on kannustava, uusia ideoita hakeva	5,04	3,71	5,03
Ilmapiiri on ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä	2	3,59	2,89
Ilmapiiri on leppoisa ja mukava	5,32	3,94	5,67
Ilmapiiri on riitaisa ja eripurainen	2,41	3,78	1,81
Työpaikallani on tavallista, että työntekijöiden ideoita ja kehittämissuhteita toteutetaan	4,04	4,28	4,81

1= Täysin eri mieltä ... 7= Täysin samaa mieltä

### 4.3. Esimies

Kirjallisuuskatsauksen perusteella esimiehillä on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. He toimivat tiiviissä yhteistyössä niin työntekijöiden kuin johdonkin kanssa, ja ovat tietoisia organisaation osaamistasosta ja strategisista suuntaviivoista. Erityisen tärkeä on esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde.

#### 4.3.1. Esimiesosaaminen

Tutkittavissa yrityksissä esimiesten vastuut ja taitotasot vaihtelivat. Organisaation oppimisen kannalta esimiesten esimiesosaaminen on tärkeässä asemassa. Yrityksessä A esimiehillä on melko paljon alaisia, ja esimiehet ovat hiljattain aloittaneet positioissaan. Kaikki eivät ole saaneet lainkaan koulutusta tehtäviinsä, mutta sellaista on suunnitteilla toteuttaa. Esimiehet kokevat, että he tarvitsisivat ohjausta ja koulutusta esimiesasioiden hoitoon. Heidät on nostettu työntekijöiden joukosta esimiesasemaan. Siten heillä on osaamista alaiensa työstä, ja he ovat myös tuntevat alaisensa jo entuudestaan, mikä edistää luottamuksellisen suhteen rakentumista. Esimiehet kokevat, ettei itse esimiestyölle jää riittävästi aikaa, mikä voi olla tyypillistä PK-yritysten hektisissä työympäristöissä. Esimiehet kuitenkin kohtaavat alaisiaan säännöllisesti kasvotusten muun muassa palaverien yhteydessä. Esimiesten vastuuta ja päätösvaltaa pidetään selkeinä kaikilla tasoilla. Säännöllistä palautetta pidetään tärkeänä esimiestyössä kehittymisen kannalta, ja rakentavaa palautetta toivottaisiin useamminkin.

*"Tunnen itseni niin uudeksi tässä asemassa, puoli vuotta mutta -- jos mietin kehitettävää omalta kohdaltani, tarvitsisin koulutusta johtamisessa. Joku kurssi johtamiskoulutusta." Yritys A*

*"Haluaisin mennä sellaiselle johtamiskurssille -- ja samanaikaisesti myös liiketalouskurssille. Jokainen paikallispäällikkö on tehnyt budjetin ensi vuodelle ja se on jotain aivan vierasta minulle... Talouskoulutusta, joka keskittyy budjettityöskentelyyn ja budjetissa pysymiseen" Yritys A*

Yrityksessä B haastateltavat kokevat, että esimiehiä on riittävästi alaisiin nähden. Yksi haastateltavista tuo esiin, että vastuiden uudelleen jakamisen myötä esimiesasemassa on jopa tarpeettoman paljon henkilöitä. Kaikki haastateltavat kokevat, että itse esimiestyölle on riittävästi aikaa. Eräs haastateltava tuo esiin, että yhteneväisten johtamisen periaatteiden määrittely voisi olla aiheellista, sillä johtamiskäytännöt ja esimiesten toimintatavat vaihtelevat paljon yrityksen sisällä. Haastateltavan mukaan johtamiskäytänteiden yhtenäistämällä voitaisiin vähentää sitä, että osa esimiehistä toimii vain oman tiiminsä

parhaaksi, eikä siten tule ajatelleeksi koko yrityksen etua. Systemaattista perehdytystä tai koulutusta ei esimiehille järjestetä, vaan on paljon esimiehen oman aktiivisuuden varassa, hakeutuuko hän koulutukseen vai ei. Halukkaat saavat kehittää esimiesosaamistaan koulutuksen kautta. Yksi haastateltavista kokee tärkeäksi, että johtoportaan suunnalta tuetaan ja kannustetaan hakeutumaan koulutuksiin, sillä kaikki työntekijät eivät ole yhtä itseohjautuvia tai saattavat epäröidä koulutusten suhteen. Johdolla on myös oleellinen näkemys siitä, minkälaista osaamista missäkin asemassa toimivilta vaaditaan. Esimiehiä ei ole rekrytoitu ulkopuolelta, vaan tapana on ollut nostaa oman tiimin sisältä henkilö esimiesasemaan.

*"Esimiestyö, johtamistavat ja henkilöt hyvin erilaisia... voitaisiin yrittää yhtenäistää. Esimiestoiminta ok... jotkut vetää kotiinpäin, eikä näe koko kokonaisuutta." Yritys B*

*"Sanoisin niin että esimiehille ladataan suuri vastuu -- johdolta pitäisi tulla enemmän painostusta ja kehotusta "nyt sinä menet koulutukseen", eikä vaan miettiä että pitäisikö mennä. Olen toiminut esimiesasemassa pitkään, ja tiedän itse että ihmiset tapaavat miettiä onko kurssi oikea..." Yritys B*

*"Kaikilla esimiehillä on mahdollisuus [kouluttautua], kyllä ehdottomasti. Koska täällä ei ole koskaan palkattu esimiestä, vaan he ovat työntekijöitä, jotka ovat nousseet esimieheksi ajan myötä ja kasvaneet yrityksessä." Yritys B*

*"On kyllä [tarpeeksi esimiehiä] -- ehkä liikaakin väliportaassa. Vastuuta on annettu ja toimia vähän enemmän itsenäisesti, sitä kautta tullut." Yritys B*

Yrityksessä C on dokumentoitu erityiset johtamisperiaatteet, joita noudatetaan. Johtamistyyliä kuvataan valmentavaksi. Esimiestyötä arvostetaan ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään. Esimiehiä koetaan olevan lähestulkoon liikaa, ja osa tiimeistä on jäänyt pienikokoisiksi. Osa haastateltavista kokee, että esimiestyölle on riittävästi aikaa, kun taas osan mielestä itse esimiestyölle tulisi jäädä enemmän aikaa. Esimiehet on yrityksessä nostettu omien tiimiensä joukosta. Osa haastateltavista kokee, ettei esimiestehtävien hoitoon perehdyttäminen ja kouluttaminen ole olleet täysin riittäviä, vaikka niitä jossakin määrin tehdäänkin. Suoranaisia toimintamalleja esimiestehtävien hoitamiseen tai osaamisen kehittämisen edistämiseen esimiehet eivät saa, vaan toimintaa pyritään kehittämään jatkuvan dialogin kautta. Yksi haastateltava kertoo kokevansa oman esimiehensä sparraajana, joka ei anna suoria ohjeita esimiestyölle vaan pikemminkin kannustaa ja tukee siinä suoriutumisessa.

*"Eli meillä on tämä työtunti, jossa käymme läpi sellaisia akuutteja asioita, joita yritetään mieltää. Enimmäkseen keskustellaan -- mutta systemaattista palautetta että nyt sinun pitää toimia näin ei ole, vaan keskustellaan ajankohtaisista asioista että sparrataan, Esimiehelläni on sparraava rooli" Yritys C*

*"Laitan paljon painoarvoa esimiesten kehittämiseksi, sillä he ovat avainasemassa -- satsaamme paljon esimiehiin." Yritys C*

Kaikissa kolmessa yrityksessä esimiehen rooli nähdään keskeisenä työntekijöiden osaamisen kehittämisen kannalta. Esimiestyöhön käytettävät panostukset kuitenkin vaihtelevat. Yrityksessä A esimiehet ovat uusia esimiesasemissaan, eivätkä ole ehtineet saada riittävää koulutusta ja perehdytystä selvitäkseen kaikista vastuualueistaan. Yrityksessä B esimiesosaamisen kehittäminen on pitkälti esimiesten itsensä vastuulla, ja esimiestyönläadussa koetaan olevan paljon vaihtelevuutta yhtenäisten johtamiskäytänteiden puuttuessa. Yrityksessä C esimiehet nähdään avainhenkilöinä, joiden kehittämiseen halutaan panostaa. Osa kokee oman esimiesosaamisensa riittämättömäksi tehtävistään suoriutumiseen ja osa riittäväksi. Yhteistä kaikille yrityksille on, että esimiehet on valittu aina oman tiimin sisäلتä, eikä ulkoisten rekrytointien kautta. Osa esimiehistä kokee, että heillä on riittävästi aikaa perehtyä esimiesasioiden hoitoon, kun taas osa haastateltavista kokee sen vaikeaksi hektisessä työympäristössään.

#### 4.3.2. Rooli osaamisen kehittäjänä

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen. Yrityksessä A esimiehen roolia osaamisen kehittämisen kannalta pidetään merkittävänä. Keskustelemalla esimies voi tuoda esiin kehittymismahdollisuuksia, ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan koulutuksiin. Esimiehet pyrkivät tukemaan alaisiaan, mutta kokevat, ettei sille jää riittävästi aikaa. Yksi haastateltava kuvaa, että mikäli esimies huomaa työntekijän suoriutumisen tason laskevan, esimies voi tarjota osaamisen kehittämisen keinoiksi koulutusta, mentorointia tai coachausta. Kerran vuodessa pidettäviä kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä kanavana keskustella osaamisen kehittämisestä esimiehen ja alaisen kesken. Lisäksi säännöllisesti järjestettävissä yhteisissä palavereissa tuodaan esille ajankohtaisia kouluttautumismahdollisuuksia. Kaikki työntekijät saavat kuukausittain raportin omasta työssä suoristumisestaan, jonka avulla pyritään motivoimaan ja kannustamaan jatkuvaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Myös esimies seuraa työntekijöidensä raportteja.

Myös yrityksessä B esimiehen rooli alaisen osaamisen kehittäjänä nähdään tärkeänä. Esimiehiä ei ole selkeästi ohjeistettu osaamisen kehittämisen edistämiseen, mutta esimiehet ovat vastuussa oman tiiminsä osaamisen kartoittamisesta arvioimalla työntekijöiden suoriutumista ja mahdollista koulutuksen tarvetta. Osaamisen kartoittamisessa hyödynnetään jatkuvaa kanssakäymistä ja keskustelua. Osaamisesta keskustellaan vuosittain kehityskeskusteluissa, ja alaiset voivat itse ehdottaa, jos haluavat lisää koulutusta esimerkiksi muuttuneiden työtehtävien seurauksena. Haastatteluista käy ilmi, että vaikka esimies nähdäänkin tärkeänä työntekijän osaamisen kehittäjänä, myös johtoportaalta kaivattaisiin aktiivisempaa otetta työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Haastateltavista yksi kokee, että johdolla on vahvaa auktoriteettia ja kokonaisvaltainen näkemys tarvittavasta osaamisesta, joten heidän tulisi aktiivisesti kannustaa työntekijöitä sopivien koulutuksien pariin. Haastateltavista eräs kertoo, että parhaaksi palautteeksi, mitä esimies voi saada on, että henkilöstö on tyytyväistä ja ilmapiiri hyvä. Hän mainitsee esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi kuuntelemisen, keskustelemisen ja erilaisten ihmisten ymmärtämisen.

*"Se olen oikeastaan minä osaston esimiehenä joka arvioi [osaamista], ja jos näen että tarvitaan koulutusta tai että on ideoita kouluttaa henkilöä. Keskustellaan päivittäin. Se on tärkeää, istutaan tauoilla kaikki yhdessä ja tavataan, se on tärkeää." Yritys B*

*"Pyrin olemaan hyvä kuuntelija ja keskustelemaan... ne ovat kaksi tärkeää asiaa. Kuunnella yksilön ja henkilöstön näkemyksiä. Näitä oppinut myös työnjohtokursilla. -- Tapaan sanoa että työnjohtaja on myös vähän psykologi." Yritys B*

*"Esimies on avainasemassa -- siis hän on tärkein henkilö, mitä tulee henkilöstön osaamisen kehittämiseen" Yritys B*

Yrityksessä C esimiehellä nähdään olevan monia eri vastuita henkilöstön osaamisen kehittäjänä. Esimiehen tulee itse olla osaava henkilö, jotta voi välittää omaa osaamistaan ja kehittää ryhmänsä osaamista. Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti, mutta eräs haastateltavista kokee, että niissä olisi potentiaalia nykyistä tehokkaampaan hyödyntämiseen osaamisen kehittämisessä. Hän kertoo, että usein keskitytään niin sanottuun kovaan osaamiseen, kuten tietotekniseen osaamiseen, eikä niinkään laaja-alaisesti eri työelämätaitoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsee, että osaamisen kehittämisestä keskustellaan lähinnä, kun jokin tietty osaaminen puuttuu. Hän kokee, että esimiesten tulisi jatkuvasti seurata alaistensa kehittymistä, eikä ainoastaan tarjota sopivan kuuloisia koulutuksia. Lisäksi haastattelusta käy ilmi, ettei kaikkia käytyjä koulutuksia koeta edes työn kannalta mielekkäiksi. Siten esi-

miehen tulisi olla tietoinen myös koulutusten tarkemmista sisällöistä. Johdon ja esimiesten roolia osaamisen kehittämisessä pidetään tärkeänä, mutta tärkeäksi mainitaan myös se, että työntekijät keskenään kannustavat ja tukevat toinen toisiaan. Eräs haastateltava näkee, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti samalla viivalla toistensa kanssa. Ilmapiiriä pidetään yrityksessä kannustavana siinä mielessä, että koulutusmahdollisuuksia tarjotaan, ja koko henkilöstöä kannustetaan osallistumaan niihin. Toisaalta työtempo on kova. Haasteena nähdään se, että esimiehen tulee löytää tasapaino jatkuvan osaamisen kehittämisen ja vaatavuustason nousun sekä työntekijöiden kuormituskyvyn välillä. Kiirein työtähti ja työntekijöiden tunnollisuus aiheuttavat sen, etteivät työntekijät malta irrottautua koulutuksiin kesken työpäivien. Tässä nähdään kehittämisen varaa systematiikalle. Yrityksessä on käytössä koulutuskalenteri, jonka välityksellä esimies seuraa tarjolla olevia koulutusmahdollisuuksia, ja seuloo niistä alaisilleen sopivia. Olennaisena pidetään sitä, että esimies huolehtii riittävästä osaamisen tasosta, jotta tiimissä työ on mielekästä ja tuottavaa. Toisin sanoen esimiehen on huolehdittava, että työn vaatavuustaso ja työntekijän osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään. Esimiehen vastuulle kuuluu havainnoida tiimensä osaamista ja työntekijöidensä henkilökohtaisia kehittymisalueita. Osaamisen kehittämisestä keskustellaan esimiehen ja alaisen välillä säännöllisesti muun muassa kehityskeskusteluissa.

*"Mulla on niin, että koen että roolini [esimiehenä] on luoda olosuhteet [alaisille] onnistua työssään, ja se tarkoittaa että on osaamista. Se on tärkeä osa. Jos ei ole osaamista, [työstä] tulee stressaavaa eikä siitä tule mitään." Yritys C*

*"Kehitämme esimiehiä välittämään osaamistaan työntekijöilleen. Ja sitten kaikki nämä tekniset apuvälineet, online-tapaamiset ja sellaiset mitä meillä on." Yritys C*

*"He[alaiset] ovat niin tunnollisia ottamaan sitä aikaa ja niinku sulkea oven ja mennä muualle ja perehtyä asioihin, jos on tarvetta. -- He sanovat, ettei heillä ole aikaa sellaiseen. Mutta ehkä se on minun tehtäväni vähän painostaa -- ja ehkä lisäksi luoda joku systeemi sille. -- Monet koulutukset ovat päiväsaikaan. Heitä kannustetaan kouluttautumaan mutta koulutusten mahdollistaminen on eri asia -- pitäisi tosiaan mahdollistaa enemmän että he voivat osallistua niihin." Yritys C*

*"No hänellä on todella iso rooli esimiehenä sanoisin, että heidän pitää näyttää kiinnostusta ja seurantaa mielestäni. Koulutustilaisuudet ovat muuttuneet niin että ne ovat useimmiten livejä ja istutaan yksin -- mutta esimies voi tulla kysymään että hei oletko käynyt tämän koulutuksen ja mitä tykkäsit, ja se on seuraamista esimieheltä myös--" Yritys C*

*"Useimmiten keskustellaan sitten kun ei osata jotakin... kuinka sitten teen tämän? Sitten katsotaan, jos tarvitaan koulutusta. Mutta useimmiten seuraaminen on se tärkeämpi osa. -- Esimies voisi olla enemmän niinku näyttämässä ja -- seuraamassa. Ei vaan jäisi siihen että mennään kurssille -- vaan mitä käytännössä oikeasti tarvii omassa työssä. On paljon tarpeettomia kursseja -- sitten siellä istutaan ja kuunnellaan erilaisia luentoja ja ei ole mitään käytännön hyötyä." Yritys C*

*"Osittain tietysti esimies ja johto [rohkaisevat kehittymiseen], mutta enemmän ehkä työntekijät keskenään, kun kehuvat toisiaan.. kannustaa toisiaan." Yritys C*

Tutkittavissa yrityksissä esimiehet mainitsivat keskustelun, alaisten seuraamisen ja kiinnostuksen osoittamisen tärkeinä työkaluina työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä. Yrityksissä A ja B esimiehet nähtiin enemmän alaisten toiminnan seuraajina ja tukijoina, kun yrityksessä C esimiehet koettiin aktiivisempina sparraajina alaisilleen. Keskeisimpänä esimiehen vastuuna nähdään pääsääntöisesti oppimisprosessien tukeminen. Esimiehellä katsotaan olevan vastuu huolehtia alaistensa ajankohtaisesta osaamisesta muun muassa tarjoamalla sopivia koulutusmahdollisuuksia. Luottamuksellista esimies-alaissuhdetta rakennetaan jatkuvan ja säännöllisen kasvokkaisen kanssakäymisen kautta. Esimiehellä on usein myös pääasiallinen vastuu työntekijän suoriutumisen arvioinnista ja tavoitetason määrittelystä. Tärkeänä pidettiin kunnioituksen ja kiinnostuksen osoittamista alaisen kehittymistä kohtaan. Esimieheltä vaaditaan sekä vahvaa ammatillista että esimiesosaamista, ja hänet nähdään tärkeänä osaamisen lähteenä omalle tiimilleen.

Henkilöstökyselyiden perusteella esimiestyö arvioidaan kokonaisuudessaan suhteellisen hyväksi kaikissa yrityksissä, kuten taulukosta 7 käy ilmi. Erityisen tyytyväisiä esimiestyöhön on yrityksen C henkilöstö. Suhde ja vuorovaikutus esimiehen kanssa arvioidaan yrityksissä A ja B melko hyväksi, ja yrityksessä C vuorovaikutus ja suhde esimieheen koetaan kiitettävänä. Taulukossa 8 on esitetty henkilöstökyselyn tulokset vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa.

**Taulukko 7.** Esimiestyö henkilöstökyselyssä.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä	4,93	5,11	5,73
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	4,71	4,89	5,55
Esimieheni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa	5,56	5,89	6
Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja.	4,93	5,61	5,79
Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet	4,93	5,17	5,53
Saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni	5,52	4,28	5,6
Esimieheni keskusteleekin kanssamme riittävästi suorituksistamme	5,07	4,67	5,84
Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä	5,56	4,28	5,47
Tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani	5,48	4,47	5,67

1= Täysin eri mieltä ... 7= Täysin samaa mieltä

**Taulukko 8.** Vuorovaikutus esimiehen kanssa henkilöstökyselyssä.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa	5,86	6,39	6,49
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	5,21	5,28	6,08
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	5,54	5,44	6,03
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa	5,14	5,44	6,11
Luotamme toisiimme	5,32	6	6,33
Arvostamme toistemme osaamista työssä	5,71	5,94	6,27
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	5,43	5,94	6,24
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	5,89	6,11	6,35
Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista	5,61	5,83	6,16
Pystymme molemmat tukemaan toisiamme kehittymään työssä	5,41	5,61	6,03
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toistemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	5,48	5,67	6,22
Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	5,32	5,78	6,37

1= Täysin eri mieltä ... 7= Täysin samaa mieltä



## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tiivistetysti tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä niistä tehtävissä olevat johtopäätökset. Tämän lisäksi tutkimustuloksia peilataan kirjallisuuskatsoukseen, minkä avulla voidaan vahvistaa ja lisätä näkökulmia PK-yritysten osaamisen johtamiseen muotoihin.

### 5.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista

Tutkittavissa yrityksissä osaamisen kehittämisen ensisijaisina keinoina nähtiin erilaiset muodolliset oppimismahdollisuudet kuten koulutukset, konferenssit ja mentorointi. Sitä vastoin vähemmälle huomioille jäivät jokapäiväisessä työssä oppimisen mahdollisuudet ja osaamisen monipuolinen jakaminen työyhteisön jäsenten kesken. Henkilöstön kouluttamisessa hyödynnettiin ulkopuolisia asiantuntijoita tai virallisia koulutuksentarjoajia. Erityisesti virtuaaliset oppimisforumit koettiin toimiviksi muun muassa ajankäytöllisistä syistä. Hiljaisen tiedon siirtoa tapahtui mentoroinnin ja selkeiden perehdytysprosessien yhteydessä. Varsinaista työnkiertoa ei missään yrityksissä toteutettu. Yhdessä yrityksessä tehtiin avainhenkilöille epävirallista urasuunnittelua. Yhtenä keskeisenä vaikuttavana tekijänä työnkierron ja urasuunnittelun vähäisyydelle nähtiin pienten yritysten rajalliset urakehitysmahdollisuudet, kun suurella osalla työntekijöistä työnkuva on samankaltainen.

Osaamisen menetyksen kannalta keskeisiä varahenkilöjärjestelmiä ei ollut systemaattisessa käytössä, vaikka yritysten avainhenkilöiden kannalta sellaisten aiheellisuus tunnustettiin. Poistuvalla henkilöllä oltiin siis mahdollisesti mietitty korvaaja, mutta varsinaista perehdytystä työtehtäviin ei ollut tapahtunut. Osaamisen menetyksen uhka liittyi henkilöstön suureen vaihtuvuuteen sekä samanaikaisesti tapahtuvaan usean henkilön eläkkeelle siirtymiseen. Suureen henkilöstön vaihtuvuuteen pyrittiin vastaamaan rekrytointiprosessin kehittämisellä, jotta tehtäviin ei valittaisi epäsopivia henkilöitä. Rekrytointeissa muutoin hyödynnettiin muun muassa oppilaitosyhteistyötä ja henkilöstönvuokrauspalveluita. PK-yritykselle uuden työntekijän rekrytointi vaatii resursseja, eikä uusien työntekijöiden hankkimista tapahtunut pääsääntöisesti usein. Osaamisen kartoitus ja dokumentointi tapahtui pääasiallisesti kehityskeskustelujen yhteydessä keskittyen yksilötason osaamiseen. Kaiken kaikkiaan tutkittavissa yrityksissä oltiin melko hyvin tietoisia osaamisen johtamisen eri osa-alueiden hyödyistä ja keinoistakin. Osaamista ja jatku-

vaa uuden oppimista pidettiin keskeisenä kilpailukykytekijänä, mutta varsinaisia osaamisen johtamisen prosesseja ei missään yrityksessä toteutettu.

Yritysten osalta kävi ilmi, että yleinen haaste strategisen osaamisen johtamisen toteutamiselle on heikko henkilöstöjohtamisen tila. Pienissä yrityksissä henkilöstöjohtamisen osa-alueet, osaamisen johtaminen mukaan lukien, hoidetaan muiden työtehtävien ohessa ilman että niihin pystytään välttämättä kunnolla perehtymään. Toisaalta kuitenkin osaamista voidaan johtaa myös ilman merkittäviä rahallisia ja ajallisia panostuksia. Tärkeää on se, että toimitusjohtaja sitoutuu edistämään organisaation oppimista. Tutkittavissa yrityksissä oli havaittavissa, että toimitusjohtajalla on PK-yrityksessä ratkaiseva vastuu osaamisen johtajana. Toimitusjohtaja määrittelee yrityksen osaamisen kehittämisen suuntaviivat. Hänellä on myös merkittävä vaikutus organisaation ilmapiiriin ja työyhteisön dynamiikkaan, jotka osaltaan vaikuttavat organisaatiossa tapahtuvaan osaamisen jakamiseen työntekijöiden välillä. Lisäksi toimitusjohtaja on vastuussa osaamisen johtamisen resursoinnista ja arvostuksesta. PK-yritykset toimivat hektisissä liiketoimintaympäristöissä, joissa vaaditaan jatkuvaa uudistumiskykyä, mikä aiheuttaa paineita koko henkilöstölle. Osaamistarpeiden ennakointi on erittäin tärkeää, jotta osaamista ei kehitetä vasta sitten, kun sen tarve on jo olemassa, vaan pystyttäisiin ketterämmin mukautumaan markkinoiden muutoksiin. Kun aikaa osaamisen johtamisen suunnittelulle ei löydetä, myös ennakoivat toimenpiteet toteutuvat heikosti.

Toimitusjohtajan lisäksi avainasemassa osaamisen johtamisessa ovat esimiehet. Yrityksissä esimiesosaamisen tasot vaihtelivat, mutta yhteistä oli se, että kaikissa yrityksissä esimiehet nostettiin omien tiimiensä joukoista, jolloin heiltä vaadittiin vahvaa asiaosaamista. Esimiesten roolia pidetään tärkeänä, sillä heidän vastuullaan on kartoittaa osaamista ja kannustaa työntekijöitään osaamisen kehittämiseen. Lisäksi esimiesten odotetaan viitoittavan osaamisen kehittämisen suuntaa. Yhdessä tutkittavista yrityksistä esimiestyöhön panostettiin, ja esimiehiä pidettiin toiminnan kannalta avainhenkilöinä. Kyseisessä yrityksessä myös henkilöstö oli tyytyväisintä esimiestyön laatuun. Jotkut haastateltavista kokivat esimiehen tehtävän tarkemmin kehittymistä ohjailevana, kun taas toiset korostivat esimiehen tärkeää roolia kehittämiseen kannustavana ja sparraajana. Taulukossa 9 on esitetty yhteenveto kolmen yrityksen keskeisimmistä osaamisen johtamiseen liittyvistä haasteista sekä osaamisen kehittämisen keinoista.

**Taulukko 9.** Yhteenveto yritysten osaamisen johtamisesta.

	<b>Haasteet</b>	<b>Keinot</b>
<b>Yritys A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön suuri vaihtuvuus</li> <li>• Heikko esimiesosaaminen</li> <li>• Vähäiset mahdollisuudet epämuodolliseen kommunikaatioon ja osaamisen jakamiseen työaikana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkopuolisen asiantuntija ja virtuaalinen tukifoorumi</li> <li>• Mentorointi, coaching</li> <li>• Koulutus, konferenssit</li> <li>• Systemaattiset perehdytyskäytännöt</li> <li>• Yhteisöllisyyden kehittäminen</li> <li>• Esimies seuraa työntekijöiden suoriutumista</li> <li>• Säännölliset kehityskeskustelut</li> <li>• Yksilön osaamistason dokumentointi kompetenssikortein</li> <li>• Osa-aikaeläkeläisten työpanos</li> </ul>
<b>Yritys B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heikko henkilöstöjohtaminen</li> <li>• Yhteisten päämäärien puuttuminen</li> <li>• Vaihtelevat johtamiskäytännöt</li> <li>• Puutteellisuus avoimessa kommunikaatiossa ja tiedon jakamisessa organisaation eri tasoilla</li> <li>• Henkilöstö heikko osallistaminen toiminnan kehittämiseen</li> <li>• Ylimmän johdon sitoutumattomuus henkilöstön kehittämiseen</li> <li>• Eläkepoistumasta aiheutuva osaamisen menettäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutus</li> <li>• Messut</li> <li>• Vierailut saman alan yrityksiin ja verkostoituminen</li> <li>• Systemaattiset perehdytyskäytännöt</li> <li>• Säännölliset kehityskeskustelut</li> <li>• Osa-aikaeläkeläisten työpanos</li> </ul>
<b>Yritys C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niukat henkilöstöjohtamisen resurssit</li> <li>• Ajan löytäminen työssä oppimiselle</li> <li>• Markkinoiden vaativassa jatkuvassa kehittämisessä onnistuminen ilman henkilöstön liiallista kuormitusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtaiset osaamiskartoitukset</li> <li>• Osaamisen jakaminen organisaation kaikilla tasoilla</li> <li>• Virtuaalioppimisympäristöt</li> <li>• Transformatiivinen johtajuus</li> <li>• Varahenkilöjärjestelmä</li> <li>• Systemaattiset rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt</li> <li>• Henkilöstön aktiivinen osallistaminen toiminnan kehittämiseen</li> <li>• Esimiestyön jatkuva kehittäminen</li> <li>• Avainhenkilöiden sitouttaminen</li> <li>• Säännölliset kehityskeskustelut</li> <li>• Osa-aikaeläkeläisten työpanos</li> </ul>

## 5.2. Peilaus kirjallisuuteen

Tutkimusmateriaalista löytyi monia yhteneväisiä piirteitä PK-yritysten osaamisen johtamisen muodoista, joita myös kirjallisuuskatsauksessa esitettiin. Osaamisen luomisen prosessin keskeiset vaiheet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen, joista PK-yrityksissä dominoiva vaihe on tyypillisesti sosialisatio, sillä keskiössä ovat työntekijöiden väliset kasvokkaiset kohtaamiset ja yhteinen tekeminen (Nonaka & Konno 1998; Desouza et al. 2006). Tutkittavissa yrityksissä ensisijaisesti henkilöstön kehittämisen keinoiksi miellettiin muodollisen oppimisen mahdollisuudet kuten koulutus ja seminaarit. Toisaalta yrityksissä kuitenkin panostettiin myös yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittämiseen. Vapaa-ajan tapahtumat nähtiin ensisijaisesti panostuksina työhyvinvointiin, mutta pitkällä tähtäimellä ne voivat edistää myös työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja organisaatiossa tapahtuvaa osaamisen jakamista. Riege (2005) on esittänyt, että PK-yrityksillä on lähtökohtaisesti hyvät mahdollisuudet rakentaa osaamista luovia ympäristöjä, sillä ne ovat ketteriä ja tyypillisesti tiiviitä yhteisöjä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että myös suoritettavan työn vaativat olosuhteet vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden mahdollisuuksiin jakaa tietoa. Yritysten osaamisen johtamisen prosessiin vaikuttaa muun muassa käytettävissä olevat resurssit ja henkilöstöjohtaminen (Wong et al. 2005). Tutkimuksen perusteella oli havaittavissa, että aikaa eikä välttämättä vaadittavaa osaamista strategiselle henkilöstöjohtamiselle ollut, mikä osaltaan heijastuu myös osaamisen johtamiseen. PK-yritysten tyypillisesti hektiset työympäristöt heijastuvat siihen, että oppimiselle on vaikea löytää aikaa. Oppimisprosessin kannalta havainnointi, kokemusten jakaminen ja reflektointi sekä ideoiden testaaminen käytännössä ovat tärkeitä (Kolb 1976). PK-yrityksissä olisi mahdollisuuksia kehittää osaamisen johtamista panostamalla epämuodolliseen kommunikaatioon ja monipuoliseen osaamisen jakamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tutkimuksen perusteella tätä ei osattu täysin hyödyntää, vaikka se vastaisi myös tiukkojen HRM-resurssien asettamiin haasteisiin. Osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä tapahtuu esimerkiksi mentoiminnin ja systemaattisen perehdytyksen yhteydessä.

PK-yrityksissä yksi keskeinen osaamisen johtamisen huomio liittyy osaamisen menettämiseen. Tyypillisesti pienempien yritysten työntekijöiden omaava osaaminen ei poikkea toisistaan merkittävällä tavalla, ja kriittinen avainosaaminen on toimitusjohtajalla. Osaamisen strateginen suunnittelu voi kärsiä, mikäli luotetaan liikaa yhteneväiseen osaamis pohjaan. Tutkimuksessa kävikin ilmi, etteivät yritykset osanneet aktiivisesti ja hyvissä ajoin etukäteen suojautua osaamisen menettämiseltä. Työntekijöiden poistumisesta koituva menetys aliarvioidaan, jolloin asianmukaisia varahenkilöjärjestelmiä ei

luoda ajoissa. Varahenkilöjärjestelmien luominen puolestaan vaatii osaamisen kartoittamista. Yrityksissä työntekijöiden henkilökohtaisia osaamiskartoituksia tehtiin kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta koko organisaation tasolla osaamista ei strategisessa mielessä kartoitettu tai suunniteltu. (Desouza et al. 2006; Durst & Wilhelm 2011)

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että PK-yrityksessä toimitusjohtajalla on ratkaiseva asema osaamisen johtamisen kannalta. Toimitusjohtaja vaikuttaa osaamisen strategiseen lähestymistapaan ja kokonaisvaltaiseen hallintaan. Toimitusjohtajan on luotavat organisaatiolle aito arvoperusta ja yhteiset päämäärät sekä kyettävä viestimään ydinasioista. Työntekijöiden on mahdoton motivoitua oikeanlaisen osaamisen kehittämiseen, mikäli he ovat epätietoisia toiminnan päämääristä. Vaikka kaikissa tutkittavissa yrityksissä osaaminen tunnistettiin strategiseksi voimavaraksi, yrityksissä oli havaittavissa sekä aktiivista että passiivista suhtautumista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Tutkittavissa yrityksissä hyödynnettiin sekä ulkoisia että sisäisiä osaamisen lähteitä, mutta yrityksissä, joissa oli tahtotilaa panostaa osaamisen kehittämiseen, hyödynnettiin monipuolisemmin erilaisia osaamisen johtamisen keinoja. (Salojärvi et al. 2005; Nonaka & Takeuchi 2011; Bagnoli et al. 2014)

Esimies on keskeinen osaamisen johtamisen toteuttaja yrityksissä. He edistävät tiimien sekä yhteistoimintaa, ja mahdollistavat omalla toiminnallaan uuden osaamisen luomisen. Yrityksissä esimies koetaan tärkeäksi osaamisen kehittämisen kannustajana ja suuntaajana. Esimies arvio ja määrittelee osaamisen tason sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamis pohjan. Keskiössä on esimiehen ja alaisen välinen toimiva luottamussuhde, jota edistetään parhaiten jatkuvalla ja avoimella vuorovaikutuksella sekä kiinnostuksen ja kunnioituksen osoittamisella. Transformatiivinen johtaja kannustaa jatkuvaan uudistumiseen ja kehittämiseen, ja edistää myös tiedon jakamista ja syntymistä. Toimitusjohtajan ohella esimiehillä on merkittävä rooli organisaation oppimiselle suotuisan ilmapiirin luomisessa. Yksilöiden oppimisen tukemisen lisäksi esimiehen on tärkeä kannustaa myös yhteistyöhön ja tiimioppimiseen. Yrityksissä jatkuva osaamisen kehittäminen on lopulta yksilöiden oman motivaation varassa, jota voidaan yrityksen puolesta tukea luomalla oppimista tukevia ympäristöjä. (Nonaka & Takeuchi 1995; Viitala 2002; Kim & Ko 2014) Taulukossa 10 on kuvattu osaamisen johtamisen prosessin vaiheisiin liittyviä huomioita kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimusaineistoon perustuen.

**Taulukko 10.** PK-yritysten osaamisen johtamiseen liittyviä huomioita kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusmateriaalin perusteella.

<p><b>Osaamisen tunnistaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaaminen on tunnistettava kilpailuvaltiksi ja integroitava osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa</li> <li>• Tunnistaminen mahdollistaa prosessin jälkimmäisten vaiheiden tehokkaan toteuttamisen</li> <li>• Työntekijöiden osaamisen kartoittamisessa voidaan hyödyntää säännöllisiä kehityskeskusteluja ja esimiehen aktiivista roolia seuraajana</li> <li>• Osaamisen kirjallinen dokumentointi mahdollistaa jatkuvan kehittymisen seuraamisen ja osaamisen nopean paikantamisen</li> </ul>
<p><b>Osaamisen luominen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen luomisessa hyödynnetään tyypillisesti muodollista oppimista, kuten koulutusta</li> <li>• Virtuaalioppimismahdollisuudet osittain vastaavat osaamisen kehittämiseen liittyviin aika- ja resurssihaasteisiin</li> <li>• Tärkeää on hyödyntää sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia osaamislähteitä</li> <li>• Voidaan hyödyntää erilaisia työtiimejä</li> </ul>
<p><b>Osaamisen säilyttäminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemaattisilla rekrytointikäytännöillä voidaan varmistaa oikeanlainen osaaminen ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon</li> <li>• Avainhenkilöille luodulla varahenkilöjärjestelmällä voidaan minimoida osaamisen menettämiseen liittyvät riskit</li> <li>• Henkilöstö sitoutuu tehokkaasti yhteisölliseen ja tiiviiseen työyhteisöön, johon kokee haluavansa antaa oman osaamispanoksensa</li> </ul>
<p><b>Osaamisen jakaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen jakamisen kannalta keskeistä on vallitseva ilmapiiri sekä mahdollisuudet tiedon jakamiselle</li> <li>• Työntekijöille mahdollistettava osaamisen jakaminen sekä muodollisissa että epämuodollisissa kohtaamisissa</li> <li>• Osaamisen jakamisen foorumeita: kokoukset, tiedotustilaisuudet, yhteistyöryhmät, vapaa-ajantapahtumat</li> </ul>
<p><b>Osaamisen hyödyntäminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden osaamista voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä</li> <li>• Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi tärkeää</li> <li>• Ajatusmalli siitä, että kaikkien työntekijöiden osaaminen on samanlaista, voi heikentää osaamisen ja yksilökohtaisten kyvykkyyksien hyödyntämistä</li> </ul>

### 5.3. Käytännön implikaatiot

PK-yritysten osaamisen johtamiseen pohjautuvan kirjallisuuden sekä kolmeen yritykseen keskittyneen tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavat osaamisen johtamisen prosessiin liittyvät käytännön implikaatiot.

- 1) Osaamisen johtaminen on suunniteltava tukemaan strategisia päämääriä sen tehokkuuden varmistamiseksi.
- 2) Toimitusjohtajan on sitouduttava osaamisen johtamiseen tukemalla kokonaisvaltaisen prosessin toteuttamista.
- 3) Epämuodollisia oppimismahdollisuuksia voidaan tehokkaammin hyödyntää, kun työntekijöiden välinen jatkuva kanssakäyminen mahdollistetaan ja annetaan tilaa osaamisen jakamiselle.
- 4) Työntekijöiden osaamispotentiaalia voidaan hyödyntää osallistamalla heitä yrityksen toiminnan kehittämiseen, mikä myös sitouttaa ja motivoi sekä edistää uuden tiedon luomista.
- 5) Työntekijöitä voidaan kannustaa henkilökohtaiseen urapolkusuunnitteluun, joka tukee yksilöiden ja lopulta koko organisaation osaamis pohjan kehittymistä ja laajentumista.
- 6) Osaamisen suojaamisen kannalta tärkeää on organisaation avainosaajien tunnistaminen ja asianmukaisen varahenkilöjärjestelmän luominen.
- 7) Osaamisen tehokkaan hyödyntämisen kannalta keskeistä on osaamisen systemaattinen dokumentointi ja hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi.
- 8) Työyhteisön ilmapiiriä on syytä kehittää avoimeksi, luottamukselliseksi ja kannustavaksi, sillä ilmapiirillä on merkittävä vaikutus sekä yksilö- että organisaatiotasolla tapahtuvaan kehittymiseen.
- 9) Esimiesosaamiseen on panostettava, sillä esimiehillä on kriittinen rooli osaamisen johtamisen prosessin käytännön toteuttamisessa.
- 10) Osaamista voidaan johtaa niukoista HRM-resursseista huolimatta, kunhan yritykseen soveltuvat keinot tunnistetaan ja implementoidaan osaksi toimintaa.

### 5.4. Tutkimuksen arviointi

Osaksi tutkimusta kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Perinteisesti tutkimusta arvioidaan sen *reliabeliuden* ja *validiuden* kautta. Reliabiliteetilla viitataan toistettavuuteen, eli tutkimuksen kykyyn antaa ei-sattumavaraisia tuloksia. Validiteetti tarkoittaa

taa, että tutkimus mittaa sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. Termit liittyvät kuitenkin vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi et al. 2009: 231–232) Alla arvioin tutkimusta Tuomen ja Sarajärven (2009: 140–141) esittämien laadullisen tutkimuksen arvioinnissa huomioon otettavien yhdeksän seikan mukaisesti.

*a) Tutkimuksen kohde ja tarkoitus:* Tutkimuksen kohteena on osaamisen johtaminen, ja tarkemmin sen toteutuminen PK-yrityksissä. Tarkoituksena on selvittää, miten osaamista johdetaan tutkittavissa yrityksissä. Tutkimuksen painopiste siirtyi osaamisen johtamisesta ja esimiestyöstä laajemmin PK-yritysten osaamisen johtamiseen pian tutkielman aloituksen jälkeen.

*b) Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa:* Tutkimusaihe on tärkeä, sillä aiemmat henkilöstöjohtamisen kentällä tehdyt tutkimuksen osaamisen johtamisesta ovat keskittyneet lähinnä suuriin yrityksiin. Enemmälle tutkimustiedolle aihepiiristä on tarvetta, sillä Suomessa uudet työpaikat syntyvät pääasiallisesti PK-sektorille, ja henkilöstöjohtamista kehittämällä nämä yritykset voivat parantaa kasvu- ja kehittymismahdollisuuksiaan.

*c) Aineistonkeruu:* Kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, eli paikanpäällä oli aina yksi haastateltava kerrallaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin yhtä kertaa lukuun ottamatta, kun nauhoitus ei teknisistä syistä johtuen onnistunut. Kyseisellä kerralla nauhoitus korvattiin käsinkirjoitetuilla muistiinpanoilla. Muilta osin litteroin kaikki haastattelut sanatarkasti. Valmiin haastattelurungon lisäksi osallistuminen haastatteluihin mahdollisti myös tarkentavien lisäkysymysten esittämisen sekä yleisen havainnoinnin yritysten toiminnasta. Kyselytutkimukset toteutettiin elektronisesti lähettämällä osallistujille suora linkki kyselylomakkeeseen.

*d) Tutkimuksen tiedonantajat:* Tiedonantajiksi valikoituivat HERMES-tutkimusprojektissa yrityksistä ne henkilöt, jotka toimivat toimitusjohtajan, henkilöstöasioista vastaavan, luottamushenkilön tai esimiehen asemassa tai vastaavissa positioissa ja omaehtoisesti suostuivat osallistumaan haastatteluun. Niin haastatteluissa kuin kyselytutkimuksissakin suojattiin kaikki sellaiset tiedot, joista joku henkilö tai yritys oltaisiin voitu tunnistaa.



e) *Tutkija–tiedonantaja-suhde*: Haastattelut sujuivat hyvin, ja haastateltavat vastasivat pääsääntöisesti mielellään kysymyksiin, ja myös ymmärsivät kysymykset niin kuin ne oli tarkoitettu.

f) *Tutkimuksen kesto*: Aloitin tutkimuksen suunnittelun lokakuussa 2015, jolloin aloitin myös mukana yliopiston tutkimushankkeessa. Tutkimuksen haastattelut suoritettiin marras- ja joulukuun aikana, ja henkilöstökyselyt oli suoritettu kevääseen mennessä. Tutkimuksen teoriaosuutta kirjoitin vaiheittain marraskuusta toukokuulle. Aineiston analyysi tapahtui kesällä 2016, ja tutkimus oli valmis saman vuoden syksynä.

g) *Aineiston analyysi*: Aineisto analysoitiin toteuttamalla teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa ensimmäinen vaihe oli päätös siitä, mitä halutaan tutkia, eli osaamisen johtaminen. Seuraava vaihe oli aineiston läpikäynti, jossa kävin litteroidut aineistot huolellisesti läpi, ja poimin niistä ne asiat, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia. Tätä seurasi aineiston luokittelun vaihe, jossa kävin aineistot vielä huolellisemmin läpi, ja etsin esiin nousevia teemoja. Näiden löydettyjen teemojen perusteella analysoin aineistoa. Tutkimuksen viimeinen vaihe oli yhteenvedon kirjoittaminen. Tutkijana olen toiminut yksin, mutta olen käynyt aineistoa läpi systemaattisesti ja perusteellisesti.

h) *Tutkimuksen luotettavuus*: Tämän listan tarkoitus on arvioida tutkimuksen luotettavuutta eri näkökulmista, sillä luotettavuuden toteutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Tutkimusmateriaali koostuu kolmessa yrityksessä suoritetuista kahdestatoista haastattelusta ja kyselytutkimuksista. Voidaan olettaa, että haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen on parantanut todennäköisyyttä totuudenmukaisen tiedon saamiseen. Lisäksi yrityksistä on haastateltu eri asemassa toimivia henkilöitä, jotta ollaan voitu parantaa todennäköisyyksiä saada todenmukainen kuva yrityksen toiminnasta. Toisaalta haastatteluissa on ollut myös sellaisia kysymyksiä, joihin osa haastateltavista on voinut vastata, vaikka ei ole kyseisestä asiasta todellisuudessa tiennytkään. Kyselytutkimusten osalta matalien vastausprosenttien voidaan katsoa jossain määrin heikentävän niiden luotettavuusarvoa.

i) *Tutkimuksen raportointi*: Aineisto koostuu haastatteluista ja kyselytutkimuksista, jotka on tarkemmin esitelty kappaleessa 3.3. Tutkimuskohteen esittely. Aineiston analyysissä on esitetty suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, jotta lukija saisi objektiivisen käsityksen materiaalista ja sen tulkinnasta. Katkomerkit "--" tarkoittavat, että lause on katkaistu tai sen keskeltä on jätetty pois osa, joka ole sisältänyt mitään tutkimuksen kannalta relevanttia. Hakasulkeissa olevat sanat tarkentavat sitaatin asiayhteyttä.

### 5.5. Jatkotutkimusehdotuksia

Osaamisen johtamisella voidaan vastata moniin alati muuttuvien liiketoimintaympäristöjen haasteisiin. Erityisiä PK-sektorille soveltuvia käytäntöjä ei ole vielä pystytty tarkasti määrittelemään, joten enemmän tutkimustiedolle on yhä tarvetta. Mahdollisimman tehokkaan osaamisen johtamisen varmistamiseksi olisi tärkeää tutkia, mitkä käytännöt toimivat parhaiten myös työympäristön puitteet ja työnteon muodot huomioiden. Luotettavan tutkimustiedon saamiseksi tulisi osaamisen johtamisen prosessin implementointia tutkia laajan case-aineiston pohjalta, jolloin olisi mahdollisuus yleistävien johtopäätösten tekemiseen. PK-yrityksissä strategisen osaamisen johtamisen sijaan tyypillisesti hyödynnetään erinäisiä yksittäisiä osaamisen johtamisen keinoja. Siten olisi perusteltua selvittää, kuinka paljon kokonaisvaltaisesti implementoidun osaamisen johtamisen strategia vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen verrattuna vähemmän tiedostetusti hyödynnettyihin osaamisen johtamisen keinoihin.

Esimiesten keskeisen roolin vuoksi olisi tärkeää tutkia myös, millä keinoin esimiehet voidaan PK-yrityksissä valjastaa osaamisen johtajiksi sekä kuinka panostukset esimiestyöhön konkreettisesti vaikuttavat osaamisen johtamisen tuloksellisuuteen. Laajassa monikansallisessa tutkimuksessa voitaisiin lisäksi selvittää, onko eri maissa toimivissa yrityksissä eroja osaamisen johtamisen prosessin toimivuuden kannalta. Myös toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin hyödyntää ulkopuolista osaamista ja verkostoja, jolloin olisi hyvä saada tutkimustietoa, jossa huomio olisi liiketoimintaympäristöjen ja henkilöstön vaikutuksessa osaamisen johtamisen muotoihin. PK-yritykset ovat kuitenkin tyypillisesti vahvasti paikallisella tasolla toimivia.

Urasuunnitelmien laatiminen pienissä yrityksissä voi olla haasteellista, mutta työntekijöiden motivoimisen ja sitouttamisen kannalta kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on kuitenkin tärkeää. Siten olisi olennaista selvittää, sitoutuuko henkilöstö vahvemmin osaamisen johtamisen prosessiin, jos he osallistuvat prosessin suunnitteluun ja pääsevät edistämään omia kehittymismahdollisuuksiaan. Osaamisen johtaminen on moniulotteinen prosessi, joten pitkän tähtäimen hyötyjen saavuttamisen selvittäminen vaatii pitkäaikaista tutkimusta ja rikasta tutkimusmateriaalia.

## LÄHDELUETTELO

- Admiraal, Wilfried & Ditte Lockhorst (2009). E-learning in Small and Medium-sized Enterprises across Europe. Attitudes towards Technology, Learning and Training. *International Small Business Journal* 27:6, 743–767.
- Bagnoli, Carlo & Marco Vedovato (2014). The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance. *Journal of Management & Governance* 18: 615–647.
- Desouza, Kevin C. & Yukika Awazu (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management* 10:1, 32–43.
- Durst, Susanne & Stefan Wilhelm (2011). Knowledge management in practice: insights into a medium-sized enterprise's exposure to knowledge loss. *Prometheus* 29:1, 23–38.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2011). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. 337 s. ISBN 978-1-4129-0316-5.
- Gold, Andrew H., Arvind Malhotra & Albert H. Segars (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems* 18:1, 185–214.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN 978-952-495-073-2.
- Ipe, Minu (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review* 2:4, 337–359.

- Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 292 s. ISBN 951-0-31347-5.
- Kim, Yong Woon & Jaekwon Ko (2014). HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public Personnel Management* 43:4, 586–607.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: A Simon & Schuster Company. 256 s. ISBN 0-13-295261-0.
- Kolb, David A. (1976). Management and the Learning Process. *California Management Review* 18: 3, 21–31.
- Liu, Yuwen & Richard S. DeFrank (2013). Self-interest and knowledge-sharing intentions: the impacts of transformational leadership climate and HR practices. *The International Journal of Human Resource Management* 24:6, 1151–1164.
- Mageswari, Uma, Chitra Sivasubramanian & Srikantha Dath (2015). Knowledge Management Enablers, Processes and Innovation in Small Manufacturing Firms: A Structural Equation Modeling Approach. *The IUP Journal of Knowledge Management* 13:1, 33–58.
- Mciver, Derrick, Cynthia A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall & Idu Ramachandran (2013) Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspective. *Academy of Management Review* 38: 4, 597–620.
- Mellet, Sinead & Emma O'Brien (2014). Irish SMEs and e-learning implementation: The strategic innovative approach. *British Journal of Educational Technology* 45:6, 1001–1013.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review* May 2011. 59–67.
- Nonaka, Ikujiro (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* July–August 2007, 162–171.

- Nonaka, Ikujiro & Noboru Konno (1998). The Concept of "Ba". Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40:3, 40–54.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. 284 s. ISBN 0-19-509269-4.
- North, Klaus & Gita Kumta (2014). *Knowledge Management. Value Creation through Organizational Learning*. Sveitsi: Springer International Publishing. 326 s. ISBN 978-3-319-03697-7.
- Perez-Soltero, Alonso & Ana Gabriel Zavala-Guerrero, Mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sanchez-Schmitz & Angel Luis Meroño-Cerdan (2015). A Methodology for the Development and Implementation of Knowledge Management Strategy in a Mexican SME Trading Company. *The IUP Journal of Knowledge Management* 13:2, 25–42.
- PK-yrittysbarometri (2016) [online]. *Kevät 2016*. [siteerattu 5.5.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.yrittajat.fi.c.yrittajat.ent.platform.sh/sites/default/files/migrated\\_documents/pk\\_barometri\\_kevat2016.pdf](http://www.yrittajat.fi.c.yrittajat.ent.platform.sh/sites/default/files/migrated_documents/pk_barometri_kevat2016.pdf)>.
- Poell, Rob F. & Ferd J. Van der Krogt (2003). Learning strategies of workers in the knowledge-creating company. *Human Resource Development International* 6:3, 387–403.
- Prieto Pastor, Isabel, Pilar Pérez Santana & Celia Martín Sierra (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *The International Journal of Human Resource Management* 21:13, 2452–2467.
- Real, Juan C., José L. Roldán & Antonio Leal (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management* 25, 186–208.

- Riege, Andreas (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management* 9:3, 18–34.
- Saini, Ritika (2015). Linking Knowledge Management and Innovation in SMEs: A Structural Equation Modeling Approach. *The IUP Journal of Knowledge Management* 13:2, 45–64.
- Salojärvi, Sari, Patrick Furu & Karl-Erik Sveiby (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management* 9:2, 103–122.
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Yhdysvallat: Doubleday. 445 s. ISBN 978-0-385-51725-6.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2001). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 283s. ISBN 952-14-0223-7.
- Tidström, Annika (2016). Luentomateriaali kurssilta Research Methodologies (HRM). *Case study research*.
- Timonen, Hanna & Jari Ylitalo (2007). Exploration of Knowledge Sharing Challenges in Value Networks: a Case Study in the Finnish Grocery Industry. *Electronic Journal of Knowledge Management* 5:4, 505–514.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy. 10., uudistettu painos. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Tutkimusprojektin esite (2015). *Henkilöstöjohtamisen tila PK-yrityksissä (HERMES)*.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista!* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 396 s. ISBN 952-5123-62-6.
- Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia No 109. Liiketaloustiede 44. Vaasa: Universitas Wasaensis. 254 s. ISBN 951-6383-987-8.

Wong, Kuan Yew & Elaine Aspinwall (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management* 9:3, 64–82.

Yrittäjät (2015) [online]. *Yrittäjyys Suomessa*. [siteerattu 7.1.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/>>.

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelukysymykset

### TJ, HRM-vastaava, esimies ja luottamushenkilö

1. Yrityksen nimi: \_\_\_\_\_

2. Haastateltava on:	<input type="radio"/> Toimitusjohtaja	<input type="radio"/> HR-vastaava	<input type="radio"/> Esimies	<input type="radio"/> Luottamushenkilö				
3. Jos esimies, montako alaista:	_____							
4. Sukupuoli	<input type="radio"/> Mies	<input type="radio"/> Nainen						
5. Ikäluokka	<input type="radio"/> -1950	<input type="radio"/> 1951-1960	<input type="radio"/> 1961-1970	<input type="radio"/> 1971-1980	<input type="radio"/> 1981-1990	<input type="radio"/> 1991-2000	<input type="radio"/> 2001-	
6. Kauanko on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa	<input type="radio"/> alle 1 vuoden	<input type="radio"/> 1-3 vuotta	<input type="radio"/> 4-10 vuotta	<input type="radio"/> 11-20 vuotta	<input type="radio"/> 21-30 vuotta	<input type="radio"/> yli 30 vuotta		
7. Kauanko ollut nykyisessä tehtävässä?	<input type="radio"/> alle 1 vuoden	<input type="radio"/> 1-2 vuotta	<input type="radio"/> 3-5 vuotta	<input type="radio"/> 6-10 vuotta	<input type="radio"/> 10-15 vuotta	<input type="radio"/> 16-20 vuotta	<input type="radio"/> 21-30 vuotta	<input type="radio"/> yli 30 vuotta

#### HRM:n strategisuus ja resurssointi

8. Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia?  Kyllä  Ei  En tiedä

9. Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin hyvin  0  En tiedä

10. Miten tarkasti teillä määritellään henkilöstöjohtamisen vuosittaiset tavoitteet?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin hyvin  0  En tiedä

11. Miten tarkasti teillä mitataan henkilöstöjohtamisen onnistumista?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin hyvin  0  En tiedä

12. Onko teillä päätoiminen/päätoimisia henkilö/henkilöitä henkilöstöjohtamisen tehtävissä?  Kyllä  Ei  En tiedä

13. Mitä henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuuksia he hoitavat?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Ostetaanko seuraavia HR-palveluita ulkopuolelta:

14. rekryointipalvelut	<input type="radio"/> Kyllä	<input type="radio"/> Ei	<input type="radio"/> En tiedä
15. koulutuspalvelut	<input type="radio"/> Kyllä	<input type="radio"/> Ei	<input type="radio"/> En tiedä
16. palkanlaskenta	<input type="radio"/> Kyllä	<input type="radio"/> Ei	<input type="radio"/> En tiedä
17. konsultointipalvelut esimerkiksi organisaatiomuutostilanteissa	<input type="radio"/> Kyllä	<input type="radio"/> Ei	<input type="radio"/> En tiedä
18. työhyvinvointipalvelut	<input type="radio"/> Kyllä	<input type="radio"/> Ei	<input type="radio"/> En tiedä
19. HR-pääliikköpalvelut	<input type="radio"/> Kyllä	<input type="radio"/> Ei	<input type="radio"/> En tiedä



20. Jos ostate muita, mitä ne ovat?

- 
21. Onko teillä viimeisten kolmen vuoden aikana ollut sellaisia organisaatiomuutoksia, joissa on vähennetty henkilöstöä?  Kyllä  Ei  En tiedä
22. Onko teillä viimeisten kolmen vuoden aikana ollut sellaisia organisaatiomuutoksia (esim. yrityskauppojen takia), joissa on liitetty toisen yrityksen henkilöstöä osaksi yrityksen henkilöstöä?  Kyllä  Ei  En tiedä
23. Onko teillä edellisten kaltaisten henkilöstövahvuuden muutosten hoitamiseen olemassa toimintamalli (YT-lakia kattavampi)?  Kyllä  Ei  En tiedä
24. Onko yrityksellä alihankkijoiden tai asiakkaiden kanssa HRM-yhteistyötä?  Kyllä  Ei  En tiedä
25. Minkälaista?
- 

#### Henkilöstövoimavarojen muodostaminen

26. Tehdäänkö yrityksessänne henkilöstösuunnitelmia?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin usein  0  En tiedä
27. Milloin / missä tilanteissa?
- 

#### Käytetäänkö teillä seuraavia työpanoksen joustavuutta lisääviä keinoja:

28. kiireapulaisia / tuntityöntekijöitä kuormitustilanteisiin  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
29. tilapäistä työvoimaa (esim. projektityöntekijöitä)  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
30. vuokratyöntekijöitä  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
31. kesätyöntekijöitä ym. lomatuuraajia  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
32. työaikapankkia  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
33. alihankkijoita  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
34. ylitöitä  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
35. harjoittelijoita  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä

## Työn organisointi

36. Onko yrityksenne henkilöstöllä kirjalliset tehtäväkuvaukset?  Kyllä  Ei  En tiedä
37. Tarjotaanko työntekijöille mahdollisuus etätyöhön? Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
38. Tarjotaanko työntekijöille joustomahdollisuuksia työaikoihin? Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä
39. Voiko teillä työntekijä halutessaan saada työajan lyhennystä?  Kyllä  Ei  En tiedä
40. Onko teillä käytössä liukuva työaika?  Kyllä  Ei  En tiedä
41. Onko teillä käytössä varahenkilöjärjestelmä? Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin kattava  0  En tiedä
42. Onko teillä käytössä työkierto? Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin kattava  0  En tiedä

## Mitkä seuraavista työaikamuodoista teillä on käytössä?

43. osa-aikatyö  Kyllä  Ei  En tiedä
44. vuorotyö  Kyllä  Ei  En tiedä
45. määräaikainen työ  Kyllä  Ei  En tiedä
46. viikonlopputyö  Kyllä  Ei  En tiedä
47. tiivistetty työviikko  Kyllä  Ei  En tiedä
48. osa-aikaeläke  Kyllä  Ei  En tiedä
49. työnteko eläkkeellä, esim. sijaisuudet  Kyllä  Ei  En tiedä

## Henkilöstön hankinta

50. Missä määrin ennakoitte henkilöstömäärän muutoksia osana vuosisuunnittelua? Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin hyvin  0  En tiedä
51. Tehdäänkö yrityksessänne kirjallisia työsopimuksia?  Kyllä  Ei  En tiedä
52. Jos teette, oletteko räätälöineet työsopimuksen omia erityisiä tarpeitanne vastaaviksi?  Kyllä  Ei  En tiedä
53. Onko rekrytointeja varten olemassa systemaattinen toimintamalli? Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin perusteellinen  0  En tiedä
54. Mitä rekrytointikanavia teillä on käytössä?
- 
-



70. Laaditaanko teillä henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muista vastaavia dokumentteja?  Kyllä  Ei  En tiedä

71. Seurataanko yrityksen tuottavuutta ja tuloksellisuutta säännöllisesti henkilöstötunnusluvuilla?  Kyllä  Ei  En tiedä

#### Palkitseminen

72. Palkitaanko yrityksenne johtoa tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?  Kyllä  Ei  En tiedä

73. Palkitaanko yrityksenne esimiehiä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?  Kyllä  Ei  En tiedä

74. Palkitaanko yrityksenne toimihenkilöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?  Kyllä  Ei  En tiedä

75. Palkitaanko yrityksenne työntekijöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?  Kyllä  Ei  En tiedä

76. Onko teillä ryhmäkohtaisia (tiimi, osasto tms.) tulospalkitsemista?  Kyllä  Ei  En tiedä

77. Missä määrin henkilökohtainen suoriutumisen vaikuttaa palkkaan?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin merkittävästi  0  En tiedä

78. Missä määrin palkitsemisen keinoissa on valinnaisuutta?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä

79. Mitä palkitsemisen muotoja teillä käytetään palkan lisäksi?

---

80. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään puhtaasti työehtosopimusten perusteella?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä

81. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään yrityksenne tilanteiden ja tarpeiden perusteella?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin paljon  0  En tiedä

#### Työhyvinvointi

82. Onko teillä laadittu työhyvinvointiohjelma?  Kyllä  Ei  En tiedä

83. Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti?  Kyllä  Ei  En tiedä

84. Tehdäänkö teillä ilmapiiri- tai työhyvinvointikyselyitä?  Kyllä  Ei  En tiedä

85. Tarjotaanko teillä lakisääteistä laajempia työterveyspalveluita?  Kyllä  Ei  En tiedä

86. Mitä ne sisältävät (lakisääteisiä laajemmat palvelut)?

---

87. Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin usein  0  En tiedä

88. Mitä ne ovat?

---

89. Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin?  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  6  7  Erittäin usein  0  En tiedä

90. Missä määrin teillä omaehtoisesti tuetaan henkilöstön työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa?

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

#### Viestintä ja osallistaminen

91. Pitävätkö esimiehet aktiivisesti palaverieita henkilöstönsä kanssa?

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

92. Otetaanko henkilöstöä aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen?

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

93. Osallistuvatko työntekijät teillä visio- ja strategiatyöhön?

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

94. Hyödynnetäänkö teillä henkilöstön aloitejärjestelmää?

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

95. Mitä sisäisen viestinnän keinoja käytätte?

---



---

#### Ammattijärjestöyhteistyö

96. Missä määrin olette tehneet työehtoja koskevia dokumentoituja paikallisia sopimuksia?

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

97. Mitä ne koskevat?

---



---

98. Onko teillä suunnitteilla uusia paikallisia sopimuksia?

Kyllä  Ei  En tiedä

99. Mitä ne koskevat?

---



---

100. Oletteko luopuneet joistakin paikallisista sopimuksista?

Kyllä  Ei  En tiedä

101. Mitä ne koskivat ja miksi luovuitte niistä?

---



---

102. Missä määrin pystytte sopimaan työsuhteen ehdoista joustavasti työntekijöiden kanssa?

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

103. Minkälaisia asioita ne ovat?

---



---

104. Kuinka toimivaa yhteistyö johdon ja luottamushenkilöiden välillä on? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin toimivaa 0 En tiedä
105. Kuinka montaa työehtosopimusta noudatatte?

#### Ura- ja seuraajasuunnittelu

106. Missä määrin teillä tehdään seuraajasuunnitelmia? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
107. Missä määrin teillä laaditaan kyvykkäille henkilöille sisäisiä urasuunnitelmia? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

#### Lähtevät henkilöt

108. Missä määrin teillä selvitetään omaehtoisesti lähtevien lähdön syitä? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
109. Missä määrin teillä tehdään suunnitelmallista osaamisen siirtoa lähteviltä henkilöiltä? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
110. Missä määrin teillä tarjotaan työnhaku- yms. tukea irtisanotuille henkilöille? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

#### Esimiestoiminta

111. Onko yrityksessänne määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita?  Kyllä  Ei  En tiedä
112. Onko teillä tarpeeksi esimiehiä työntekijöiden määrään nähden? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
113. Onko esimiehille varattu aikaa esimiestyölle? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
114. Pehdytetäänkö esimiehiä henkilöstöasioiden hoitoon? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
115. Paljonko teillä kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
116. Koulutetaanko/valmennetaanko esimiehiä esimiestyöhön? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
117. Saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta omasta esimiestoiminnasta? Ei iainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

118. Miten?

---



---

119. Missä määrin teillä palkitaan esimiehiä esimiestyössä onnistumisesta?

Ei lainkaan    1    2    3    4    5    6    7    Erittäin usein    0    En tiedä

120. Miten?

---



---

121. Ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla?

Ei lainkaan    1    2    3    4    5    6    7    Erittäin selkeitä    0    En tiedä

#### HRM-järjestelmät

122. Mitä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä käytätte?

---



---

123. Mitkä kolme asiaa nimeäisit tärkeimpien kehittävien HRM-asioiden listalle teidän yrityksessänne ja miksi?

---



---



---



---



---



---



---



---

124. Mitä toivoisit työolainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän kehitykseltä tulevaisuudessa?

---



---

125. Mitkä ovat yrityksessänne joustavia / toimivia / innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä?

---



---

126. Mitä yleisesti ottaen ajattelet yrityksenne kyvystä vastata markkinoiden vaatimuksiin?

---



---

127. Miten arvioit henkilöstön teillä yleisesti (määrä ja osaaminen) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin??

---



---

128. Miten arvioit henkilöstöjohtamisen resurssien (määrä ja asiantuntemus) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin?

---



---







Yksikkömme on suoriutunut organisaatiossamme paljon keskimääräistä paremmin ○○○○○○

Mieti seuraavissa kysymyksissä lähintä esimiestäsi ja suhdeitasi lähimpään esimieheen.

20. Lähimmällä esimiehelläni on alaisia ○ 1-5 ○ 6-14 ○ 15-30 ○ yli 30

21. Esimiehen toiminta (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä	○	○	○	○	○	○	○
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	○	○	○	○	○	○	○
Esimieheni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa	○	○	○	○	○	○	○
Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja.	○	○	○	○	○	○	○
Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet	○	○	○	○	○	○	○
Saan esimiehelläni kannustavaa palautetta työstäni	○	○	○	○	○	○	○
Esimieheni keskustelelee kanssamme riittävästi suorituksistamme	○	○	○	○	○	○	○
Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä	○	○	○	○	○	○	○
Tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani	○	○	○	○	○	○	○

22. Suhde esimiehen kanssa (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa	○	○	○	○	○	○	○
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	○	○	○	○	○	○	○
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	○	○	○	○	○	○	○
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa	○	○	○	○	○	○	○
Luotamme toisiimme	○	○	○	○	○	○	○
Arvostamme toistemme osaamista työssä	○	○	○	○	○	○	○
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	○	○	○	○	○	○	○
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	○	○	○	○	○	○	○
Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista	○	○	○	○	○	○	○
Pystyimme molemmat tukemaan toisiamme kehittymään työssä	○	○	○	○	○	○	○
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	○	○	○	○	○	○	○
Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	○	○	○	○	○	○	○

Mieti seuraavia asioita oman itsesi kannalta.

23. Osaaminen (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Osaamiseni riittää hyvin nykyisistä työtehtävistä suoriutumiseen	○	○	○	○	○	○	○
Osaamiseni riittäisi nykyistä huomattavasti vaativampiin työtehtäviin	○	○	○	○	○	○	○
Tiedän erittäin hyvin, mihin suuntaan osaamistani tulisi kehittää tulevaisuudessa	○	○	○	○	○	○	○
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää työssäni tarvittavaa osaamista	○	○	○	○	○	○	○
Saan riittävästi tukea työssä tarvitsemani osaamisen kehittämiseen	○	○	○	○	○	○	○
Kehitän työssä tarvittavaa osaamistani erittäin aktiivisesti	○	○	○	○	○	○	○

24. Suoriutuminen (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet	○	○	○	○	○	○	○
Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun	○	○	○	○	○	○	○
Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritusastoa paremmin	○	○	○	○	○	○	○

25. Työni jakaminen (1 = Täysin eri mieltä ... 4 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Työni aikapaineet saavat minut helposti lamaanutumaan	○	○	○	○
Alan mieltä työasioita heti herättyäni aamulla	○	○	○	○
Kotiin tullessani pystyn helposti rentoutumaan ja vaihtamaan vapaalle	○	○	○	○
Läheiseni sanovat että tuhraan työlleni liikaa	○	○	○	○

Pystyn harvoin irrottautumaan työasioistani, ne pyörivät mielessäni mennessäni nukkumaan      
 Jos lykkään jotain asiaa, joka olisi pitänyt tehdä tänään, minun on vaikea saada unta yöllä

26. Kiire (1 = Ei juri koskaan... 7 = Erittäin usein)

	1	2	3	4	5	6	7
Kuinka usein sinun täytyy kiirehtiä työssäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa saada työsi tehdyksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Nykyisessä työssäni minua motivoi

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn kiinnostavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn vaihtelevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn haastavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus toteuttaa itseäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikan sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus oppia ja kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikan hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ystävyyssuhteet työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvä esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikan tarjoamat edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus urakehitykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikassani saamani arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työpaikan varmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työni laajempi merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työstä saamani positiivinen palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Kuinka usein sinä työpaikallasi (1 = en koskaan... 7= erittäin usein)

	1	2	3	4	5	6	7
...kiinnität huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuulu päivittäiseen työhösi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...mietit, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...etsit uusia työmenetelmiä, tekniikoita tai työvälineitä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...keksit uusia tapoja tehdä asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...pyrit saamaan organisaation avainhenkilöt innostumaan uusista ajatuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...pyrit saamaan ihmiset tukemaan uutta ideaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sovellat uusia ideoita käytännön toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen yhdessä muiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...olet mukana kehittämässä uusia työ- ja toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...panostat aikaasi ja voimavarojasi asioiden kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Kuulisimme mielellämme kokemuksia ja ajatuksia tämän lomakkeen täyttämisestä. Tässä voit antaa avointa palautetta.

---



---



---

30. Jos haluat osallistua Jopo-pyörän arvontaan, jätä nimesi ja yhteystietosi alle. Nimeäsi ja vastauksiasi ei voida yhdistää toisiinsa.

---



---



---

Kiitos vastauksestasi!