

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Hanna Ristiluoma

YKSILÖIDEN VÄLINEN OSAAMISEN SIIRTÄMINEN

Case SRV Yhtiöt

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu –tutkielma

Henkilöstöjohtaminen

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimustehtävä ja sen merkitys johtamisen ja organisaatioiden tutkimuskentässä	11
1.2. Tutkimuksen rakenne	12
2. TIEDON JA OSAAMISEN MÄÄRITTELYSTÄ OSAAMISEN SIIRTÄMISEEN	13
2.1. Osaaminen ja tieto	13
2.1.1. Täsmällinen ja hiljainen tieto ja tiedon muuntaminen eri muotoihin	15
2.1.2. Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen	19
2.2. Osaamisen johtaminen (Knowledge Management)	20
2.3. Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management)	24
2.4. Oppiva organisaatio	28
2.5. Osaamisen siirtäminen	32
2.5.1. Mentorointi	36
2.5.2. Valmennus	38
2.5.3. Toimintaoppiminen	40
2.5.4. Työkierto	41
2.6. Yhteenveto - käsitteiden ja teorian anti tutkimustehtävän pohdinnassa	42
3. TUTKIMUSONGELMAT, AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	44
3.1. Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	44
3.2. Tutkimuksen kohdeorganisaatio SRV Yhtiöt	45
3.3.1. SRV:n työmaaorganisaatio ja empiirisen tutkimuksen aineisto	47
3.4. Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusstrategia	48
3.5. Aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusaineiston analysointi	49
3.6. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	54
4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
4.1. Haastateltavien lähtötiedot tutkimusaiheesta	57
4.2. Työmaapäällikön/vastaavan mestarin tehtävät ja osaaminen	59
4.2.1. Toimenkuva ja sen osa-alueet	59

4.2.2. Osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet	63
4.3. Osaamisen siirtäminen kohdeorganisaatiossa nykytilanteessa	65
4.4. Näkemyksiä osaamisen siirtämisen kehittämisestä	71
5. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	76
5.1. Kokeneiden ammattilaisten osaamisen siirtäminen	76
5.2. Tutkimustulosten hyödynnettävyys	81
5.3. Jatkotutkimusehdotuksia	82
LÄHDELUETTELO	83
LIITTEET	87
Liite 1: Saatekirje haastateltaville	87
Liite 2: Teemahaastattelun runko	88

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Data, informaatio, tieto ja osaaminen.	13
Kuvio 2: SECI-malli: neljä tapaa muuttaa tietoa.	17
Kuvio 3: Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen.	20
Kuvio 4: Älykkään pääoman osa-alueet Intellectual Capital Swedenin määritelmän mukaan.	25
Kuvio 5: Viitekehys tehokkaaseen osaamisen siirtoon vaikuttavista tekijöistä.	34
Kuvio 6: Esimerkkejä osaamisen siirron apukeinoista.	36
Kuvio 7: SRV-konsernin liiketoiminta-alueet.	46
Kuvio 8: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin.	53
Kuvio 9: Kokoneiden ammattilaisten osaamisen siirtäminen.	77

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Hanna Ristiluoma	
Tutkielman nimi:	Yksilöiden välinen osaamisen siirtäminen – Case SRV Yhtiöt	
Ohjaaja:	Riitta Viitala	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Linja:	Henkilöstöjohtamisen erikoistumisalue	
Aloitusvuosi:	2001	
Valmistumisvuosi:	2007	sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ

Osaamisen siirtäminen on keskeinen osa-alue organisaation osaamisen hallintaa tarkasteltaessa. Aineettomien voimavarojen strategisen merkityksen kasvaessa on tärkeää varmistaa, että yksilöiden osaaminen saadaan tehokkaasti koko organisaation käyttöön. Tämän tutkimuksen tehtävänä on kuvailla yksilöiden välistä osaamisen siirtämistä ja selvittää, miten kokeneet ammattilaiset siirtävät osaamistaan vähemmän kokeneille henkilöille.

Tutkimusaihetta lähestytään selventämällä aluksi tiedon ja osaamisen käsitteet. Lisäksi tarkastellaan osaamisen johtamisen ja älykkään pääoman johtamisen näkökulmia sekä oppivan organisaation teorioita. Aiemmistä tutkimuksista nostetaan esiin mm. osaamisen siirtämisen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa aineiston hankinnan menetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kokeneita ammattilaisia valitussa case-yrityksessä.

Empiirisen tutkimuksen perusteella havaittiin, että kohdeorganisaatiossa tarkasteltu osaaminen on keskeisiin tehtäväalueisiin liittyviä teknisiä taitoja sekä työskentelytapoihin liittyvää kokemustietoa. Tämän osaamisen siirtämisen todettiin olevan tehokkainta käytännön työtilanteissa. Siirtämisen tehokkuuteen vaikuttavina tekijöinä korostuivat käytettävissä oleva aika, henkilökemiat sekä osaamisen siirron potentiaalisen kohderyhmän tunnistaminen.

AVAINSANAT: Osaaminen, hiljainen tieto, osaamisen siirtäminen

1. JOHDANTO

Tiedon rooli on ollut merkittävä kautta historian. Meidän aikanamme uutta on se, että tieto ja tietämyksenhallinta nähdään yhä useammin yritysten tärkeimpänä pääomana ja kilpailukyvyn lähteenä. Yhä laajemmalle on levinnyt käsitys, jonka mukaan yritysten menestys riippuu lopulta niiden kyvystä luoda, tallentaa ja jakaa tietoa. (Aaltonen & Wilenius 2002: 88) Kun yritysten muut kilpailukeinot alkavat yhä enemmän muistuttaa toisiaan, jää vain henkilöstön osaaminen ja innovatiivisuus erottamaan ne toisistaan. Koko henkilöstön henkiset resurssit on siis voitava valjastaa koko organisaation käyttöön. (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 12)

Samalla kun osaamisesta on tullut keskeinen tuotannontekijä, ovat monet työyhteisöt siirtyneet perinteisestä tuotantokulttuurista tietokulttuuriin. Tuotantokulttuurissa keskitytään tehokkuuden lisäämiseen tuottamalla entistä enemmän lyhyemmässä ajassa ja pienemmin resurssein. Uutta luodaan lähinnä pienillä systemaattisilla parannuksilla. Tietokulttuurissa taas arvostetaan luovuutta sekä nopeaa tiedon yhdistämistä uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi kutakin asiakasta varten erikseen. Tehokkuus syntyy siitä, miten tietotulvasta osataan valita oman organisaation ja toiminnan kannalta oleellinen tieto, miten tieto saadaan nopeasti liikkumaan työyhteisön sisällä, millaiset menetelmät ovat käytössä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja miten kaikkien osaaminen saadaan organisaation käyttöön. (Ojala & Jakobsson 1998: 3)

Vaikka tiedon merkitystä ja olemusta on pohdittu kautta aikojen, 1990-luvulla nousseen "tietobuumiin" innostamana tiedon johtamista alettiin pitää yhtenä liikkeenjohdon uusimmista oivalluksista. Monet yritysjohtajat alkoivat nähdä tiedon johtamisen ja hallinnan tärkeänä osana yrityksen strategiaa. Tähän ovat vaikuttaneet useat näkemykselliset suunnanmuutokset. Tietoa on alettu pitää yritysten tärkeimpänä resurssina, kun se ennen oli vain yksi resurssi muiden joukossa. Tiedon tuottavuudesta on tullut yhä keskeisempi tekijä yritysten kilpailuaseman määrittymisessä. Toinen tietobuumin taustalta löytyvä tekijä on niin sanottujen tietopohjaisten toimialojen merkityksen kasvu talouselämässä. Tästä esimerkkeinä voidaan mainita liikkeenjohdon konsultointi ja valmennus, joissa tieto on itse palvelutuote sekä arkkitehtuuri, jossa lopputuote perustuu tietämyksen soveltamiseen. Kolmantena vaikuttajana tiedon merkityksen kasvussa on ollut yritysten lisääntyvä halu kasvattaa toimintaansa.

Aikaisemmin kiinnitettiin paljon huomiota kustannusten pienentämiseen vähentämällä henkilöstöä ja järjestämällä toimintoja uudelleen. Sitten on kuitenkin alettu ymmärtää, että liian tiukka työtahti tappaa lopulta luovuuden ja innovatiivisuuden, jotka ovat elintärkeitä yrityksen kasvun kannalta. (Takeuchi 1998)

Yrityksen näkökulmasta katsottuna ei riitä, että yksilöt lisäävät omaa osaamistaan, vaan jokaisen osaaminen on saatava muidenkin käyttöön. Organisaatiolle on haaste, että ihmiset ovat kanssakäymisessä muiden kanssa, että he ovat valmiita jakamaan osaamistaan ja tietouttaan muille ja oppimaan muilta. Osaaminen sekä toimivat sisäiset ja myös organisaation ulkopuolelle ulottuvat suhdeverkot ovat osa sitä sosiaalista pääomaa, jota on näkymättömyytensä vuoksi vaikea hallita. Se kulkee ihmisten mukana sisälle yritykseen ja myös sieltä ulos. Verkot, ihmisten välinen vuorovaikutus, tiedon ja osaamisen jakaminen yhteiseksi pääomaksi, sisäisten ja ulkopuolelle ulottuvien verkostojen luominen ja hallinta ovat uusi suuri haaste organisaation päättäjille. (Juusela ym. 2000: 11)

Merkittävä osa yksilöiden osaamisesta perustuu hiljaiseen tietoon, jota on vaikea pukea sanoiksi ja oppia kirjoista. Hiljainen tieto on kokemuksen kautta kertynyttä osaamista, joka usein liittyy läheisesti yrityksen ydinosaamisalueisiin. Jotta hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää tehokkaasti, sitä on pystyttävä jakamaan ja levittämään organisaation jäsenten kesken. Jotta tämä olisi mahdollista, on hiljainen tieto tehtävä näkyväksi eli saatettava sellaiseen muotoon, että muutkin voivat sitä ymmärtää. Erityisesti Suomessa lähestyvä suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on herättänyt kysymyksen, kuinka paljon arvokasta osaamista astuu näiden henkilöiden mukana ulos ovesta (Juusela ym. 2000: 10).

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan osaamisen siirtämistä kiinteistö- ja rakennusalalla toimivan SRV-konsernin työmaaorganisaatiossa. Osaamisen hallintaa voidaan pitää ajankohtaisena kysymyksenä myös rakennusalalla, jossa ammattitaitoisen työvoiman saatavuusongelmat ovat selvästi lisääntyneet viime vuosina. Vuoden 2005 aikana rakennustoiminta työllisti keskimäärin 157 900 henkilöä, mikä oli 10 000 henkilöä enemmän kuin edellisellä vuonna. Tilastoissa ei ole mukana Suomessa toimivia ulkomaisia urakoitsijoita eikä ulkomaista vuokratyövoimaa, joiden käyttö on etenkin

pääkaupunkiseudulla lisääntynyt viime vuosina työvoiman niukkuuden vuoksi. (Rakennusteollisuus RT 2006)

1.1. Tutkimustehtävä ja sen merkitys johtamisen ja organisaatioiden tutkimuskentässä

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää, **millaista on kokeneiden ammattilaisten osaamisen siirtäminen vähemmän kokeneille henkilöille.** Organisaatioiden osaamiseen ja oppimiseen liittyvien ilmiöiden määrittelyn runsaus kertoo siitä, että liiketaloustieteessä on vahvistunut tarve korostaa inhimillisen osaamisen merkitystä organisaatioiden menestykselle (Viitala 2002: 9). Gohin (2002) mukaan osaamiseen keskittyvässä tutkimuskentässä tarkastellaankin nykyisin lisääntyvässä määrin, miten organisaatiot luovat uutta osaamista ja miten ne hyödyntävät tätä osaamistaan parantaakseen kilpailuasemaansa esimerkiksi kasvattamalla toimintaansa liiketoimintallianssien ja yhteisyritysten muodossa. Kansainvälisiä yhteisyrityksiä tarkasteleva tutkimus tarjoaa hyödyllistä tietoa siitä, miten osaamista ja tietoa siirretään liiketoimintakumppanien välillä. Goh (2002) toteaa kuitenkin, että organisaatioiden sisällä tapahtuvaa osaamisen siirtämistä ei sen sijaan ole tutkittu kovin laajasti. Johtamisen ja organisaatioiden tutkimuskentässä sekä käytännön organisaatioissa voidaan siis nähdä tarvetta lisätä tietoa siitä, miten osaamista siirtyy organisaatioissa ryhmien ja yksilöiden välillä, ja miksi sisäinen osaamisen siirto on joissakin organisaatioissa tehokkaampaa kuin toisissa.

Tutkimustehtävää lähestytään seuraavassa luvussa tarkastelemalla tiedon ja osaamisen käsitteitä sekä osaamiseen hallintaan liittyvää teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia liiketaloustieteessä, johtamisen ja organisaatioiden tieteenalalla. Erityisesti osaamisen johtamiseen ja älykkään pääoman johtamiseen liittyvä kirjallisuus sekä oppivan organisaation teorial selittävät osaamiseen ja sen siirtoon liittyviä ilmiöitä, ja ovat siten keskeisiä tutkimustehtävän ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa tuodaan esiin myös oppimisen näkökulmaa, sillä ilman oppimista ei osaamisen siirtäminen käytännössä ole mahdollista. Teorian avulla pyritään selventämään osaamiseen liittyviä käsitteitä ja tuomaan esille osaamisen siirtämiseen käytettäviä keinoja, joita aikaisemmissa

tutkimuksissa on löydetty. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen siirron tehokkuuteen käytännön organisaatiossa.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Kaksi ensimmäistä lukua muodostavat tutkimuksen teoriaosan. Ensimmäinen luku on tutkimuksen johdantoa, jossa kerrotaan tutkimuksen taustasta ja tavoitteista ja tutkimustehtävästä. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja pyritään selventämään niiden merkitystä lukijalle. Tutkimusaiheesta pyritään saamaan kattava kokonaiskuva käsittelemällä siihen liittyvää teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia.

Kolmannessa luvussa tarkennetaan tutkimustehtävää ja esitetään alaongelmat, joiden avulla tutkimustehtävään pyritään saamaan vastaus tutkimuksen empiriaosuudessa. Tässä yhteydessä myös rajataan tutkimuksen aihe. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio SRV Yhtiöt, jonka työmaaorganisaatiosta tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty. Kolmannen luvun lopuksi kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä ja arvioidaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta.

Neljäs ja viides luku muodostavat tutkimuksen empiirisen osan. Neljännessä luvussa raportoidaan empiirisen tutkimuksen tulokset, joiden pohjalta viidennessä luvussa esitetään tehdyt johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia osaamisen siirtämiseen liittyen.

2. TIEDON JA OSAAMISEN MÄÄRITTELYSTÄ OSAAMISEN SIIRTÄMISEEN

Tämän luvun tavoitteena on selventää tutkimusaiheen kannalta keskeisiä käsitteitä ja tarkastella osaamisen siirtämisen teoriataustaa sekä aikaisempia tutkimuksia. Luvun lopussa käsitellään joitakin osaamisen siirtämisen tukiprosesseja.

2.1. Osaaminen ja tieto

Tavallisesti osaamista ajatellaan olevan se, mitä henkilö tietää tai kykenee tekemään. Todellisuudessa yksilön osaaminen muotoutuu monen eri tekijän tuloksena ja muokkaantuu jatkuvasti uudelleen. Osaamiseen vaikuttavat myös uskomukset, jotka jäsentävät ja auttavat tulkitsemaan todellisuutta sekä suodattavat sitä, mitä ihminen havaitsee tai pitää merkittävänä. (Ranki 1999: 26) Osaamisen käsitettä määriteltäessä on tärkeää huomata, että data, informaatio, tieto ja osaaminen ovat toisistaan erillisiä käsitteitä. Data on muokkaamatonta, irrallista raakatietoa, objektiivisia tosiasioita, esim. numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Informaatio on dataa, joka on muokattu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Se pitää sisällään viestin, jonka lähettäjä ja vastaanottaja voidaan erottaa. Informaatio voi muuttua tiedoksi kun sen vastaanottaa joku henkilö. Tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. (Hautala 2006: 36–37) Osaaminen on siis muotoutunut siten, että datasta on muotoutunut informaatiota, informaatiosta tietoa ja tiedosta edelleen osaamista (Kuvio 1).



Kuvio 1. Data, informaatio, tieto ja osaaminen. (Hautala 2006: 37)

Hautala (2006: 40) esittelee väitöskirjassaan Johnsonin, Lorenzin ja Lundvallin (2002) tiedon jaottelun neljälle eri tasolle:

- **mitä-tieto** (know-what) on eksplisiittistä faktatietoa, jota voi opiskella koulussa tai opetella kirjasta
- **miksi-tieto** (know-why) on pääosin eksplisiittistä tietoa, esim. periaatteet, säännöt ja lait joko ihmisen mielessä tai yhteiskunnassa, teknologista ja tieteellistä tietämystä yritystoiminnan taustalla
- **miten-tieto** (know-how) on hiljaista tietoa ja se tarkoittaa yksilön kykyä tehdä jotain, perustuu kokemukseen, taitojen ja rutiinien käytännön osaamista
- **keiden kanssa -tieto** (know-who) on hiljaista tietoa, joka liittyy yrityksen suhdeverkostoon, esimerkkejä yhteistyökyky ja viestintäkyky

Toisenlaisen jaottelun mukaan osaamiseen kuuluu viisi toisiinsa liittyvää tekijää: 1. tiedollinen osaaminen, 2. taidot, 3. kokemus, 4. uskomukset ja arvot sekä 5. sosiaalinen verkosto. Onnistunut työsuoritus edellyttää näiden eri osa-alueiden yhdistämistä. Tiedollinen osaaminen sisältää faktatiedot, kuten esimerkiksi tuotteen teknisiin ominaisuuksiin liittyvät tiedot. Se on osaamista, joka voidaan ilmaista ja ohjeistaa vaikkapa organisaation menettelytavoiksi tai suunnitteluohjeiksi. Taidot ovat erilaisten työskentelymenetelmien tuntemusta. Kokemukseen perustuva osaaminen tarkoittaa eri vaihtoehtojen hallitsemista sekä omista virheistä ja onnistumisista oppimista. Kokemukseen perustuva osaaminen auttaa suurempien kokonaisuuksien hallinnassa, esimerkiksi kansainvälisen investointiprojektin hallitseminen vaatii yleensä kokemusta. Uskomukset ja arvot ovat henkilön käsityksiä siitä, mitä pitää oikeana ja mikä vaikuttaa tiedon tulkittamiseen ja havaitsemiseen, esimerkiksi näkemys siitä, mitkä ovat asiakkaan arvostamia tuoteominaisuuksia. Sosiaalinen verkosto ja suhteet puolestaan vaikuttavat esimerkiksi henkilön kykyyn hankkia työn kannalta olennaista tietoa. (Ranki 1999: 27–30)

Osaaminen on suurelta osin sidoksissa toimintaympäristöön, erityisesti kokemukseen ja sosiaaliseen verkostoon. Tiedollinen osaaminen ei ole sidoksissa henkilöön, mutta kun osaamista tarkastellaan kokonaisuutena, se on sidoksissa yksilöön. Tästä johtuen yksilön osaaminen ei ole kopioitavissa vaan jokainen kehittää oman, ainutlaatuisen osaamisensa joka pohjautuu koulutukseen, käytännön kokemukseen, virheistä oppimiseen, pohtimiseen ja toistamiseen. Osaaminen kehittyy vähitellen yhdeltä tasolta seuraavalle,

valmiudesta osaamiseksi ja osaamisesta edelleen asiantuntijuudeksi. (Ranki 1999: 30)

2.1.1. Täsmällinen ja hiljainen tieto ja tiedon muuntaminen eri muotoihin

Japanilaiset tutkijat Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat tarkastelleet paljon osaamista ja kirjoittaneet aiheesta useita teoksia. He ovat tuoneet esiin osaamisen eri ulottuvuuksia ja erityisesti tiedon luomiseen ja kasvattamiseen liittyviä näkemyksiään. Takeuchin (1998) mukaan organisaation tiedon luominen voidaan määritellä koko yrityksen kykynä tuottaa uutta tietoa, levittää sitä organisaatiossa ja ilmentää sitä tuotteissaan, palveluissaan ja järjestelmissään. Muun muassa Goh (2002) korostaa, että osaamisen siirtämistä ja siihen käytettäviä keinoja tarkasteltaessa on tärkeää tiedostaa minkä tyyppistä tietoa halutaan siirtää. Tässä luvussa kerrotaan Nonakan & Takeuchin määrittelemistä täsmällisestä ja hiljaisesta tiedosta sekä neljästä tiedon muuntamisen tavasta, joiden avulla osaamista voidaan kasvattaa organisaatioissa.

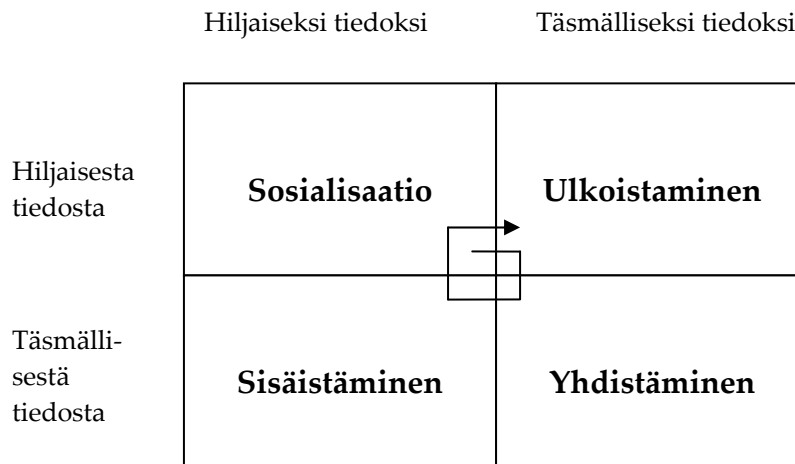
Nonaka & Takeuchi (1995: 8-11) ovat lähestyneet organisaatioiden tiedon tuottamiskykyä erottelemalla toisistaan täsmällisen ja hiljaisen tiedon. Heidän mukaansa länsimaisessa kulttuurissa on taipumusta käsittää tieto pelkästään täsmällisenä, avoimena tietona. **Täsmällinen tieto** (explicit knowledge) on ilmaistavissa sanoin tai numeroin. Se on helposti kommunikoitavissa ja jaettavissa datan, tieteellisten kaavojen, vakiintuneiden menettelytapojen tai yleispätevien periaatteiden muodossa.

Nonaka & Takeuchi pitävät sanoin ja numeroin ilmaistua täsmällistä tietoa kuitenkin vain jäävuoren huippuna. Suuri osa tiedosta on **hiljaista tietoa** (tacit knowledge), joka ei ole helposti näkyvää tai ilmaistavissa. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeaa virallistaa tai vakiinnuttaa, joten sitä on myös vaikea kommunikoida tai jakaa muiden kanssa. Subjektiiiviset oivallukset, intuiot ja aavistukset ovat esimerkkejä hiljaisesta tiedosta. Lisäksi hiljainen tieto pohjautuu vahvasti yksilön toimintaan ja kokemuksiin sekä tämän omaksumiin ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin.

Hiljaisen tiedon käsitettä selvennettäessä se voidaan jakaa edelleen kahteen ulottuvuuteen. Hiljaisen tiedon *tekninen ulottuvuus* käsittää epäviralliset taidot ja kyvykkyydet, jotka liittyvät niin sanottuun miten-tietoon (know-how). Tästä on kyse esimerkiksi, kun kokeneelle ammattimiehelle kertyy runsaasti asiantuntemusta ja hyvä ”näppituntuma” työtehtäviinsä vuosien varrella. Usein tämän asiantuntemuksen takana piileviä tieteellisiä tai teknisiä periaatteita on kuitenkin vaikea pukea sanoiksi. Samaan aikaan hiljainen tieto sisältää myös tärkeän *kognitiivisen ulottuvuuden*. Se koostuu päänsisäisistä malleista, uskomuksista ja käsityksistä, jotka ovat niin syvään juurtuneita, että niitä pidetään helposti itsestäänselvyyksinä. Hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus heijastaa näkemyksiämme todellisuudesta (what is) sekä tulevaisuudesta (what ought to be). Vaikka näitä ei voi kovin helposti pukea sanoiksi, nämä implisiittiset mallit vaikuttavat näkemyksiimme ympäröivästä maailmasta. (Nonaka & Takeuchi 1995: 8)

Täsmällisen ja hiljaisen tiedon ero tulee selvimmän esiin, kun pohditaan tiedon kommunikointia ja jakamista organisaatiossa. Täsmällistä tietoa voidaan helposti prosessoida tietokoneen avulla, siirtää elektronisesti tai säilöä tietokantoihin. Sen sijaan hiljaista tietoa on sen subjektiivisen ja intuitiivisen luonteen vuoksi vaikeaa käsitellä tai viestittää loogisella tavalla. Jotta hiljaista tietoa voitaisiin viestiä ja jakaa organisaatiossa, se on muunnettava sanoiksi tai numeroiksi, joita kuka tahansa voi ymmärtää. (Nonaka & Takeuchi 1995: 9)

Nonaka & Takeuchi (1995: 62) ovat mallintaneet neljää tiedon muuntamisen tapaa. Vaikka hiljainen ja täsmällinen tieto ovat toisistaan erillisiä käsitteitä, niitä tulisi kuitenkin tarkastella toisiaan täydentävinä kokonaisuuksina. Hiljaisen ja täsmällisen tiedon vuorovaikutuksen tuloksena syntyy uutta tietoa ja näin tiedon määrä kasvaa. Tietoa voidaan muuntaa 1) hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi (socialization), 2) hiljaisesta tiedosta täsmälliseksi tiedoksi (externalization), 3) täsmällisestä tiedosta täsmälliseksi tiedoksi (combination), ja 4) täsmällisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi (internalization). Kuviossa 2 esitellään tiedon muuntamisen SECI-malli. Käytännössä nämä neljä tiedon muuntamisen tapaa mallintavat osaamisen siirtymistä yksilöiden välillä sekä vastaanotetun tiedon omaksumista ja yhdistämistä jo olemassa olevaan tietoon. Tiedon määrää pystytään kasvattamaan ja luomaan uutta tietoa, kun nämä neljä vaihetta toistuvat spiraalimaisena jatkumona (Nonaka & Takeuchi 1995: 71).



Kuvio 2. SECI-malli: neljä tapaa muuttaa tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995: 62)

Sosialisaatiossa yksilöt jakavat keskenään hiljaista tietoaan. Tämä tiedon jakaminen tapahtuu osapuolten yhteisten kokemusten ja tekemisen kautta, tarkkailemalla, jäljittelemällä ja harjoittelemalla eikä niinkään kirjallisten tai suullisten ohjeiden välityksellä. Olennaista sosialisaatiossa on kokemus, sillä hiljaista tietoa on erittäin vaikeaa siirtää ilman jonkinlaista yhteistä toimintaa. Toisen osapuolen on hyvin vaikeaa sisäistää toisen ajattelutapoja ilman jonkinlaisia jaettuja kokemuksia. Sosialisaatiota tapahtuu organisaatiossa sekä yksilöiden että ryhmien, kuten esimerkiksi liiketoimintayksiköiden välillä. Lisäksi Nonaka & Takeuchi mainitsevat, että hiljaisen tiedon siirtoa esiintyy myös organisaation jäsenten ja ulkopuolisten sidosryhmien välillä. Tästä esimerkkinä he mainitsevat tuotekehittäjien ja asiakkaiden välisen sosialisaation, joka alkaa tuotekehityksen alkuvaiheista ja jatkuu vielä tuotteen markkinoille tulon jälkeenkin ideoinnilla tuotteen edelleen kehittämiseksi. (1995: 63–64)

Ulkoistamisessa hiljaista tietoa muutetaan täsmälliseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa pyritään muotoilemaan käsitteiksi, jotka ovat muiden ymmärrettävissä. Yksilöt pyrkivät ilmaisemaan mielikuviaan ja ajatuksiaan vertauskuvien, analogioiden, käsitteiden, hypoteesien ja mallien kautta. Vaikka ilmaukset ovat usein puutteellisia ja epä johdonmukaisia, ne edistävät kuitenkin yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Neljästä tiedon muuntamisen tavasta ulkoistaminen on avain uuden tiedon luontiin, koska siinä luodaan uusia, eksplisiittisiä käsitteitä

hiljaisesta tiedosta. Kun uudet käsitteet on luotu, niitä voidaan mallintaa. Loogisessa mallissa ei saisi esiintyä ristiriitaisuuksia ja kaikki käsitteet ja väittämät tulisi esittää systemaattisesti ja johdonmukaisesti. Liiketoiminnassa tällaiset mallit ovat yleensä kuitenkin vain raakaversioita, eivätkä kovinkaan täsmällisiä. (Nonaka & Takeuchi 1995: 64–67)

Yhdistämisessä täsmällistä tietoa muunnetaan monimuotoisemmaksi täsmälliseksi tiedoksi yhdistämällä erilaisia tietokokonaisuuksia. Tietoa jaetaan esimerkiksi dokumenttien, tapaamisten, puhelinkeskusteluiden tai erilaisten tietoverkoston välityksellä. Tiedon jakamisen jälkeen sitä lajitellaan, yhdistellään ja muokataan ja näin voi syntyä uutta tietoa. Kun syntynyttä tietoa yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon, syntyy monimuotoisempaa täsmällistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995: 67–69)

Sisäistämässä täsmällistä tietoa muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi. Se liittyy läheisesti tekemällä oppimiseen. Sosialisointi, ulkoistaminen ja yhdistämisen vaiheiden jälkeen yksilöt sisäistävät jaetut ajatusmallit tai esimerkiksi teknisen osaamisen, niistä tulee osa yksilöiden arvokasta hiljaista tietoa. Sisäistämistä helpottaa tiedon pukeminen sanoiksi tai diagrammeiksi dokumenttien, käsikirjojen tai suullisten kertomusten kautta. Tiedon dokumentointi auttaa yksilöitä sisäistämään kokemaansa ja rikastuttamaan hiljaista tietoaan. Lisäksi dokumentit ja erilaiset opaskirjat helpottavat tiedon siirtämistä muille ja näin auttavat heitä käymään läpi muiden kokemuksia. Jotta koko organisaatio voisi oppia ja hyötyä sisäistetyistä tiedosta, yksilötasolla kartutettu hiljainen tieto on jaettava muille organisaation jäsenille sosialisoinnin kautta. Tästä alkaa siis uusi tiedon luomisen prosessi, jossa käydään jälleen läpi kaikki edellä mainitut vaiheet. Nonaka & Takeuchi (1995: 69–71) viittaavat tähän tiedon luomisen spiraalina.

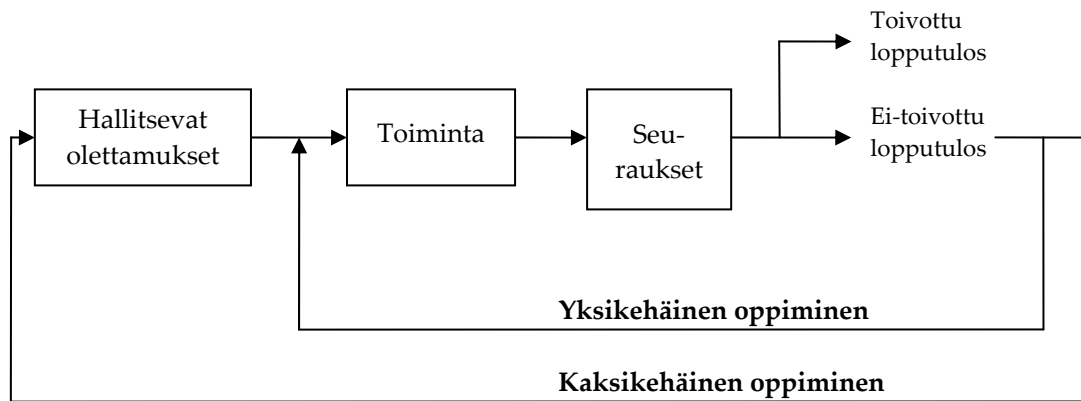
Länsimaissa on perinteisesti keskitytty täsmälliseen tietoon sekä olemassa olevan tiedon mittaamiseen ja johtamiseen. Näistä tehtävistä on tyypillisesti vastuussa yksi tai muutama henkilö organisaatiossa. Tällainen ajattelutapa vahvistaa käsitystä organisaatiosta tiedon prosessoinnin välineenä. Länsimaissa organisaatioissa olisikin hyödyllistä poisoppia nykyisistä näkemyksistä ja kiinnittää enemmän huomiota hiljaiseen tietoon, uuden tiedon luomiseen ja kaikkien organisaation jäsenten osallistumiseen. Vain siten

organisaatiota voitaisiin pitää elävänä organismina, joka pystyy jatkuvasti luomaan innovaatioita itsenäisesti. (Takeuchi 1998)

2.1.2. Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen

Tiedon ja osaamisen käsitteisiin liittyy läheisesti myös oppiminen. Oppimisen näkökulma on syytä tuoda esiin osaamisen siirtämistä tarkasteltaessa, sillä ilman toisen osapuolen oppimista osaamista ei käytännössä voi siirtyä. Argyris (2001: 67–69) on jakanut oppimisen kahteen eri tyyppiin. Hänen mukaansa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden oppiminen voi olla joko yksikehäistä tai kaksikehäistä. Yksikehäinen (single-loop) oppiminen tarkoittaa oppimista tekemisen kautta ja korjaamalla havaittuja virheitä. Yksikehäisessä oppimisessa toiminta perustuu ongelmien ratkaisemiseen jo olemassa olevan tiedon puitteissa. Toimintaa ohjaavia perusolettamuksia ei muuteta tai kyseenalaisteta. Kaksikehäinen (double-loop) oppiminen puolestaan perustuu uusien toimintamallien luomiseen ja siinä asetetaan kyseenalaiseksi vanhoja, hallitsevia toiminta- ja ajattelutapoja. Huolellisella suunnittelulla pyritään varmistamaan, että toiminnalla saavutetaan toivottu lopputulos. Kaikissa organisaatioissa tarvitaan sekä yksi- että kaksikehäistä oppimista. Kaksikehäisen oppimisen tilanteita tulisi kuitenkin pyrkiä muokkaamaan yksikehäisen oppimisen tilanteiksi, sillä ne ovat helpommin hallittavissa. Yksikehäinen oppiminen soveltuu usein toistuviin rutiinitehtäviin, kun taas kaksikehäistä oppimista tarvitaan monimutkaisemmissa tilanteissa ja tehtävissä, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuuteen laajemmassa mittakaavassa.

Yksikehäisen ja kaksikehäisen oppimisen käsitteitä selvennetään kuviossa 3. Kuvioista käy ilmi, että oppimista tapahtuu vasta, kun saavutetaan joko toivottu tai ei-toivottu lopputulos. Oppimisena ei siis vielä voida pitää sitä, että organisaatiossa huomataan jokin ongelma tai keksitään ratkaisu johonkin ongelmaan. Oppimista tapahtuu vasta, kun ongelman ratkaisemiseksi ryhdytään toimenpiteisiin. Organisaation oppimisen kannalta on siis tärkeää, että ongelmia havaitaan ja niihin kehitetään ratkaisuja, mutta tämä yksin ei riitä. Organisaatioiden tarkoituksena on toiminnallaan saavuttaa asettamiaan tavoitteita. (Argyris 2001:68)



Kuvio 3. Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen. (Argyris 2001: 68)

2.2. Osaamisen johtaminen (Knowledge Management)

Tiedon, osaamisen ja oppimisen käsitteiden selventämisen jälkeen osaamisen siirtämistä on syytä lähestyä suurempien kokonaisuuksien kautta. Bollinger & Smith (2001) toteavat, että organisaatioiden ydinkyvykkyudet perustuvat työntekijöiden taitoihin ja kokemuksiin, eikä niitä välttämättä ole olemassa fyysisessä, konkreettisessa muodossa. Siksi onkin tärkeää, että organisaatioissa päästään käsiksi ydinkyvykkyysien taustalla piilevään osaamiseen, jotta tämä osaaminen pystytään säilyttämään ja sitä kautta laajentamaan nykyisiä ydinkyvykkyksiä. Kun organisaation sisällä jaetaan tietoa, siitä tulee kumulatiivista, ja se kietoutuu yrityksen prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin. Tavoitteena ei pitäisi olla yksilöiden osaamisen kopioiminen siten, että kaikki osaavat täsmälleen samat asiat, vaan organisaatioissa tulisi pyrkiä yhdistelemään osaamisen ja asiantuntemuksen eri muotoja, jolloin syntyy uudenlaista osaamista. Jotta näin voisi tapahtua, tarvitaan verkostoitumista ja kommunikointikanavia, jotka rohkaisevat osaamisen jakamiseen ja yhteistyöhön. Osaamisen johtaminen tarkoittaa siis prosesseihin, ihmisiin, tuotteisiin ja palveluihin kietoutuneen täsmällisen ja hiljaisen tiedon tunnistamista ja kommunikointia eteenpäin organisaatiossa. (Bollinger & Smith 2001) Näin ollen osaamisen siirtämistä ja sen edesauttamista voidaan pitää yhtenä tärkeänä tehtävänä osaamisen johtamisessa. Tässä luvussa tarkastellaan

osaamisen johtamisen taustaa ja aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä näkemyksiä aiheesta.

Osaamisen johtaminen on saanut vaikutteita monelta eri tieteenalalta. Filosofissa on määritelty tiedon käsitettä, yhteiskuntatieteissä on tarkasteltu motivaatiota, ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä kulttuuria ja ympäristöä, johtamisen tutkimuksessa on pyritty optimoimaan yritysten operaatioita ja taloustieteissä määrittämään toiminnan prioriteetteja. Nämä näkökulmat ovat monien muiden joukossa olleet vaikuttamassa vielä toistaiseksi hajanaiseen joukkoon määritelmiä ja kehittymättömiä filosofioita, joihin viitataan osaamisen johtamisena. Osaamisen johtamisessa tarkastelun kohteena voivat olla niin liiketoimintaprosessit, informaatioteknologia, tietovarannot kuin yksilöiden käyttäytyminenkin. Kaikille osaamisen johtamisen määritelmille yhteistä on, että ne tarjoavat kokemuksiin perustuvan viitekehyksen, jonka puitteissa pyritään luomaan uusia mekanismeja tiedon jakamiseksi ja uuden tiedon luomiseksi. Kirjallisuus ja käytäntö osoittavat, että osaamisen johtamisen malleja on yhtä monta kuin niiden toteuttajia ja teoreetikkojakin. (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin 2003)

Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan osaamisen johtamista ovat sellaiset organisaation toimintaan ja johtamiseen liittyvät käytännöt, joiden avulla voidaan tukea organisaation jäsenten asiantuntijuuden jakamista organisaation sisällä. Petty & Guthrie (2000) ovat pyrkineet selventämään eroa osaamisen johtamisen ja älykkään pääoman käsitteiden välillä. Heidän näkemyksensä mukaan osaamisen johtaminen on yrityksen älykkään pääoman johtamista. Osaamisen johtaminen on siis toiminto, jonka avulla hallitaan tiettyä kohdetta, älykästä pääomaa. Stewartin (1998) mukaan osaamisen johtamisen taustalla on ajatus siitä, että elämme ajassa, jossa älyllinen pääoma, tieto ja kokemus ovat tärkein kaupallinen voimavaramme. Dougherty (1999) yksinkertaistaa asian toteamalla, että tämä voimavara on se, mitä meillä on mielessämme.

Sosiaalinen tilaus tietämysjohtamisen opeille syntyi kahdesta suunnasta: nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritysjohto joutuu yhä useammin toimimaan tilanteissa, joissa ei ole riittävästi tietoa eikä aikaa selvittää asioita perusteellisesti. Toisaalta nopeus on vaikuttanut niin, että tietoa tulee koko ajan joka suunnalta niin paljon, että tietotulvan hallitseminen koetaan mahdottomaksi. (Kirjavainen ym. 2000: 36) Takeuchi (1998) erottaa

osaamisen johtamisessa kaksi eri ulottuvuutta, osaamisen mittaamisen ja osaamisen johtamisen. Eurooppalaisissa yrityksissä painotus on ollut osaamisen mittaamisessa ja erilaisten mittausjärjestelmien kehittämisessä, kun taas amerikkalaisia yrityksiä on pidetty tehokkaan osaamisen johtamisen huippuosaajina. Kehitettyjen mittausjärjestelmien avulla pyritään saamaan käsitys yrityksen käytössä olevista älyllisistä voimavaroista. Mittauksen kohteena voi olla mm. liiketoiminnan kehityskustannusten osuus kokonaiskustannuksista, informaatioteknologiaan käytettyjen investointien osuus kokonaiskustannuksista tai asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä.

Länsimainen lähestyminen osaamisen johtamiseen eroaa monin tavoin japanilaisesta lähestymistavasta. Selvimmin erot tulevat esiin tavassa tarkastella osaamista ja tietoa, yritysten tavassa käsitellä niitä sekä siinä, ketkä yrityksissä ovat osaamisen johtamisen avainhenkilöitä. Japanissa tietona ei pidetä ainoastaan dataa ja informaatiota, vaan tiedon käsitteeseen sisällytetään myös tunteet, arvot ja vaistonvaraiset aavistukset. Japanilaisissa yrityksissä painopiste ei ole niinkään osaamisen johtamisessa tai käsittelyssä (managing) vaan tiedon luomista pidetään erityisen tärkeänä. Länsimaisissa yrityksissä on yleistä, että osaamisen johtamiseen liittyvistä tehtävistä vastaa henkilöstöosasto tai vain muutama avainhenkilö, kun taas japanilaisten oppien mukaan kaikkien organisaation jäsenten tulee osallistua tiedon luomisen prosessiin. Työntekijöille karttuu jatkuvasti uutta käytännön informaatiota, jota heidän voi kuitenkin olla vaikeaa muuntaa käyttökelpoiseksi tiedoksi ja osaamiseksi. Ylin johto puolestaan asettaa päälinjaukset yrityksen toiminnalle sekä määrittelee, millainen tietämys ja osaaminen on yritykselle tarpeellista. Keskijohto toimii merkittävässä roolissa siltana ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Sen tehtävänä on helpottaa tiedon muutamista hyödylliseksi osaamiseksi ja huolehtia siitä, että ylimmän johdon määrittelemiä linjauksia noudatetaan päivittäisessä työssä. (Takeuchi 1998)

Kakabadse ym. (2003) esittelevät erilaisia osaamisen johtamisen malleja. Filosofiaan perustuva malli keskittyy tarkastelemaan yksilön tapoja kerätä tietoa, tiedon lähteitä sekä pohtii tiedon varmuutta, uskomusten oikeuttamista, syy-yhteyksiä sekä epäilyksiä ja tiedon kumoamista. Filosofinen osaamisen johtamisen malli tarjoaa strategisen yleiskatsauksen ja vaatii toiminnan kyseenalaistamista ja pohdintaa. Sitä toteutetaankin useissa oppivissa

organisaatioissa, joissa on avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Toinen Kakabadsen ym. (2003) esittelemä malli on kognitiivinen osaamisen johtamisen malli. Sen syntymiseen ovat vaikuttaneet osaamisen taloudellisen arvon tunnustaminen taloustieteessä sekä jatkuvat yritykset hyödyntää tietoa osaamisen johtamisen ja informaatioteknologian avulla. Kognitiivisen mallin variaatioita on käytössä lähinnä sellaisissa organisaatioissa, joissa on luotu virallisia osaamisen johtamisen prosesseja. Yksi tärkeä kognitiivinen malli on jo aiemmin luvussa 2.1.1. esitelty Nonakan & Takeuchin (1995) malli tiedon muuntamisesta neljään eri muotoon (ks. Kuvio 2.). Siinä tiedon luominen esitetään spiraalimaisena prosessina, jossa neljää vaihetta toistetaan yhä uudestaan. Tämä on tyypillistä kognitiivisille osaamisen johtamisen malleille, joissa usein keskitytään toistuvaan toimintaan.

Kakabadsen ym. (2003) mukaan osaamisen johtamisen verkostomallit ovat rinnastettavissa verkosto-organisaatioteorioihin. Verkostomalleissa keskitytään tiedon hankkimiseen, jakamiseen ja siirtämiseen. Tarkastelun kohteena ovat yksilöiden ja ryhmien väliset linkit ja niiden muodostamat ryhmittymät ja liittymäkohdat, jotka helpottavat osaamisen ja tiedon jakamista ja siirtämistä. Useimmissa organisaatioissa tiedon siirtoa tapahtuu luonnollisesti päivittäin ja maantieteellisesti hajaantuneissa yrityksissä verkostomalleja on hyödynnetty tiedonsiirrossa jo vuosia. Osaamisen johtamisen verkostomallien avulla pyritään luomaan verkostomaisia rakenteita sekä tapoja kontrolloida tietovirtoja. Lisäksi Kakabadse ym. (2003) tuovat esiin osaamisen johtamisen yhteisömallin (community of practice, CP), joka on yksi osaamisen johtamisen vanhimpia ja laajimmalle levinneitä malleja. Siinä korostetaan, että yhteisön jäsenet ovat epämuodollisesti sidoksissa toisiinsa organisaatioissa omaksuttujen arvojen kautta.

Näissä osaamisen johtamisen malleissa tulee esiin samoja piirteitä kuin Bollingerin & Smithin (2001) näkemyksessä, jossa osaamisen johtamisen nykysuuntaukset on jaoteltu kolmeen kategoriaan. Informaatioteknologiaa korostava koulukunta pitää osaamisen johtamisessa avainasemassa kattavia tietoverkkoja ja kommunikointivälineitä, jotka mahdollistavat yhteistyön ja tiedon jakamisen. Toinen nykysuuntaus tarkastelee osaamisen johtamista enemmänkin henkilöstöresurssien näkökulmasta, korostaen vahvan organisaatiokulttuurin ja tiimityön merkitystä oppimisen ja osaamisen jakamisen edistämässä. Kolmas osaamisen johtamisen nykysuuntaus

korostaa, että on tarpeen kehittää prosesseja joiden avulla organisaatiossa olevaa osaamista voidaan mitata ja säilyttää tämä osaaminen organisaatiossa.

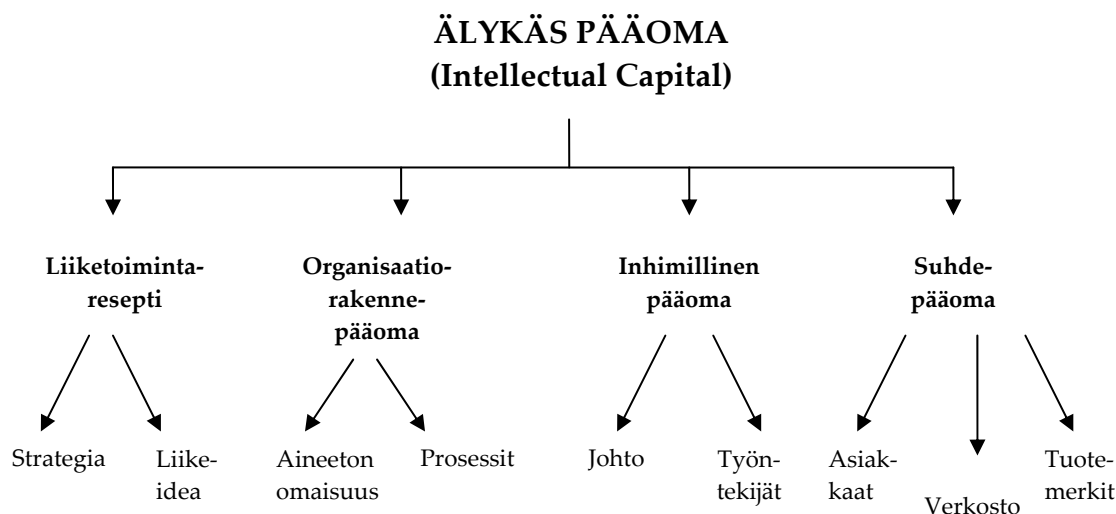
Organisaatiot voivat hyötyä onnistuneesta osaamisen johtamisesta monella tapaa. Kun työntekijöiden ei tarvitse käyttää aikaa tiedon ja tarvittavan osaamisen etsimiseen, he voivat keskittyä tehokkaammin työhönsä. Osaamisen johtamisen prosessien avulla voidaan tuoda tarvittava osaaminen ja asiantuntemus tehokkaasti koko organisaation käyttöön. Parhaimmillaan osaamisen johtamisen avulla voidaan parantaa organisaation kilpailukykyä, kun uutta osaamista hyödyntämällä pystytään alentamaan kustannuksia, nopeuttamaan prosesseja ja vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Bollinger & Smith 2001)

2.3. Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management)

Myös älykästä pääomaa tarkasteleva kirjallisuus tarjoaa näkökulman tiedon ja osaamisen hallintaan. Älykkään pääoman johtaminen keskittyy edellä käsiteltyä osaamisen johtamista selvemmin osaamisvarannon mallintamiseen ja mittaamiseen. Toisaalta se, miten näistä havainnoista johdetaan toiminnallisia johtopäätöksiä, on vielä epäselvää ja kokemuksetkin kovin hajanaisia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 37)

Älykästä pääomaa ovat määritelleet ja tutkineet mm. Edvinsson & Malone kirjassaan *Intellectual Capital: the Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower* (1997). Aihetta tarkastelevat teoriat ovat muotoutuneet kolmen eri tutkimussuuntauksen yhteisvaikutuksesta. 1980-luvulla japanilainen Hiroyuki Itami tutki näkymättömien voimavarojen vaikutusta japanilaisten yritysten johtamiseen ja toi esiin niiden merkityksen. Toisena taustavaikuttajana on ollut toisinajattelevien taloustieteilijöiden joukko, joka halusi löytää uudenlaisen näkökulman tai teorian yritystoiminnan tarkasteluun. Kolmantena vaikuttajana älykkään pääoman teorioissa on ollut ruotsalainen Karl-Erik Sveiby, joka toi esiin älykkään pääoman inhimillisen ulottuvuuden ja siten mahdollisuuden mitata yritysten arvoa niiden työntekijöiden kompetenssien ja tietämyksen perusteella. (Sullivan 2000)

Älykäs pääoma on perinteisten määritelmien mukaan yhdistelmä organisaation inhimillistä pääomaa, organisaation sisäisiä tekijöitä sekä organisaation ulkoisia tekijöitä (Hussi 2004). Yritysten ei-taloudellisen omaisuuden mittaamiseen erikoistunut konsulttiyritys Intellectual Capital Sweden on tarkentanut älykkään pääoman käsitteen määrittelyä edelleen jakamalla sen neljään osa-alueeseen. Tämän määritelmän mukaan älykäs pääoma on yrityksen liiketoimintareseptiin, organisaatioon, inhimilliseen pääomaan ja suhdepääomaan liittyvien voimavarojen yhdistelmä. (Hautala 2006: 38–40) Kuviossa 3 esitetään älykkään pääoman osa-alueet Intellectual Capital Swedenin näkemyksen mukaan.



Kuvio 4. Älykkään pääoman osa-alueet Intellectual Capital Swedenin määritelmän mukaan. (Mukaillen: Hautala 2006: 39)

Liiketoimintaresepti sisältää yrityksen strategian ja liikeidean. Organisaation rakenteeseen liittyvä pääoma koostuu aineettomasta omaisuudesta ja yrityksen prosesseista. Aineettomalla omaisuudella tarkoitetaan esim. patenteja, lisenssisopimuksia ja yrityksen sisällä kehitettyjä ohjelmistoja, joiden avulla yritys luo itselleen kilpailuetua. Prosesseihin liittyvä pääoma tarkoittaa esimerkiksi hyvin kehitettyjä työprosesseja ja työmetodeja, atk-tukea, uudelleenkäytettäviä kompetensseja sekä organisatorista tehokkuutta. Prosessipääoman avulla pyritään luomaan sellaiset olosuhteet, joissa työntekijät

pystyvät hyödyntämään tietämystään ja osaamistaan. Organisaation rakenne pääoma syntyy työntekijöiden pyrkimyksistä siirtää osaamistaan yrityksen käyttöön. (Hautala 2006: 38)

Intellectual Capital Swedenin määritelmässä inhimillinen pääoma (human capital) muodostuu yrityksessä työskentelevistä ihmisistä. Johto on vastuussa älykkään pääoman kehittämisestä, ja sen tehtäviin kuuluu optimoida älykkään pääoman käyttöä luodakseen arvoa yrityksen osakkeenomistajille. Työntekijät käyttävät tietämystään ja kokemustaan tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet ja siirtääkseen tietämystään uudelleen käytettäviin rakenteisiin ja prosesseihin, joita muut yrityksessä voivat käyttää. Inhimillisen pääoman hallintaa voidaan lisätä esimerkiksi kilpailukykyisten palkkojen avulla ja luomalla tyydyttävä työympäristö. (Hautala 2006: 39)

Älykkään pääoman neljäs osatekijä, yrityksen suhdepääoma, koostuu verkostosta, asiakkaista ja tuotemerkeistä tai – merkeistä. Yrityksen verkostopääoma muodostuu kaikista verkostoista, joilla on huomattavaa merkitystä yrityksen tulevalle kannattavuudelle. Esimerkkejä tästä ovat mm. rekrytointi-, myynti-, kompetenssi-, tutkimus- ja kehitysoverkostot. Verkostojen tehokkuus riippuu kontaktien ja yhteistyösuhteiden vahvuudesta. Asiakaspääomalla tarkoitetaan yrityksen asiakassuhteita. Niiden tehtävänä on tuottaa yritykselle tuloja, mutta tämän lisäksi onnistuneesti hoidetut asiakassuhteet toimivat yritykselle referensseinä, jotka auttavat lisäämään kiinnostusta yritystä kohtaan potentiaalisten uusien asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa. Yritykselle on tärkeää ylläpitää ja houkutella kehittyviä asiakkaita. Kolmas suhdepääoman muodostava tekijä on tuotemerkki eli brandi. Tuotemerkillä tarkoitetaan yrityksen mainetta ja valitun kohderyhmän tietoisuutta yrityksestä sekä sitä, miten hyvin yritys on onnistunut erilaistamaan itsensä verrattuna kilpailijoihin. (Hautala 2006: 39–40)

OECD:n antaman määritelmän mukaan älykäs pääoma voidaan nähdä yrityksen aineettomien voimavarojen taloudellisena arvona, joka voidaan jakaa organisaation rakenteelliseen pääomaan ja inhimilliseen pääomaan. Rakenteellisella pääomalla viitataan yrityksen tietojärjestelmiin, jakeluteihin ja –verkostoihin. Inhimillistä pääomaa ovat yrityksen sisäiset henkilöstöresurssit (henkilökunta) sekä yrityksen ulkoiset inhimilliset resurssit, kuten asiakkaat ja tavarantoimittajat. Älykäs pääoma ja aineettomat voimavarat ymmärretään

usein toistensa synonyymeina. OECD:n määritelmässä nämä kaksi käsitettä on kuitenkin onnistuneesti erotettu toisistaan, ja älykäs pääoma nähdään ennemminkin osana yrityksen aineettomia voimavaroja kuin synonyyminä käsitteelle. Aineeton omaisuus koostuu siis muustakin kuin yrityksestä löytyvästä älykkäästä pääomasta. Esimerkiksi yrityksen maine on osa sen aineetonta omaisuutta. Maine voi olla sivutuote tai seuraus siitä, miten yritys on viisaasti hyödyntänyt älykästä pääomaansa, mutta silti maine itsessään ei ole yrityksen älykästä pääomaa. (Petty & Guthrie 2000)

Perinteisessä kirjanpidossa ja taloudellisissa mittareissa ei ole huomioitu yritysten aineetonta varallisuutta. ”Uudet” aineettomat voimavarat kuten henkilöstön kompetenssit, asiakassuhteet, mallit sekä tietotekniset ja hallinnolliset järjestelmät eivät ole saaneet minkäänlaista tunnustusta perinteisessä talouden ja johdon raportoinnissa. Myös perinteisemmät aineettomat voimavarat kuten brandin arvo, patentit ja niin sanottu goodwill-arvo sisällytetään taloudellisiin raportteihin ainoastaan niiden täyttäessä ankarat kriteerit. Muussa tapauksessa ne on aivan viime vuosiin asti jätetty taloudellisten raporttien ulkopuolelle. (Petty ym. 2000)

Nykyisten taloudellisten raportointijärjestelmien rajoittuneisuus on herättänyt keskustelua uusista tavoista mitata yritysten älykästä pääomaa. Tämän keskustelun seurauksena on alettu kehittää uudenlaisia lähestymistapoja yritysten talouden mittaamiseen. Uusille lähestymistavoille yhteistä on tavoite yhdistää yrityksen taloudelliset ja ei-taloudelliset arvoja tuottavat tekijät yhteen raporttiin. Välineitä tähän tehtävään tarjoavat mm. Intangible Assets Monitor (Sveiby 1988; 1997), tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 1992; 1996) sekä Skandia value scheme (Edvinsson & Malone 1997). Malleissa on yleisesti jaettu älykäs pääoma inhimilliseen pääomaan, asiakaspääomaan ja rakenteelliseen pääomaan, mutta nämä kolme osa-aluetta esitetään eri tavoin eri malleissa. Intangible Asset Monitor ja tasapainotettu mittaristo perustuvat molemmat ajatukselle, että ei-taloudelliset mittausvälineet täydentävät taloudellisia mittaristoja ja siten ne tulisi huomioida myös strategisessa päätöksenteossa. Näiden kahden mallin välillä on kuitenkin myös merkittäviä eroja. Tasapainotetussa mittaristossa Kaplan & Norton ovat jakaneet yrityksen suoritukseen vaikuttavat tekijät neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja kasvunäkökulma (Meinolf, Berthoin Antal, Child & Nonaka 2001: 808). Tapa

yhdistää taloudelliset ja ei-taloudelliset tekijät on siis selvempi ja näkyvämpi kuin Sveibyn mallissa. Mallit eroavat myös siinä, miten inhimillistä pääomaa (henkilöstöä) painotetaan. Tasapainotetussa mittaristossa painopiste kallistuu enemmän asiakaspääoman mittaamiseen. Sveibyn mallissa ihmiset nähdään yrityksen ainoina tuloksentekijöinä. Intangible Asset Monitor –mallissa yritetään löytää mittareita aineettomien voimavarojen kasvulle, uudistamiselle, vakaudelle ja tehokkuudelle, jotta voitaisiin ymmärtää miten ne kehittyvät. Tasapainotettu mittaristo tavoittelee enemmänkin perinteisen taloudellisen näkökulman tasapainottamista tuomalla sen rinnalle asiakas-, kasvu- ja prosessinäkökulmat. (Petty ym. 2000)

2.4. Oppiva organisaatio

Aiemmin on jo todettu, että osaamisen käsitteeseen ja osaamisen siirtämiseen liittyy läheisesti myös oppiminen. Siinä missä älykkään pääoman johtaminen tarjoaa lähinnä yksilötason näkökulman, oppivan organisaation teorit puolestaan tarkastelevat oppimista laajemmassa mittakaavassa, organisaatiotasolla. Organisaation näkökulma on hyvä tuoda esiin, sillä myös yksilöiden välisessä osaamisen siirrossa on lopulta kyse osaamisen levittämisestä laajemmalle organisaatioon. Gohin (2002) mukaan yksi oppivan organisaation tunnusmerkki on sen kyky siirtää osaamista nopeasti ja tehokkaasti organisaation sisällä. Jos osaamista säilytetään ainoastaan tietona jossakin tietokannassa, organisaatio ei voi hyödyntää sitä oppiakseen.

Kirjavainen ym. (2000: 34–35) on koonnut yhteen erilaisia oppivan organisaation määritelmiä ja oppivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä:

- Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yleisesti yhteisöä, joka osaa arvioida ja edistää omaa oppimistaan (Morgan 1986, Senge 1990)
- Oppivan organisaation toiminta voidaan nähdä prosessina, jossa yksilö tai organisaatio johdon välityksellä, aikaisempien oppimiskokemusten reflektoinnin pohjalta lisää omaa oppimiskykyään (Argyris & Schön 1978)

- Pedler, Burgoyne & Boydell (1989) kuvaavat oppivan yrityksen organisaatioksi, joka tukee jokaisen jäsenensä oppimista ja joka jatkuvasti uusiutuu

Kirjavainen ym. toteavat, että alan teoriat lähinnä listaavat oppivan organisaation piirteitä, vaikka käytännön organisaation kehittämisen kannalta olisi tärkeämpää ymmärtää erilaisia tiedon muodostuksen ja oppimisen prosesseja, niitä estäviä ja edistäviä voimia sekä johtamisen roolia tässä kokonaisuudessa. Argyris (2001: 1) jakaa oppivia organisaatioita käsittelevän kirjallisuuden kahteen ryhmään, akateemikkojen tuottamaan tieteelliseen kirjallisuuteen "organisaation oppimisesta" sekä käytännönläheisempään, konsulttien ja muiden alan harjoittajien tuottamaan kirjallisuuteen "oppivasta organisaatiosta". Akateemikot ja konsultit painottavat eri teemoja, käyttävät erilaista kieltä ja vetoavat erilaisiin kohderyhmiin, mutta kaikesta alan kirjallisuudesta voi kuitenkin löytää samat avainasiat. Käsitykset siitä, miksi organisaation oppiminen on tavoiteltavaa ja tuottoisaa, millaisia uhkia organisaation tuottavalle oppimiselle on olemassa ja miten niistä voidaan selviytyä, ovat samankaltaisia kirjoittajasta riippumatta. Tämän tutkimuksen kannalta on tarkoituksenmukaista ymmärtää, miten oppiva organisaatio toimii käytännössä, joten seuraavassa keskitytään käytännönläheisiin teorioihin aiheesta.

Käytäntöön ja organisaatioiden todelliseen toimintaan keskittyvässä kirjallisuudessa ihanteellisen oppivan organisaation piirteiksi on yleisesti listattu muuntautumiskyky, joustavuus, paikalleen juuttumisen välttely, kokeilualttius, valmius kyseenalaistaa keinoja ja päämääriä, tutkimustoimintaan panostaminen, organisaation jäsenten oppimispotentiaalın ymmärtäminen sekä kehittymistä tukevien puitteiden luominen. Alan kirjallisuutta ohjaavat yleisesti hyväksytyt perusoletukset, mutta eri tutkijoiden oppivaa organisaatiota koskevat näkemykset eroavat kuitenkin sen mukaan, mitä organisaation toiminnan osa-aluetta kukin painottaa. Seuraavassa esitellään lyhyesti muutamia näistä näkökulmista (Argyris 2001: 2-6).

Työelämän laatua tarkastelevassa kirjallisuudessa oppiva organisaatio nähdään tiimiorganisaationa, jossa tiimin jäseninä toimivat yksilöt luovat uudenlaisia työskentelytapoja, urapolkuja sekä järjestelyjä työelämän ja muiden elämänalueiden yhteensovittamiseksi. Tämän näkemyksen mukaan yksittäiset

työntekijät ja linjaesimiehet ovat vastuussa työn suunnittelusta, ja ylemmän johdon tehtävänä on luoda olosuhteet, joissa suunnittelu voidaan toteuttaa. Toisenlaisen näkökulman oppivaan organisaatioon tarjoaa yrityksen strategioihin keskittynyt kirjallisuus. Nykyisin tehokas strategiatyöskentely tarkoittaa käsitteiden, mallien ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Painotus on siirtynyt pelkästä suunnittelusta strategioiden toteutukseen. Lisäksi nykyisin annetaan aikaisempaa enemmän painoarvoa suunnittelun ja toteuttamisen vuorovaikutukselle. Organisaation oppimisessa on kyse juuri tällaisesta vuorovaikutusprosessista. (Argyris 2001: 2-3)

1970- ja 1980-lukujen aikana Yhdysvalloissa havaittiin kilpailun koventuvan monien ulkomaiden, kuten Japanin, Saksan, Korean talouden kehityksen myötä. Jatkuvaan tuotekehitykseen ja tuotantoprosessien parantamiseen keskittyminen johti ennen pitkää siihen, että myös oppimisesta alettiin keskustella entistä enemmän. Tuotantoprosesseja käsittelevässä kirjallisuudessa alettiin puhua oppivan organisaation luomisesta, ei ainoastaan tuotannollisesta näkökulmasta, vaan koko organisaation suorituskykyä tarkastellen. Hayes (1988) on kirjoittanut, että yrityksillä, jotka ovat nopeita oppimaan uutta, hiomaan tuttuja asioita täydellisemmiksi, sopeutuvat mielikuvituksellisesti ja tehokkaasti muutoksiin, ja joilla on kyky toimia uranuurtajina, on yleensä tiettyjä yhteisiä piirteitä. Lisäksi Hayesin mukaan tällaiset yritykset ovat usein erinomaisia kokonaisuudessaan. (Argyris 2001: 3)

Järjestelmien mallittamisessa (systems modeling discipline) on 1990-luvulta lähtien myös tarkasteltu organisaatioiden oppimista. Peter Senge (1993) on yhdistänyt systeemiajatteluun organisaation sopeutumisen sekä inhimillisen potentiaalin (human potential). Sengen mukaan organisaatioiden kyky ja nopeus oppia voi olla tulevaisuudessa ainoa kestävä kilpailukyvyn lähde. Sengen käsityksen mukaan oppivassa organisaatiossa ihmiset laajentavat jatkuvasti kapasiteettiaan tuottaa toivotunlaisia tuloksia, uudenlaisiin ajattelutapoihin kannustetaan ja organisaation jäsenet kehittävät jatkuvasti kykyään oppia yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Argyris 2001: 3-5)

Henkilöstöresursseja käsittelevässä kirjallisuudessa organisaation oppimisen kehittämisessä pidetään tärkeänä yksilöiden kykyä kyseenalaistaa, kokeilla, sopeutua ja innovoida. Yksilöiden kehittymisen ja organisaatioiden

kilpailukyvyyn parantaminen nähdään vuorovaikutteisina prosesseina. Kun organisaatio muuttuu oppivaksi organisaatioksi, se käy läpi transformaatiovaiheen, jonka aikana oppimisessa painotetaan henkilökohtaiseen muutoksen hallintaa ja itsearviointia, organisaation hallinnolliset rakenteet madaltuvat, esimiesten rooli alkaa muistuttaa enemmän valmentajaa, suunnittelu ja toiminta lähenevät toisiaan ja ongelmien ilmetessä pyritään löytämään niiden perimmäiset aiheuttajat syyllisten etsimisen sijaan. Organisaation jäsenten henkilökohtaisen osallistumisen kautta koko organisaation sitoutuminen tavoitteisiin ja toimintaan paranee. (Argyris 2001: 3-5)

Organisaatiokulttuureja tarkastelevassa kirjallisuudessa käsitellään laajasti myös oppivia organisaatioita. Edgar Schein yhdistää teoksessaan *Organizational Culture and Leadership* (1992) organisaatiokulttuurin ja oppivan organisaation esittämällä ajatuksen, että muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden on kyettävä oppimaan yhä nopeammin, mikä edellyttää oppivaa organisaatiokulttuuria. Scheinin mukaan organisaation oppiminen tarkoittaa yksilöiden toimintaa ohjaavien perusoletusten muuttumista. Johtajan tehtävänä on saada aikaan näitä muutoksia auttamalla organisaation jäseniä oivaltamaan miten toimintaa voidaan muuttaa ja kehittämään motivaatiota muuttua. Schein korostaa organisaation oppimisessa johtajan asemaa, ja hänen mukaansa johtaja voi kehittää organisaation kulttuurista oppivan ensin visioimalla sen ja sitten kommunikoimalla vision alaisilleen. Scheinin näkemyksen mukaan organisaation kulttuuria voi siis johtaa ja muokata, vaikka kulttuurit yleensä kasvavat ja kehittyvät ilman suoranaista kontrollointia. (Argyris 2001: 3-5)

Oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa kuvaillaan monia erilaisia organisaation oppimisen tyyppejä. Kirjallisuudesta voi löytää ohjeita siihen, millaiset organisaatorakenteet, prosessit ja olosuhteet edesauttavat organisaation oppimista. Tärkeimpiä näistä ovat seuraavat (Argyris 2001: 6):

- matala, keskittämätön organisaatorakenne
- tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat nopean, julkisen palautteen liittyen organisaation toimintaan kokonaisuutena sekä sen toimintaan vaikuttaviin pienempiin osatekijöihin

- organisaation toimintaa ohjaavien teorioiden tiedostaminen ja kyseenalaistaminen sekä systemaattinen, kokeileva tutkiminen
- organisaation suorituksen mittaaminen
- organisaation oppimista tukevat kannustinjärjestelmät
- kokonaislaatua, jatkuvaa oppimista, erinomaisuutta, avoimuutta ja rajojen rikkomista korostavat ideologiat

Toisaalta Argyris toteaa, että alan kirjallisuudessa ei huomioida organisaation oppimisen vaikeutta, vaan sen hyötyjä pidetään itsestäänselvyytinä. Organisaation oppimisen hyödyllisyyttä uhkaavat tekijät sivuutetaan ilman vakavaa pohdintaa, samoin kuin käytännön toteutukseen liittyvät ongelmat.

2.5. Osaamisen siirtäminen

Edeltävissä kappaleissa on pyritty selventämään tiedon ja osaamisen käsitteitä sekä tuomaan esiin erilaisia näkökulmia näiden yrityksen aineettomien voimavarojen hallintaan ja johtamiseen. Tässä kappaleessa keskitytään tekijöihin, joilla on todettu olevan vaikutusta osaamisen siirtämiseen ja sen tehokkuuteen. Lisäksi tuodaan esille muutamia esimerkkejä käytännön menetelmistä, joita voidaan hyödyntää osaamisen siirtämisessä yksilöiden välillä.

Eräs tapa edistää osaamisen siirtämistä on keskittyä johonkin tiettyyn toimintaan. Jos tarkastelun kohteeksi otetaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen, työntekijät keskittyvät keräämään tietoa asiakkaiden tarpeista ja preferensseistä. Kerättyä tietoa voidaan hyödyntää siten, että sen pohjalta tehdyt päätökset tähtäävät myynnin kasvattamiseen, palvelun parantamiseen ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen nopeammin ja tehokkaammin. Näin voidaan muodostaa ns. best practice -toimintamalleja ja asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat henkilöt voivat hyödyntää kerättyä tietoa työssään. Tämän tyyppisen tiedon siirron onnistunut hallinta ei kuitenkaan ole helppoa. Esteenä voivat olla organisaation kulttuuriset raja-aidat tai tarvittavien tukijärjestelmien, kuten tietojärjestelmien puuttuminen. (Goh 2002)

Erilaisia tietojärjestelmiä pidetään usein ratkaisuna organisaation sisäiseen osaamiseen siirtoon. Ne voivatkin olla hyvä tai jopa välttämätön ratkaisu, kun

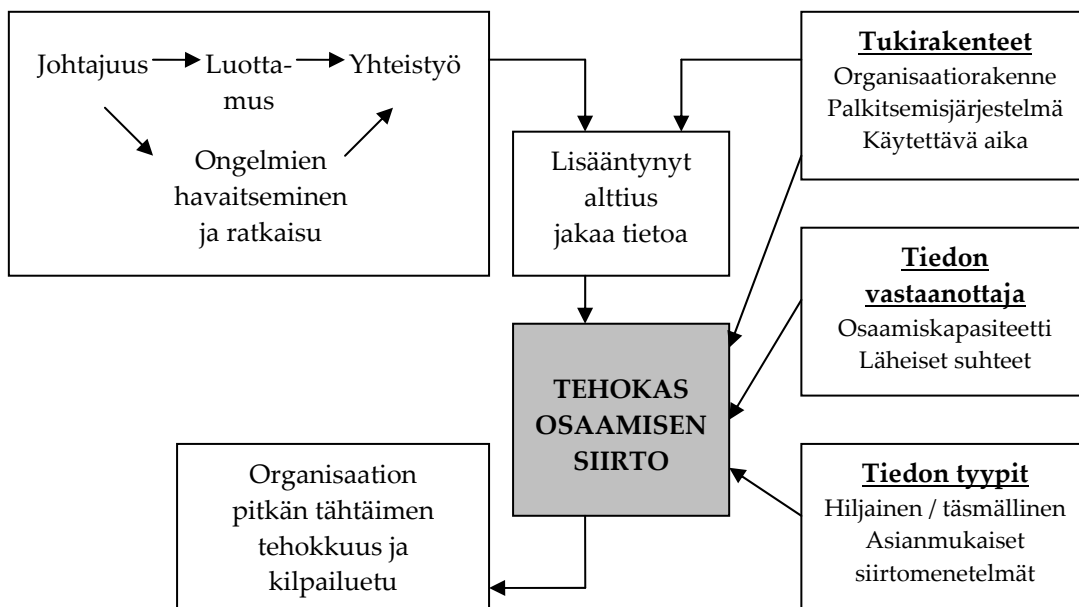
rakenteellisesti tai maantieteellisesti laajalle levinneessä organisaatiossa halutaan edistää oppimismyönteistä ilmapiiriä ja tiedon jakamista. Usein best practice -toimintamallien jakamiseen keskittyneiden tietoverkoston hyödyntämisessä kuitenkin epäonnistutaan. Syynä tähän ovat ihmisten asenteet ja jopa haluttomuus jakaa itselle arvokasta tietoa. Lisäksi osaamisen ja tiedon jakamisesta ei useinkaan saada mitään näkyvää tunnustusta tai palkkiota. Tiedonsiirtojärjestelmät kaatuvat usein yksiköiden tai työtiimien välisen kilpailuhenkisen kulttuurin vuoksi, etenkin resurssien ollessa niukat. Osaamisen siirtämisen tietojärjestelmät tarvitsevat siis toimiakseen oikeanlaiset olosuhteet ja kykyä hallita yksilöiden motivaatiota ja halukkuutta siirtää osaamistaan. Erilaiset tietojärjestelmät ja intranetit voivat helpottaa osaamisen siirtämistä, mutta johtajuus ja organisaatiokulttuuri saattavat olla ratkaisevan tärkeässä roolissa kun pyritään ymmärtämään tehokkaan osaamisen siirron dynamiikkaa ja hallintaa. (Goh 2002)

Yksi keskeinen osaamisen siirtämiseen vaikuttava tekijä on organisaatiokulttuuri (Goh 2002; Bollinger & Smith 2001). Se on kuitenkin kovin laaja käsite, ja osaamisen siirtämisen kannalta olennaisena organisaatiokulttuurin ulottuvuutena voidaankin pitää yhteistoimintaa ja yhteistyötä. Osaamisen siirtäminen edellyttää yksilöiden tai ryhmien halukkuutta työskennellä yhdessä muiden kanssa ja jakaa osaamistaan molempien osapuolten hyödyksi. Ilman vahvaa yhteistyökulttuuria osaamisen siirtoa helpottamaan luodut järjestelmät tai tietoverkot eivät siis välttämättä toimi. Yhteistyökulttuurin syntyminen puolestaan edellyttää yksilöiden ja ryhmien välistä luottamusta, jota myös organisaation johto voi toiminnallaan edistää. Avoin päätöksenteko, henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja palkitseminen yhteisistä onnistumisista vaikuttavat positiivisesti luottamuksen syntymiseen organisaatiossa. Yhteistyökulttuurin lisäksi tehokas osaamisen siirtäminen edellyttää kokeiluihin kannustavaa ja innovatiivista ilmapiiriä, joka rohkaisee henkilöstöä kehittämään organisaatiota ratkaisemalla kohtaamia ongelmia. Myös epäonnistumisia tai virheitä tulee hyväksyä, ja työntekijöiden sekä organisaation tulisi ottaa niistä opikseen. (Goh 2002)

Osaamisen siirtämisen tehokkuuteen vaikuttavat myös eräät organisaation tukirakenteet. Rakenteeltaan kovin hierarkisissa organisaatioissa tieto ja osaaminen "juuttuvat" helposti yhteen osaan organisaatiota. Tätä voidaan pyrkiä välttämään madaltamalla hierarkioita ja kannustamalla eri toimintojen

väliseen yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn. Myös palkitsemisjärjestelmää voidaan hyödyntää osaamisen siirtämisen tehostamisessa. Pelkästään taloudelliseen menestykseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät saattavat johtaa kilpailuhenkisyteen ja siten vähentää ihmisten halukkuutta jakaa osaamistaan. Näin ollen palkitsemisjärjestelmässä tulisi huomioida myös yhteistyöhön ja best practice – toimintamallien jakamiseen liittyviä tekijöitä. (Goh 2002)

Osaamisen siirtämisen prosessin ymmärtämiseksi sitä tulisi tarkastella tiedon vastaanottajan ja tiedon siirtäjän ominaisuuksien kautta sekä ottaen huomioon missä kontekstissa osaamista siirretään. Tiedon vastaanottajan motivaation tai omaksumiskyvyn puute voivat johtaa tehottomaan osaamisen siirtymiseen. Organisaatiossa tulisikin varmistaa, että yksilöt ja ryhmät, jotka ovat vuorovaikutuksessa ja tekevät yhteistyötä, ovat omaksumiskapasiteetiltaan samalla tasolla. Myös osaamisen siirron osapuolten välisiin suhteisiin tulisi kiinnittää huomiota, sillä tehokas osaamisen siirtäminen edellyttää usein läheisiä suhteita ja toimivaa kommunikaatiota. (Goh 2002) Kuviossa 5 esitetään tiivistettynä tehokkaaseen osaamisen siirtoon vaikuttavat tekijät.



Kuvio 5. Viitekehys tehokkaaseen osaamisen siirtoon vaikuttavista tekijöistä. (Goh 2002)

Gohin (2002) mukaan osaamisen siirtämiseen käytettävät menetelmät eroavat siirrettävän tiedon luonteesta riippuen. Täsmällisen tiedon siirto tapahtuu useimmiten erilaisten tietojärjestelmien avulla. Hiljaisen tiedon siirtäminen sen sijaan on monimutkaisempaa ja haastavampaa, sillä se on henkilökohtaisempaa ja vaikeammin kommunikoitavissa muille. Hiljaisen tiedon siirtämisessä henkilökohtaisilla kontakteilla ja ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on usein merkittävä rooli ja sitä siirtyy parhaiten epämuodollisempien prosessien kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi mentorointi, tiimityöskentely, jutusteluhuoneet, henkilökohtaiset intranetit, ryhmävuoropuhelut tai henkilökohtaiset pohdiskelut kokemuksista ja opituista asioista. Tehokkaaseen osaamisen siirtämiseen tarvitaan sekä järjestelmällisiä, teknologia lähtöisiä että epämuodollisempia prosesseja. Kuhunkin organisaatioon sopivinta osaamisen siirtämismenetelmää määritettäessä tulisi huomioida, minkä tyyppistä tietoa halutaan siirtää. Valmennus, toimintaoppiminen (Action Learning), työkierto ja workshopit ovat luonteeltaan lähellä Gohin (2002) mainitsemia epämuodollisia osaamisen siirron tukiprosesseja. Workshop eli työpaja on ohjattu ryhmätyötilaisuus, jota käytetään paljon yritysten kehitys- ja ideointipalaverissa. Sen tavoitteena on ryhmätöiden ja keskustelujen avulla saada esiin osallistujilla olevaa piilevää osaamista. (Ekholm & Kauranen 2003: 61) Kyse on siis hiljaisen tiedon ulkoistamisesta, jossa yksilöt selventävät ajatuksiaan muille vertauskuvien, käsitteiden ja mallien kautta (Nonaka & Takeuchi 1995: 64). Tiedon ulkoistamista käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.1.1.

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin joitakin osaaminen siirtämisen apuna käytettäviä menetelmiä. Tässä keskitytään menetelmiin, joita voidaan hyödyntää erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisessä, sillä kuten edellä on todettu, hiljaisen tiedon siirtäminen on yleensä monimutkaisempaa ja haastavampaa kuin täsmällisen tiedon siirtäminen. Tässä luvussa lähemmin tarkasteltavissa menetelmissä ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa, sillä hiljainen tieto on sidoksissa henkilöön ja sen siirtäminen tai siirtyminen yksilöiden välillä vaatii usein henkilökohtaisen kontaktin. Käsiteltävien menetelmien erojen hahmottamiseksi niitä tarkastellaan rinnakkain kuviossa 6.

	Mentorointi	Valmennus	Toiminta-oppiminen	Työkierto
Tavoitteet	Mentoroitavan henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen	Valmistaminen vastuullisempiin tehtäviin, suorituksen parantaminen, ei-toivotun käytöksen korjaaminen	Tietyn tehtäväkentän asiantuntijuuden hankkiminen, verkostoituminen organisaatiossa -> tekemällä oppiminen	Urakehityksen tukeminen, osaamisresurssien optimointi, työmotivaation parantaminen
Painopiste	Pitkän tähtäimen henkilökohtaisessa urakehityksessä	Välittömien ongelmien ratkaisussa, päivittäisissä oppimistilanteissa	Ajankohtaisissa työhön liittyvissä kysymyksissä / ongelmissa	Yksilön osaamisen kartuttaminen / osaamisen hallinta työyksikössä
Vastuuhenkilö	Mentoroitava viimekädessä itse vastuussa oppimisestaan	Valmentaja ohjaa oppimista ja koulutusta	Ryhmän jäsenet oppivat toisiltaan jakamalla kokemuksiaan ja osaamistaan	Työnantaja osoittaa tehtävät, yksilöllä päävastuu omasta oppimisestaan
Kesto	Pitkäkestoinen, yleensä vähintään 1 kk – 1 vuosi	Yleensä keskitytään lyhyen ajanjakson tarpeisiin	n. 3-5 kk (5-6 hlön ryhmä kokoontuu esim. kerran kuussa)	Kesto vaihtelee, trainee-ohjelmissa jopa 2v.

Kuvio 6. Esimerkkejä osaamisen siirron apukeinoista.

2.5.1. Mentorointi

Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistaakseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittääkseen niitä (Juusela ym. 2000: 15). Mentoroinnin ideana on, että kokeneempi ja yleensä vanhempi työssään menestynyt työtoveri toimii valmentajana ja tukena nuoremmalle. Tavoitteena on muodostaa läheinen suhde, jossa vanhempi työntekijä tukee nuoremman ammatillista kehittymistä. Mentori tarjoaa mentoroitavan käyttöön kokemustaan ja ammattitaitoaan, kertoo omasta toiminnastaan ja auttaa luomaan suhteita, ja näin mentoroinnin kautta välittyvät ja siirtyvät myös roolit ja toimintamallit. Mentorointisuhde

toteutetaan pitkällä aikavälillä, se voi kestää jopa vuosia ja on luonteeltaan tiivis. Kyseessä on siis tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa tärkeää on molemminpuolinen avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. (Ranki 1999: 105)

Mentorointisuhteen onnistumisen kannalta on tärkeää, että mentorointi perustuu molemminpuoliseen vapaaehtoisuuteen. Käytännössä ohjaus toteutetaan kahdenkeskisissä, luottamuksellisissa keskusteluissa. Parhaimmillaan mentorointisuhte on tasavertainen ja hyödyttää molempia osapuolia auttaen myös mentoria katsomaan asioita uusista näkökulmista. Mentorin ei ole tarkoitus tuputtaa omia neuvojaan, eikä niitä tule pitää ehdottomina totuuksina. Hyvä mentori ei myöskään ota liian aktiivista roolia, tee tai ratkaise asioita ohjattavan puolesta. Mentorin tehtävänä on myös kuunnella, kysellä, tarkkailla, oivaltaa ja antaa palautetta. Mentoroitavan puolestaan tulee olla halukas oppimaan ja kehittymään, ja hänen odotetaan aktiivisesti hyödyntävän saatavilla olevan ohjauksen ja hyödyn. (Ranki 1999: 105)

Työryhmän tai koko yrityksen näkökulmasta mentorointi voi olla tehokas tapa siirtää tai levittää osaamista ja asiantuntijuutta. Mentoroinnin etuna on käytännönläheisyys, sillä siinä käsitellään juuri niitä asioita, joista omassa työyhteisössä tehdään ja haetaan siellä toimivia ratkaisuja. Toistaiseksi mentorointia on käytetty erityisesti esimiesvalmennuksen muotona. Työyhteisöissä ilmenee usein myös epävirallista mentorointia, jossa ohjaussuhde muodostuu kahden henkilön välille pitkän ajan kuluessa ikään kuin itsestään. Virallisen ja suunnitellun mentoroinnin etuna on kuitenkin se, että molemmat osapuolet tietävät suhteen odotukset. (Ranki 1999: 105–106) Koko prosessille ja myös yksittäisille palaverille sovitaan tavoitteet, joita voidaan muokata myös prosessin aikana. Kun kyse on organisaation järjestämästä mentoroinnista, tulee tavoitteiden olla samansuuntaiset organisaation tai yksilön tavoitteiden kanssa. (Juusela ym. 2000: 15)

Mentoroinnin malleja on monenlaisia: luonnollisia, tilannekohtaisia, klassisia, osittain strukturoituja, ohjattuja, epämuodollisia, muodollisia ja suunnitelmallisia. Myös epävirallisesta, itsestään muodostuneesta mentorointisuhteesta tulee menetelmä, kun sille asetetaan tavoitteita. Lisäksi mentoroinnin toimintatavat vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Monet yritykset ovat kehittäneet aivan omia mentorointiohjelmiaan, joihin huolellisesti

valitut mentorit valmennetaan tehtäväänsä ja ohjelmasta koituvia hyötyjä myös mitataan systemaattisesti. Mentorointi voidaan ryhmitellä kolmeen päätyyppiin. Tilannekohtainen mentorointi tapahtuu spontaanien kohtaamisten puitteissa, jonka merkityksen osapuolet usein huomaavat vasta paljon myöhemmin. Tällaisesta spontaanisti tapahtuvasta mentoroinnista on kyse esimerkiksi silloin, kun tapaa ihmisiä, joilla on suuri tai jopa käänteentekevä vaikutus henkilön senhetkisessä tilanteessa. Toinen, ehkä yleisimmin käytetty mentoroinnin tyyppi on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori auttaa mentoroitavaa tietyillä kehittymisen alueilla. Suhde voi olla esimerkiksi kuukauden mittainen, mutta siitä voi kehittyä jopa elämänkestoinen. Tietyn aihealueen lisäksi tällaiseen vapaamuotoiseen mentorisuhteeseen kuuluvat olennaisesti tavoitteet, joihin pyritään, sekä niihin liittyvä jatkuva arviointi ja palaute. Kolmas mentoroinnin päätyyppi on strukturoitu, pitkäkestoinen ohjelma, joka pohjautuu organisaation tavoitteisiin ja sisältää tulosten arvioinnin. Se on yleensä osa muuta kehittämistä, ja siihen sisältyy mm. tukimateriaalin valmistus, mentoroitavien ja mentoreiden valintaprosessi, eri osapuolten valmentaminen, tiedottaminen ja arviointijärjestelmän luominen. Mentorointisuhteen toimivuudesta vastaavat molemmat osapuolet. (Juusela ym. 2000: 17–18)

2.5.2. Valmennus

Valmennus eli coaching on interaktiivinen prosessi, jonka avulla esimiehet ja työnjohtajat voivat pyrkiä ratkaisemaan työsuorituksiin liittyviä ongelmia ja kehittämään työntekijöiden osaamista. Kokeneilla esimiehillä on usein runsaasti tietoa ja osaamista, mutta ei riittävästi aikaa jakaa sitä muiden kanssa. Valmennus tulisikin kohdistaa tilanteisiin, joissa sitä eniten tarvitaan. Tällöin valmentava esimies saa myös parhaan mahdollisen vastineen sitoutumiselleen ja vaivannäölleen. Valmennus sopii hyvin esimerkiksi tilanteeseen, jossa

- uusi työntekijä tarvitsee ohjausta
- henkilö on melkein valmis ottamaan vastaan vastuullisempia tehtäviä ja tarvitsee vain hieman lisää ohjausta, tai
- henkilön työskentelytavoista puuttuu tehokkuutta, jota voitaisiin lisätä antamalla henkilökohtaista ohjausta

Onnistuneessa valmennuksessa on kyse yhteistyöstä, joka perustuu tekniseen avustamiseen, henkilökohtaiseen tukemiseen sekä yksilöllisiin haasteisiin. Lisäksi onnistuneen valmennuksen kannalta on tärkeää, että valmentajan ja valmennettavan välillä on positiivinen tunneside. Osapuolten välisen suhteen toimivuus voi usein olla jopa tärkein tekijä toivottujen tulosten aikaansaamiseksi, sillä valmentajan on pystyttävä luomaan riittävän turvallinen ilmapiiri, jossa valmennettava uskaltaa ottaa tarvittavia riskejä oppiakseen, kehittyäkseen ja muuttuakseen (Bluckert 2005). Valmennuksen avulla voidaan valmistaa työntekijöitä siirtymään vastuullisempiin tehtäviin sekä parantaa tuottavuutta työskentelytapoja tehostamalla. Valmennus lisää valmennettavien sitoutumista organisaatioon sekä parantaa työskentelymotivaatiota ja vahvistaa esimies-alaisuhteita, mikä puolestaan auttaa positiivisen työskentelyilmapiirin syntymisessä. (Harvard Business Essentials 2004: 2-6)

Valmennustarpeiden kartoittamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi vuosittaista suoritusarviointia. Valmennusprosessi etenee yleensä neljän vaiheen kautta. Ensimmäisenä on valmisteluvaihe, jossa tarkkaillaan valmennettavaa henkilöä ja hänen senhetkisiä taitojaan. Valmisteluvaiheen tarkoituksena on tunnistaa valmennettavan vahvuudet ja heikkoudet sekä ymmärtää, miten hänen käyttäytymisensä työtilanteissa vaikuttaa työtovereihin ja valmennettavan kykyyn saavuttaa tavoitteita. Valmistelun jälkeen valmennusprosessi etenee keskusteluvaiheeseen, jossa valmentaja ja valmennettava käyvät yhdessä läpi työsuorituksiin ja valmennettavan osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Keskustelun tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen toteutettavasta valmennussuunnitelmasta. Kolmas vaihe on aktiivinen valmennusvaihe, jonka aikana valmentaja tarjoaa ideoitaan ja neuvojaan siten, että valmennettava pystyy reagoimaan ja vastaamaan niihin. Palautteen antaminen ja saaminen ovat olennainen osa valmennusprosessia. Viimeinen vaihe on seuranta, jonka avulla varmistetaan kehittymisen jatkuminen. Seurannan yhteydessä valmentajalla on mahdollisuus antaa kiitosta tapahtuneesta kehityksestä sekä arvioida, onko valmennusta tarpeellista jatkaa. (Harvard Business Essentials 2004: 6-9)

2.5.3. Toimintaoppiminen

Toimintaoppiminen (action learning) on prosessi, joka tarkoittaa oppimista tekemisen kautta, kyseenalaistamalla, ymmärtämällä ja vertailemalla erilaisia toimintatapoja. Näin voidaan oivaltaa uusia asioita ja löytää parhaat mahdolliset toimintamallit. Toimintaoppiminen on tietyn ryhmän tai tiimin yhteistä tekemistä ja oppimista. Se edellyttää ryhmän jäsenten säännöllistä ja tiivistä kokoontumista. Työyhteisössä toimintaoppiminen tarkoittaa siis oppimista työnteon kautta. Toimintaoppimisohjelmaan osallistuvat ryhmän jäsenet keskittyvät työhönsä liittyviin seikkoihin, ongelmiin ja kysymyksiin. Tällaisia voivat olla yksilöiden liikkeenjohdollinen tai henkilökohtainen kehitys, tiimi- tai esimiestyö, konsultointi, muutoksen hallinta tai mikä tahansa huomiota vaativa työn osa-alue. Toimintaoppimista voidaan käyttää apuna tietyn tehtäväkentän asiantuntijuuden hankkimiseen ja verkostoitumiseen organisaation sisällä. Lisäksi se auttaa ymmärtämään organisaation eri toimintoja ja työtoverien työssään kohtaamia ongelmia, sekä lisää organisaation jäsenten välistä kommunikaatiota. (Weinstein 1999: 3, 12)

Toimintaoppimisohjelmassa jokainen työskentelee tietyn projektin tai jonkin tehtäväkokonaisuuden parissa. Tavoitteena on, että osallistujat oppivat työskentelemään rakentavasti ja tehokkaasti. Koko ohjelman ajan painotetaan tasapuolisesti niin tulosten saavuttamista kuin oppimistakin. Toimintaoppimisohjelma koostuu kuudesta tekijästä: 1. **puitteet** ohjelmalle muodostaa 5-6 henkilön ryhmä, joka kokoontuu mielellään kerran kuukaudessa yhden päivän ajaksi työskentelemään yhdessä, 2. ”**oppimismoottorina**” toimivat projektit tai työtehtävät, joihin kukin ryhmän jäsen tai sen jäsenet yhdessä keskittyvät ohjelman aikana, 3. **kysymällä oppii** - jokaisella osallistujalla on oma ”tilansa” työskennellä itsenäisesti, mutta samalla ryhmän jäsenet oppivat esittämään toisilleen kysymyksiä, joiden avulla toimintatapoja voidaan arvioida 4. **ryhmänohjaaja** auttaa ryhmää oppimis- ja työskentelyprosessissa, 5. **ohjelman kesto** on tavallisesti 3-5 kuukautta ja sen aikana 6. **painopiste** on **oppimisessa**, mikä näkyy työn alla olevissa projekteissa sekä ryhmän yhteisissä tavoitteissa. Toimintaoppimisohjelma ei sisällä varsinaista opetusta, vaan osallistujat oppivat toisiltaan, jakamalla omia kokemuksia ja osaamista. (Weinstein 1999: 4-8)

2.5.4. Työkierto

Työkierto tarkoittaa ihmisten suunnitelmallista liikkumista eri työtehtävien välillä tietyn ajanjakson kuluessa yhtä tai useampaa päämäärää silmällä pitäen. Työkierto voidaan toteuttaa yhden toiminnon sisällä tai useassa eri toiminnossa. Yhden toiminnon sisällä toteutettava työkierto tarkoittaa kiertoa eri tehtävissä saman operatiivisen tai funktionaalisen tehtäväalueen puitteissa. Kussakin tehtävässä työntekijälle annetaan saman verran tai vastaava määrä vastuuta. Eri toiminnoissa toteutettava työkierto tarkoittaa liikkumista organisaation eri toiminnoissa tietyn ajanjakson kuluessa. Tällaisessa työkierrossa työtehtävien vastuullisuus yleensä lisääntyy kokemuksen ja osaamisen karttuessa. Eri osastoilla, liiketoimintayksiköissä tai eri maantieteellisissä yksiköissä toteutettava työkierto on yleensä osa henkilön urakehityssuunnitelmaa ja sitä käytetään usein valmennettaessa nuoria, vastavalmistuneita tulokkaita vastuullisempiin tehtäviin. Saman toiminnon sisällä, saman vastuullisuustason tehtävissä toteutettava työkierto puolestaan tähtää työntekijöiden motivaation parantamiseen. Lisäksi sitä voidaan käyttää yksikön osaamisen optimoinnin ja henkilöstösuunnittelun välineenä. Työkiertoa muistuttaa myös tehtävänvaihto, jossa kaksi henkilöä vaihtaa tehtäviä keskenään tietyksi ajaksi. (Bennett 2003)

Työkierto on hyödyllistä sekä työntekijälle että yritykselle. Työntekijälle eri työtehtävissä kiertämisen hyötyjä ovat oman osaamisen kartuttaminen nopeammin ja laaja-alaisemmin verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijä pysyisi samassa tehtävässä koko ajan. Työkierto on sitä tehokkaampi oppimiskeino, mitä vähemmän aikaa henkilö on ollut yrityksen palveluksessa tai työskennellyt samalla toimialalla. Työkiertoa voidaan käyttää myös työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden parantamiseen. Työkiertoa motivaation lisäämisen kannalta tarkastelevien näkemysten mukaan oppiminen on kuitenkin tehokkaampaa, kun työntekijä erikoistuu yhteen tehtävään eikä silloin, kun työntekijä kiertää eri tehtävissä. (Eriksson & Ortega 2004: 3-5) Työkierto ja erikoistuminen (specialization) voidaankin nähdä toistensa vastakohtina (Ortega 2000: 3).

Työnantajalle työkierto on mahdollisuus tarkkailla, millaisissa tehtävissä työntekijä on parhaimmillaan. Jokaisen tehtävän myötä työnantaja myös oppii huomaamaan työntekijöissään erilaisia kykyjä, jotka ilman työkiertoa jäisivät

kokonaan hyödyntämättä. Työnantajan näkökulmasta työntekijän aikaisemmalla työhistorialla ei juuri ole merkitystä, vaan työntekijän tarvetta työkiertoon arvioidaan ainoastaan nykyisen työsuhteen keston perusteella. Uusien työntekijöiden taidoista tiedetään vähemmän, joten työnantajan näkökulmasta heitä on hyödyllisempää kierrättää eri tehtävissä. (Eriksson & Ortega 2004: 3-5) Työntekijöiden kiertäminen eri toiminnoissa vaikuttaa osaltaan myös uusien vuorovaikutussuhteiden syntymiseen ja kehittymiseen kautta organisaation. Parhaimmillaan työkierto on tehokas keino organisaation tietämyksen hallinnassa, sillä sen avulla voidaan levittää yksilöiden asiantuntijuutta laajemmalle organisaatioon ja siten edistää tärkeän osaamisen säilymistä yrityksessä. (Bennett 2003)

Työkiertoon saattaa liittyä myös joitakin rajoitteita. Käytettyjen panostusten tuotto ja siitä saatavat hyödyt saattavat jäädä verrattain alhaisiksi ilman tehokasta osallistujien valintaprosessia. Osallistujien työtoverit saattavat myös kokea eriarvoisuutta, kun yksi tai useampi kollega pääsee kehittämään osaamistaan työkierron avulla. Kahden henkilön välinen keskinäinen työtehtävien vaihto tietyllä ajanjaksolla on helpompi järjestää kuin laajempi, useaan toimintoon ulottuva työkierto-ohjelma, mutta tällöin myös kehittymismahdollisuudet ovat rajallisemmat. (Bennett 2003)

2.6. Yhteenveto - käsitteiden ja teorian anti tutkimustehtävän pohdinnassa

Kun pyritään kuvailemaan osaamisen siirtämistä ilmiönä, analyysin lähtökohtana on tiedon ja osaamisen käsitteiden ymmärtäminen sekä erilaisten tiedon tyyppien, kuten täsmällisen ja hiljaisen tiedon, tunnistaminen. Ensin on siis ymmärrettävä mitä siirtämisen kohteena oleva osaaminen on, jotta asiaa voidaan tarkastella laajempina kokonaisuutena. Tässä luvussa tutkimusaihetta onkin lähestytty selvittämällä tiedon ja osaamisen käsitteitä sekä osaamisen hallintaan liittyviä teorioita. Luvun alussa määriteltiin tiedon ja osaamisen käsitteitä ja todettiin, että kokemuksiin, arvoihin, informaatioon ja oivalluksiin perustuva tieto auttaa uusien kokemusten ja informaation arvioimisessa. Osaaminen on vahvasti yksilöön sidoksissa olevaan jalostunutta tietoa, joka kehittyy vähitellen koulutuksen ja käytännön kokemusten kertyessä. Tästä syystä yksilöllisen osaamisen kopioiminen on vaikeaa. Osaamisen siirtäminen yksilöiden välillä voi siis olla haasteellinen tehtävä, erityisesti jos osapuolten

koulutus- ja kokemustaustat ovat erilaiset. Tutkimuksen empiriaosuudessa pyritään selvittämään millaista osaamisen siirto voi käytännössä olla.

Käsitteiden selventämisen jälkeen käsiteltiin Nonakan & Takeuchin mallintamia tapoja muuntaa tietoa eri muotoihin. Sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen selittävät tiedon siirtymistä yksilöiden tai ryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa osaamisen siirtoa tarkastellaan lähinnä osaamisen "siirtäjien", tässä tapauksessa kokeneiden ammattilaisten, näkökulmasta. Osaamisen siirtäminen vaatii onnistuakseen toisen osapuolen oppimista, joten tässä luvussa on käsitelty lyhyesti yksi- ja kaksikehäistä oppimista. Valitun näkökulman vuoksi oppimista ei kuitenkaan ole käsitelty tämän laajemmin.

Osaamisen ja tiedon käsitteiden lisäksi luvussa tarkasteltiin osaamisen johtamista, älykkään pääoman johtamista ja oppivan organisaation teoriaa. Nämä näkökulmat tarjoavat välineitä osaamisen hallintaan organisaatioissa. Osaamisen siirtämiseen liittyvien haasteiden ratkaisemista voidaan pitää yhtenä osa-alueena osaamisen tai älykkään pääoman johtamisessa sekä oppivan organisaation johtamisessa. Osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio keskittyvät lähinnä organisaatiotason tarkasteluun, kun taas älykkään pääoman johtamisessa painopiste on enemmänkin yksilötason tarkastelussa. Älykkään pääoman johtaminen keskittyy myös kahta muuta näkökulmaa enemmän osaamisen mallintamiseen ja mittaamiseen.

Osaamisen siirtämisen luonnetta ja tutkimustehtävää pohtiessa on tärkeää hahmottaa myös millaiset tekijät vaikuttavat osaamisen siirtämiseen. Luvussa 2.5. käsitellyissä Gohin (2002) ja Bollinger & Smithin (2001) tutkimuksissa osaamisen siirtämiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä nousevat esiin erityisesti avointa yhteistyötä tukeva organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne ja osaamisen siirtoon rohkaiseva palkitsemisjärjestelmä sekä osaamisen siirtoon käytettävissä oleva aika. Lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat tiedon vastaanottajan kapasiteetti lisätä osaamistaan sekä osapuolten väliset suhteet. Myös siirrettävän tiedon tyypillä on merkitystä siten, että hiljaisen tiedon kommunikointi ja siirtäminen on vaikeampaa kuin täsmällisen tiedon siirtäminen. Luvun lopuksi käytiin läpi jotakin esimerkkejä menetelmistä, joita voidaan käyttää tehokeinoina osaamisen siirtämisessä. Mentorointi, valmennus, toimintaoppiminen ja työkierto antavat käytännön eväitä osaamisen hallintaan ja levittämiseen organisaatioissa.

3. TUTKIMUSONGELMAT, AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa tarkennetaan tutkimuksen alussa esitettyä tutkimustehtävää alaongelmien avulla sekä esitetään aiheen rajaukset. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeyritys SRV Yhtiöt Oyj, josta tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty. Luvun lopuksi kerrotaan tutkimuksen lähestymistavasta, tutkimusstrategiasta ja aineistonkeruumenetelmästä sekä arvioidaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta.

3.1. Tutkimusongelmat ja aiheen raja

Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, **millaista on kokeneiden ammattilaisten osaamisen siirtäminen vähemmän kokeneille henkilöille**. Päätehtävään pyritään saamaan vastaus tarkastelemalla osaamisen siirtoa valitussa kohdeyrityksessä kolmen alaongelman kautta. Empiirisen aineiston perusteella pyritään ratkaisemaan seuraavat alaongelmat:

1. Mikä on olennaista siirrettävää osaamista kohdeorganisaatiossa?
2. Millaisissa tilanteissa osaamista siirretään kohdeorganisaatiossa?
3. Mitkä ovat osaamisen siirtämisen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä?

Tutkimuksessa osaamisen siirtoa tarkastellaan organisaation sisällä **yksilötasolla**. Aihetta lähestytään kokeneiden henkilöiden, eli **osaamisen siirtäjien näkökulmasta**. Tutkimuksen ulkopuolelle jää aiheen tarkasteleminen nuorempien henkilöiden, eli osaamisen siirron kohderyhmän näkökulmasta. Empiirinen tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan **yhtä case-yritystä**. Tutkimusaineiston perusteella pyritään kuitenkin löytämään alaongelmiin vastauksia, joiden yleisemmällä tasolla voidaan nähdä pätevän myös muissa organisaatioissa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on rakennusalan konserni, jonka toiminnan perustana on vahva käytännön rakennus- ja projektinjohto-osaaminen. Tästä johtuen tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan osaamisen siirtämistä nimenomaan työmaahenkilöstön keskuudessa. Työmaaorganisaatiossa tarkastelu rajataan edelleen koskemaan työmaapäälliköitä. Muu

työmaaorganisaatio jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimus on rajattu koskemaan konsernin toimitila- ja asuinrakentamista pääkaupunkiseudulla. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty konsernin aluetoiminta sekä kansainvälinen liiketoiminta. Seuraavassa esitellään kohdeorganisaatiota ja sen liiketoimintoja tarkemmin.

3.2. Tutkimuksen kohdeorganisaatio SRV Yhtiöt

Tutkimuksen kohdeorganisaatio SRV Yhtiöt on innovatiivinen rakennushankkeiden kokonaistoteuttaja, joka vastaa rakentamisen koko arvoketjusta: hankkeiden kehittämisestä, projektinjohtomallilla toteutettavasta rakentamisesta ja hankkeen kaupallistamisesta. SRV toimii Suomessa, Baltiassa ja Venäjällä. SRV:n palveluihin kuuluvat hanke- ja kiinteistökehitys, investointisuunnittelu sekä suunnittelu ja rakentaminen. SRV-konsernin liikevaihto oli 479,5 miljoonaa euroa vuonna 2006. Liikevaihdosta muodostui Suomessa noin 91 prosenttia ja noin 9 prosenttia Venäjällä ja Baltian maissa. SRV:n palveluksessa on noin 700 henkilöä. (www.srv.fi)

SRV:n toiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen. **Toimitilaliiketoiminta** on erikoistunut liiketilojen, toimistojen ja logistiikkakeskusten rakentamiseen sekä maanalaiseen infrastruktuurirakentamiseen Suomessa. Liiketoiminta-alueen toiminnot painottuvat pääkaupunkiseudulle ja muille valikoiduille kasvualueille. Toimitilaliiketoiminnan asiakkaita ovat liikeyritykset, kiinteistösijoittajat sekä julkisen sektorin organisaatiot. Avainasiakkaisiinsa liiketoiminnalla on pitkäaikaiset suhteet, jotka perustuvat asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämiseen ja monimutkaisten hankkeiden menestyksekkääseen toteuttamiseen. Vuonna 2006 toimitilarakentamisen osuus konsernin liikevaihdosta oli 297 M€ eli 62 %. **Asunto- ja alueliiketoiminta** on erikoistunut kerrostalojen rakentamiseen kaupunkien keskustoissa, suuriin rivit-, pari- ja erillistalohankkeisiin ja ympärivuotisiin vapaa-ajan asuntoihin. Pääkaupunkiseudun asuntorakentamisen lisäksi liiketoiminta-alueeseen kuuluu SRV:n aluetoiminta, joka rakentaa asuntoja sekä toteuttaa pieniä ja keskisuuria toimitilahankkeita muualla Suomessa. Asunto- ja alueliiketoiminnan asiakkaita ovat yksityiset kuluttajat, eläkerahastot, ammattimaiset rakennuttajat sekä julkisyhteisöt. Asunto- ja aluerakentamisen

osuus viime vuoden liikevaihdosta oli 137,9 M€ eli 29 %. Kolmas liiketoiminta-alue on **kansainvälinen liiketoiminta**, joka toimii projektinjohtourakoitsijana ja kiinteistöhankeiden kehittäjänä Venäjällä ja Baltian maissa. Venäjällä painopisteenä on toimitilojen kuten, hotellien, toimistojen, kauppakeskusten, teollisuustilojen ja logistiikkakeskusten kehittäminen. Toiminta painottuu Pietarin ja Moskovan alueille sekä valittuihin yli miljoonan asukkaan kaupunkeihin. Baltian maissa SRV harjoittaa sekä toimitila- että asuntorakentamista. Yhtiö toimii tällä hetkellä Virossa ja Latviassa keskittyen pääasiassa Tallinnan ja Riikan alueille. Kansainvälisen liiketoiminnan osuus vuoden 2006 liikevaihdosta oli 44,6 M€ eli 9 %. (www.srv.fi; SRV Yhtiöt Oyj, Vuosikertomus 2006) Kuviossa 7 on nähtävillä SRV:n kaikki kolme liiketoiminta-alueita.



Kuvio 7. SRV-konsernin liiketoiminta-alueet.

Kolmen edellä esitellyn liiketoiminta-alueen lisäksi konsernissa on hankekehitysyksikkö, joka kehittää uusia hankkeita eri liiketoiminta-alueille. Tyypillisesti hankkeiden kehittäminen alkaa jopa vuosia ennen rakennustyömaan käynnistämistä. Hankekehitysvaiheen limittyessä suunnitteluvaiheeksi kehitysvastuu siirretään asteittain asianosaiselle liiketoiminta-alueelle. Rakennushankkeiden kehittämisen lisäksi yksikkö innovoi liikeideoita sekä maanhankinta-, rahoitus- ja sijoitusratkaisuja. Hankekehityksen lisäksi yksikkö vastaa SRV:n asiakassuhteiden hoidosta erityisesti maan ja kiinteistöjen omistajiin. Hankekehitysyksikön palveluihin kuuluvat mm. tarvekartoitukset, hankesuunnitelmat, tonttien ja rahoituksen hankinta, kaavamuutosten toteutus, liikeidean kehittäminen, kiinteistöjen

elinkaariratkaisut sekä käyttäjäasiakkaiden hankinta kohdemarkkinoinnin avulla. (www.srv.fi)

Henkilöstön määrä SRV-konsernissa vuonna 2006 oli keskimäärin 668 henkilöä, joista noin 70 % oli toimihenkilöitä ja noin 30 % työntekijöitä. Henkilöstöstä 90 % työskenteli Suomessa ja 10 % ulkomailla. Harjoittelijoita ja opiskelijoita oli vuoden aikana töissä yli 100. Henkilöstön kehittämistä varten SRV:ssä käynnistettiin katsauskaudella koulutusjärjestelmän yhtenäistäminen. Tavoitteena on varmistaa jatkuva uuden oppiminen ja strategisen osaamisen kehittyminen. Koulutusjärjestelmä kattaa ammatilliset tutkinnot ja muut pitkäkestoiset henkilökohtaiset koulutusohjelmat, työssä tarvittavan lakisääteisen osaamisen, tehtäväkohtaiset yleis- ja erityistaidot, SRV Mallin sekä ajankohtaiset erityisasiat. (www.srv.fi; SRV Yhtiöt Oyj, Vuosikertomus 2006)

3.3.1. SRV:n työmaaorganisaatio ja empiirisen tutkimuksen aineisto

SRV-konsernin työmaaorganisaatio koostuu toimihenkilöpuolella pääasiassa työmaapäälliköistä, projekti-insinööreistä, työnjohtajista sekä projektisihteereistä. Tehtävänimikkeet vaihtelevat jonkin verran eri konserniyhtiöissä, esimerkiksi työmaapäällikön nimikkeen sijasta käytetään myös vastaavan mestarin nimikettä, ja projekti-insinöörin nimike voi olla työmaainsinööri. Toimihenkilöiden lisäksi työmaaorganisaatiossa työskentelee työntekijäpuolella suuri määrä erilaisia rakennusalan ammattilaisia.

Tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään selvittämään, *miten työmaapäällikön tehtävissä pitkään toimineet, kokeneet ammattilaiset siirtävät osaamistaan* henkilöille, jotka tulevaisuudessa mahdollisesti etenevät työmaapäällikön tehtäviin. Eräs tyypillinen urapolku kulkee siten, että henkilö etenee työmaapäällikön tehtäviin hankittuaan ensin kokemusta työnjohtajana. Työmaapäällikön tehtävistä urakehitys jatkuu usein projektipäällikön tai – johtajan tehtäviin.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla kokeneita työmaapäälliköitä kohdeorganisaatiossa. SRV:n työmaatoimihenkilöiden keskuudessa suoritettiin vuosina 2005–2006 toimenkuvakartoitus, jossa toimenkuvuihin kuuluvat keskeiset tehtävät oli jaettu kahteentoista osa-alueeseen. Osaamisen siirtoa tarkastellaan tutkimuksen empiriaosuudessa

työmaapäälliköiden toimenkuvakartoituksen mukaisten keskeisten tehtäväalueiden pohjalta. Keskeisiksi tehtäväalueiksi määriteltiin mm. aikataulut, talouden seuranta ja työnsuunnittelu. Jokaisen osa-alueen puitteissa on listattu kyseiseen alueeseen liittyviä osatehtäviä, jotka vaihtelevat toimenkuvan mukaan. Kukin toimihenkilö valitsi ennalta määritellyistä osatehtävistä ne, joita hän työssään toteuttaa. Samankin tehtävänimikkeen puitteissa saattaa siis olla jonkin verran vaihtelua toimenkuvan muotoutumisessa. Lopuksi toimenkuvalomakkeessa kysyttiin toimen edellyttämiä vaatimuksia, kuten koulutusta ja työkokemusta sekä mahdollisia erityisvaatimuksia.

3.4. Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusstrategia

Tässä tutkimuksessa on sovellettu kvalitatiivista lähestymistapaa. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (1997: 152) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja tutkimusaineisto kootaan yleensä luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Aineiston hankinnan menetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Muita kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineiston hankinnan metodeja, joissa tutkittavien ihmisten näkökulmat pääsevät esille, ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi tai ryhmähaastattelut (Hirsjärvi ym. 1997: 152). Kohdejoukko on pyritty valitsemaan tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisesti, eikä siis vaikkapa satunnaisotoksella. Tutkimusongelmaa ja suunnitelmaan aineistonkeruun menetelmästä tarkennettiin useaan otteeseen tutkimusprosessin aikana, mitä voidaan myös pitää tyypillisenä kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisessä (Hirsjärvi ym. 1997: 152–155).

Sovellettu lähestymistapa on lähinnä abduktiivinen, sillä teoriaosa kirjoitettiin pääosin ennen haastattelujen tekoa. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin joitakin uusia näkökulmia, joiden avulla teoriaa voitiin vielä täsmentää ja muokata tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisemmaksi.

Tutkimusstrategiaksi tässä tutkimuksessa on valittu case- eli tapaustutkimus. Marschan-Piekkari & Welchin (2004: 109) mukaan tapaustutkimus on yksi yleisimmin käytetty tutkimusstrategia liiketaloustieteen pro gradu- ja

väitöskirjatutkimuksissa, ja se sopii hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joita ei tunneta ennestään kovin hyvin. Näin ollen case-tutkimusmenetelmän käyttö on tässä tutkimuksessa perusteltua, sillä organisaation sisällä tapahtuvaa ryhmien ja yksilöiden välistä osaamisen siirtoa ei ole tutkittu kovinkaan laajasti. Sen sijaan suuri osa osaamisen siirtoa käsittelevistä tutkimuksista keskittyy organisaatioiden välisen osaamisen siirron tarkasteluun (Goh 2002). Case-tutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Hirsjärvi ym. (1997: 125–126) mukaan case-tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit ja tutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oleva prosessi on siis osaamisen siirtäminen, jota pyritään kuvailemaan case-yrityksestä hankitun haastatteluaineiston avulla.

3.5. Aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusaineiston analysointi

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusongelma ja menetelmä ovat toisiinsa tiiviissä yhteydessä. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi ym. 1997: 173) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin **teemahaastattelu**. Hirsjärven & Hurmeen (2000: 43–44) mukaan erityyppisiä tutkimushaastatteluja erotellaan toisistaan lähinnä niiden strukturointiasteen perusteella, eli riippuen siitä miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelijä jäsentää tilannetta. Yleisimpiä haastattelutyyppejä teemahaastattelun lisäksi ovat standardoitu lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat etukäteen tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 49–50) Näin ollen teemahaastattelun valinta tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on perusteltua. Jo haastattelujen kohderyhmää

valitessa oli melko selvää, että osaamisen siirtäminen ei ole aiheena sellainen, josta haastateltavat olisivat tottuneet keskustelemaan. Valitsemalla menetelmäksi teemahaastattelu, haluttiin haastateltaville antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelumenetelmää käytettäessä ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Hirsjärven ym. (2000: 34–36) mukaan haastattelua voidaan pitää sopivana menetelmänä myös silloin, kun tarkastellaan vähän kartoitettua tai tuntematonta aihetta, ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa. Haastattelu mahdollistaa myös saatavien tietojen syventämisen jo haastattelutilanteessa pyytämällä perusteluja mielipiteille tai esittämällä tarpeen mukaan lisäkysymyksiä. Hirsjärvi ym. tuovat esiin myös haastattelujen huonoja puolia: ne ovat aikaa vieviä, vaativat haastattelijalta taitoa ja kokemusta, ja niiden analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista esimerkiksi siitä syystä, että haastatteluissa saadaan usein paljon myös tutkimusaiheen kannalta epäolennaista tietoa.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kokeneita, pitkään tehtävässään toimineita työmaapäälliköitä ja vastaavia mestareita kohdeorganisaatiossa. Haastateltavat valittiin SRV-konsernin toimitila- ja asuntoliiketoiminnoista pääkaupunkiseudulta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltavat pyrittiin valitsemaan tutkimusongelman kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Valintakriteereinä käytettiin henkilöiden työkokemusvuosia sekä ikää. Lisäksi kohdejoukkoa rajattaessa pyydettiin tutkimuksen kohteena olevien konserniyritysten edustajia suosittelemaan muutamia ikä- ja kokemuskriteerit täyttäviä henkilöitä haastateltaviksi. Näin haluttiin myös motivoida valittuja henkilöitä osallistumaan haastatteluihin. Potentiaalisille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse saatekirje, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelusta. Muutaman päivän sisällä saatekirjeen lähettämisestä haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse ja mikäli he suostuivat haastatteluun, heidän kanssaan sovittiin tapaamisesta. Lähetetty saatekirje löytyy liitteestä 1.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa aletaan kerätä päättämättä etukäteen miten monta tapausta tutkitaan. Esimerkiksi haastatteluja tulee siis jatkaa niin kauan kuin ne tuovat tutkimusongelman

kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 1997: 171) Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin maalis-huhtikuussa 2007. Haastateltavat valittiin tasapuolisesti¹ eri konserniyrityksistä siten, että kustakin yrityksestä valittiin vuorotellen yksi haastateltava. Ensimmäisen haastattelukierroksen (kolme haastattelua) jälkeen saturaatiopistettä ei vielä ollut saavutettu, joten haastatteluja tehtiin lisää yksitellen, edelleen vuorotellen eri konserniyrityksissä. Viidennessä haastattelussa ei näyttänyt enää ilmenevän kovinkaan paljon tutkimusongelman kannalta olennaista uutta tietoa. Sen jälkeen päätettiin tehdä vielä kuudes haastattelu, jotta voitiin varmistaa saturaatiopisteen saavuttaminen. Kuudes haastattelu täydensi myös valittua kohdejoukkoa niin, että jokaisesta tutkimuksen kohteeksi valitusta konserniyrityksestä saatiin haastateltua kaksi henkilöä. Haastateltavat olivat iältään 44–62 vuotiaita. He olivat kukin työskennelleet työmaapäällikön tai vastaavan mestarin tehtävissä SRV-konsernissa vähintään seitsemän vuotta. Koko työuransa ajalta haastateltavilla oli kuitenkin kokemusta vastaavista työtehtävistä huomattavasti pidemmältä ajalta. Koulutukseltaan kaikki haastateltavat olivat rakennusmestareita. Haastattelut olivat kestoltaan 40–55 minuuttia ja ne nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Jokaisen haastattelun jälkeen kyseinen haastattelu litteroitiin tekstimuotoon ja siinä ilmenneet tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat kirjattiin muistiin.

Teemahaastattelujen runko oli pääpiirteittäin suunniteltu etukäteen. Liitteessä 2 on nähtävillä haastattelurunko, joka on kirjoitettu lopulliseen muotoonsa vasta haastattelujen tekemisen jälkeen. Liitteessä 2 olevaa haastattelurunkoa on selkiytetty, jotta lukijan olisi helpompaa saada käsitys haastatteluissa käsitellyistä aiheista. Todellisuudessa haastattelujen rakenne oli vaihtelevampi ja enemmän keskustelunomainen. Lisäksi aiheita käsiteltiin osittain limittäin, siinä järjestyksessä kuin ne luontevasti tulivat puheeksi. Liitteen haastattelurungossa näkyvät teemat kuitenkin käsiteltiin kaikissa haastatteluissa tavalla tai toisella.

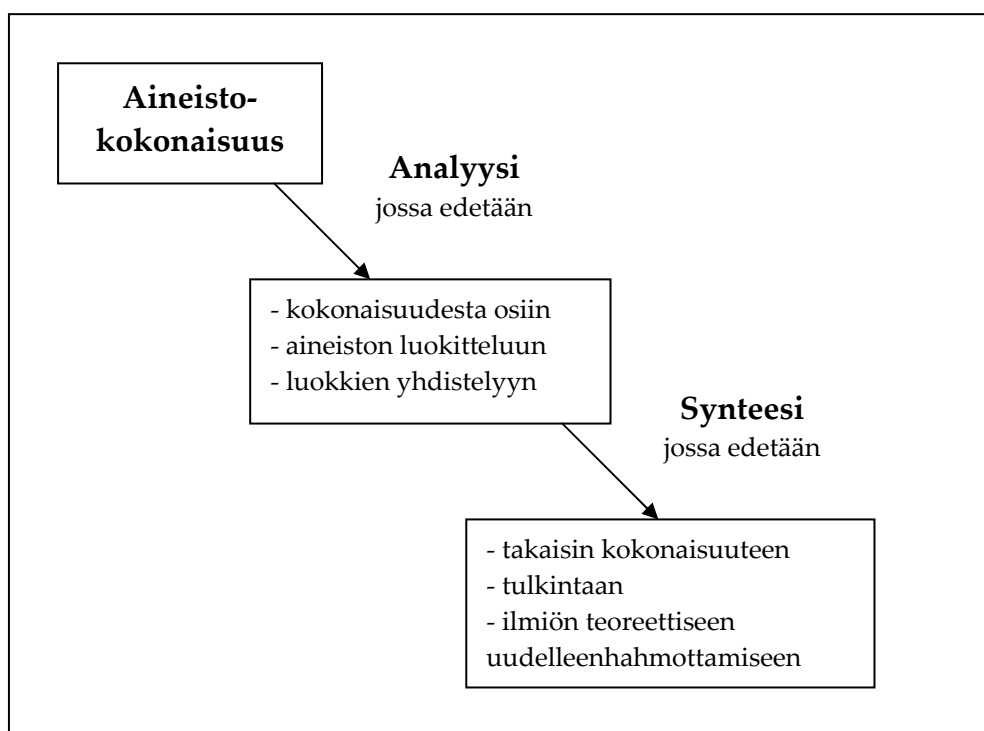
Haastatteluissa selvitettiin ensinnäkin, oliko osaamisen siirto aiheena ennestään tuttu haastateltaville ja mitä ajatuksia se herättää. Toisena teemana oli

¹ Kaksi haastateltavaa valittiin SRV Westerlundista (asuntorakentaminen). Neljä muuta haastateltavaa valittiin SRV Viitosista (toimitilarakentaminen) siten, että kaksi heistä oli ns. vanhoja SRV Viitosten toimihenkilöitä ja kaksi entisiä SRV Teräsbetonin toimihenkilöitä. SRV Teräsbetoni yhdistettiin osaksi SRV Viitosia 1.1.2007.

työmaapäällikön/vastaavan mestarin työtehtävät ja työssä tarvittava osaaminen. Tätä teemaa käsiteltäessä haastatteluissa käytettiin apuna työmaapäälliköiden toimenkuvamäärittämiä, joissa työmaapäällikön tehtävät on jaettu kahteentoista eri osa-alueeseen. Haastattelujen kolmas teema oli selventää, millaisena haastateltavat kokivat osaamisen siirtämisen työssään. Neljäntenä teemana oli kartoittaa haastateltavien käsityksiä siitä, kokevatko he tarvetta tehostaa osaamisen siirtoa nykyisestä ja millaiset keinot voisivat olla sopivia tähän kohdeorganisaatiossa.

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on tyypillisesti runsas, vaikka haastateltavia olisi ollut pienehkö määrä. Tästä seuraa, että kaikkea kerättyä materiaalia ei yleensä ole tarpeellista eikä aina edes mahdollista analysoida. (Hirsjärvi ym. 2000: 135) Tämä pyrittiin huomioimaan haastattelutilanteissa varmistamalla, että keskustelu pysyi etukäteen suunnitelluissa teemoissa, jotka toimivat haastattelua ohjaavana runkona. Haastateltavien annettiin kertoa aiheesta vapaasti, mutta mikäli keskustelu näytti suuntautuvan tutkimusongelman kannalta epäolennaisiin seikkoihin, se pyrittiin ohjaamaan mahdollisimman nopeasti takaisin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Näin haastattelujen kesto sekä kerätyn aineiston koko saatiin pidettyä kohtuullisina, mikä helpotti myöhempää analysointia.

Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja analyysitekniikoita, mutta tavalliseksi menettelytavaksi esitetään usein, että aineisto analysoidaan samanaikaisesti aineiston keräämisen, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Usein analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa. Keskeisiltä osiltaan kvalitatiivisen aineiston käsittely sisältää sekä analyysia eli aineiston erittelyä ja luokittelua, että synteesiä, jossa pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi ym. 2000: 136–137; 143–144). Tätä selventää kuvio 8.



Kuvio 8. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin. (Mukaien Hirsjärvi ym. 2000: 144)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on analysoitu ensin teema kerrallaan. Teema-alueiden sisältä nousseet kokonaisuudet on luokiteltu omiksi aihe-alueikseen aineiston jäsentelyn ja ilmiön hahmottamisen helpottamiseksi. Haastatteluaineiston jaottelu teemojen mukaan edellytti litteroitujen haastattelujen lukemista useaan otteeseen, sillä ennalta valittuihin teemoihin liittyviä olennaisia seikkoja saattoi tulla haastateltavien puheessa esiin yllättävissäkin yhteyksissä. Tämä johtuu sekä temahaastattelun avoimesta kysymyksenasettelusta, että teemojen läheisestä yhteydestä toisiinsa. Teemojen limittäisyys näkyy jonkin verran myös aineiston analyysissä, sillä kaikkia haastateltavien kommentteja ei ollut tarkoituksenmukaista irrottaa alkuperäisestä asiayhteydestään. Kun aineisto on käsitelty teemoittain, analyysia on jatkettu yhdistelemällä esiin nousseita asioita suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Näin tehtävän tulkinnan avulla on pyritty vastaamaan tutkimustehtävän kolmeen alaongelmaan.

Aineistoa analysoitaessa eri henkilöiden käsitysten välillä ei ole tehty varsinaista vertailua, ja tästä syystä haastateltavia ei ole millään tavalla henkilöity (esimerkiksi kirjaintunnisteiden avulla tapaan henkilö A, henkilö B jne.). Aineiston analyysissä ei ole myöskään tehty vertailua eri konserniyritysten edustajien vastausten välillä, sillä jo haastattelutilanteessa ja aineistoa litteroitaessa havaittiin, että vastauksissa ei ollut haastateltavien organisaatiotaustasta riippuvia merkittäviä eroja. Eri henkilöiden vastausten välistä vertailua on kuitenkin tuotu esille yleisemmällä tasolla silloin, kun haastateltavien näkemykset olivat erityisen yhtenäisiä tai niissä oli huomattavia eroavaisuuksia. Esiin tulleita poikkeavia näkemyksiä ei ole jätetty analyysin ulkopuolelle, sillä tutkittavasta ilmiöstä on haluttu välittää mahdollisimman totuudenmukainen ja rikas kuva.

3.6. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laatu ja luotettavuus ovat toisiinsa liittyviä tekijöitä. Haastattelututkimuksessa laadukkuutta tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Etukäteen laadukkuutta voidaan tavoitella tekemällä mahdollisimman hyvä haastattelurunko. Lisäksi voidaan pohtia etukäteen vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja ja sitä, miten haastatteluteemoja voidaan syventää. Teemahaastattelu ei koskaan ole vain pääteemojen esittämistä. (Hirsjärvi ym. 2000: 184) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko laadittiin siten, että ensin tutkimusongelman pohjalta kirjattiin ylös joukko kysymyksiä, joihin haastatteluissa haluttaisiin saada vastaukset. Tämän jälkeen kysymykset jaoteltiin eri ryhmiin sen perusteella, mitkä kysymykset liittyivät toisiinsa. Näin päädyttiin neljään haastatteluteemaan, jotka ovat aiheen tuttuus, työmaapäällikön/vastaavan mestarin tehtävät ja osaaminen, osaamisen siirtäminen ja osaamisen siirtämisen kehittäminen. Haastatteluteemojen selkiytyttyä kysymyksiä karsittiin ja muotoiltiin avoimemmiksi, jotta kysymysten asettelulla ei ohjattaisi vastauksia mihinkään tiettyyn suuntaan. Kysymyksiä karsittiin määrällisesti siitä syystä, että haastattelurunko olisi mahdollisimman joustava ja sallisi tarvittavien lisäkysymysten esittämisen haastattelutilanteessa.

Hirsjärven ym. (2000: 185) mukaan haastattelujen laatua parantaa se, että haastattelut litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut litteroitiin heti kunkin haastattelun tekemisen jälkeen. Litteroitaessa tai myöhemmin haastatteluaineistoa analysoitaessa ei ilmennyt tarvetta kysyä haastateltavilta tarkennuksia tai selvennyksiä, sillä mahdolliset epäselvyydet oli oikaistu jo haastattelutilanteessa. Litterointia helpotti myös se, että haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Ensimmäisen haastattelun tekemisen jälkeen muutamia kysymyksiä muotoiltiin vielä uudelleen, sillä litteroinnin yhteydessä huomattiin, ettei alkuperäinen kysymyksenasettelu ollut paras mahdollinen. Muotoilemalla kysymyksiä uudelleen seuraavissa haastatteluissa saatiin syvempiä ja seikkaperäisempiä vastauksia niistä aiheista, joiden käsittely jäi ensimmäisessä haastattelussa pinnallisemmaksi.

Case-tutkimuksen kohdalla perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät ole käyttökelpoisia, sillä kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä ole kahta samanlaista tapausta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkintaan pätee myös tarkkuuden vaatimus: tulkintoja tehtäessä niille on myös kyettävä esittämään perustelut. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi suoria haastatteluotteita. (Hirsjärvi ym. 1997: 216–218)

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston luotettavuutta lisää haastateltavien mahdollisimman tarkoituksenmukainen valinta, jonka ansiosta aineisto pohjautuu pitkään rakennuslalla sekä työmaapäällikön/vastaavan mestarin tehtävässä toimineiden henkilöiden käsityksiin. Lisäksi haastateltavilla on kokemusta työskentelystä kohdeorganisaatiossa pitkältä ajalta. Luotettavuutta lisää myös se, että haastatteluja tehtiin niin kauan, että saturaatiopiste oli saavutettu, eikä haastattelumäärän lisääminen todennäköisesti olisi enää rikastuttanut aineistoa. Toisaalta luotettavuutta saattaa vähentää se, että osalle haastateltavista tutkimusaihe oli entuudestaan täysin vieras ja he joutuivat haastattelutilanteessa muodostamaan mielipiteitään aiheesta ensimmäistä kertaa. Haastateltaville oli saatekirjeessä etukäteen kerrottu pääpiirteittäin, mitä teemoja haastattelussa tulaisiin käsittelemään. Luotettavuuden lisäämiseksi olisi kuitenkin saattanut olla hyödyllistä auttaa haastateltavia orientoitumaan aiheeseen jo etukäteen esimerkiksi pyytämällä heitä täyttämään jonkinlainen

kyselylomake. Haastattelijan rooli ja lähestymistapa haastattelutilanteessa vaikuttavat myös saadun aineiston aitouteen ja syvyyteen, mutta näitä vaikutuksia on mahdoton arvioida (Viitala 2002: 146). Lisäksi aineiston analyysin ja sen perusteella tehtyjen johtopäätösten luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen tekijän kyky tulkita haastateltavien vastauksia ja luokitella esiin nousseita asioita, ja tehdyt tulkinnat ovatkin tämänkaltaisessa tutkimuksessa aina väistämättä subjektiivisia (Viitala 2002: 146).

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luvussa 4 raportoidaan empiirisen tutkimuksen tulokset. Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto analysoidaan siten, että jokainen teema käsitellään omana kokonaisuutenaan. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan, kuinka tuttu tutkimusaihe oli haastateltaville entuudestaan. Toisessa alaluvussa tarkastellaan työmaapäällikön/vastaavan mestarin työtehtäviä ja niissä tarvittavaa osaamista. Tarkastelun tukena käytetään haastattelumateriaalin lisäksi työmaapäällikön toimenkuvakartoituslomaketta, johon viitattiin aikaisemmin luvussa 3.3.1. Kolmannessa alaluvussa kuvataan haastatteluaineiston pohjalta osaamisen siirtämisen nykytilannetta kohdeorganisaatiossa, ja neljännessä alaluvussa keskitytään osaamisen siirtämisen kehitystarpeisiin.

4.1. Haastateltavien lähtötiedot tutkimusaiheesta

Haastateltaville oli jo ennen haastattelua kerrottu lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja taustasta saatekirjeessä sekä puhelimesta sovittaessa tapaamisesta haastattelua varten. Jokainen teemahaastattelu aloitettiin kertaamalla vielä tutkimuksen tarkoitus ja selventämällä haastateltaville tutkimustehtävä. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, olivatko osaamisen siirtämisen ja hiljaisen tiedon käsitteet heille ennestään tuttuja. Lisäksi keskusteltiin osaamisen siirtämisen mahdollisesta kohderyhmästä.

Osaamisen siirtäminen

Enemmistö haastateltavasta neljä sanoi aiheen olevan heille ennestään tuttu. Kaksi haastateltavaa kertoi, että aihetta on käsitelty SRV:ssä aikaisemminkin, mutta keskustelu ei ollut johtanut minkäänlaisiin toimenpiteisiin osaamisen siirtämisen kehittämiseksi. Haastattelun edetessä kävi kuitenkin nopeasti ilmi, että myös ne henkilöt, jotka ilmoittivat aiheen olevan heille ennestään tuntematon, olivat törmänneet siihen käytännön työssään tai ainakin ajatelleet asiaa joskus. Yksi haastateltava totesikin, että loppujen lopuksi osaamisen siirto on päivittäistä työmaapäällikön työssä, vaikka sitä ei aina tulekaan ajatelleeksi.

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto muodostaa yleensä olennaisen osan yksilöiden ammatillista osaamista, joten haastateltavilta kysyttiin onko hiljaisen tiedon käsite heille tuttu. Kaksi haastateltavaa ei tuntenut hiljaisen tiedon käsitettä eikä osannut selittää mitä se voisi tarkoittaa. Kaksi vastaajaa antoi kysymykseen epäröivän vastauksen. Heistä toinen selvensi lopulta, että hiljainen tieto on hänen käsityksensä mukaan kokemuksen kautta saatua passiivista tietoa. Yksi vastaaja sanoi käsitteen olevan tuttu, mutta ei osannut kuitenkaan selittää, mitä hiljainen tieto on. Ainoastaan yksi haastateltava ryhtyi oma-aloitteisesti selittämään näkemystään hiljaisen tiedon käsitteestä. Kuvauksessa tuli esiin asioita, jotka liittyvät siihen, mitä hiljainen tieto voisi olla nimenomaan työmaapäällikön tehtävässä:

*”Mä näkisin sen semmosena, että se on paljon esimerkiksi meidän työhön liittyviä **työvaiheita** ja **menettelytapoja**, joita ei löydy piirustuksista. Ja sitten esimerkiksi niiden töiden kestoa ja siihen tarvittavaa kalustoa ja miehistöä (koskevaa tietoa), joka täytyy kokemuksen kautta oppia. Ja tietysti rakennusalalla on useita sellaisia **erikoisnimityksiä** asioille, joita kukaan ei voi tietää ennen kuin on työmaalla. Ja sitten **työmaatekniikoita**...Jos puhutaan henkilöstä, joka ei oo ollut työmaalla esimerkiksi yhtä vuotta, niin sen on hyvin vaikea tietää. Oikeastaan yksi rakennus pitäisi aina pystyä tekemään alusta loppuun, ja olla hyvin lähellä sitä toimintaa. Silloin nämä nimitykset ja työtavat ja sen niin sanotun hiljaisen tiedon näkee, se tulee sitten siinä sen myötä.”*

Kohderyhmä

Tehokkaan osaamisen siirtämisen kannalta on tärkeää, että nykyiset työmaapäälliköt/vastaavat mestarit tiedostavat, ketkä ovat niitä henkilöitä, joille heidän on tarpeellisinta siirtää osaamistaan. Tässä tutkimuksessa osaamisen siirron kohderyhmänä nähdään sellaiset, yleensä nuoremmat henkilöt, jotka voisivat tulevaisuudessa edetä urallaan työmaapäällikön tai vastaavan mestarin tehtäviin. Enemmistöllä haastateltavista oli melko selkeä käsitys siitä, ketkä ovat työmaalla niitä henkilöitä, joille on hyödyllistä siirtää työmaapäällikön/vastaavan mestarin tehtävässä tarvittavaa osaamista ja taitoja. Ainoastaan yksi vastaaja oli asiasta epävarma. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että kohderyhmänä pidettiin nuorempia henkilöitä, joilla ei vielä ole kovinkaan paljon käytännön työkokemusta.

”...ne on semmosia nuoria kavereita, jos ei ihan koulunpenkiltä oo tullu niin melkeen, ja työkokemus on ollut kohtalaisen vähäistä ja me ollaan saatu tehdä onneks pari työmaata yhtä mittaa ja sieltä joukosta varmaan on jotain tietoa siirtyneekin. Mutta varmaan ne olis semmonen kohderyhmä että siitä joukosta mä näen ainakin, että siellä olis ihan potentiaalisia työmaapäälliköitä.”

Vastauksista kävi myös ilmi, että nuorista näkee hyvin nopeasti, kenellä on potentiaalia kehittyä työmaapäälliköksi tai vastaavaksi mestariksi. Henkilön työmotivaatiolla ja oppimishalukkuudella katsottiin olevan tässä suuri merkitys. Yksi haastateltava kuvasi asiaa näin:

”Sen ensimmäisen neljän kuukauden aikana melkeen näkee että mitä tästä tulee. Sen huomaa siitä että se ei kahta kertaa samasta asiasta hakkaa päätä seinään. Eli jos tekee virheen, niin se ei tee toista kertaa sitä samaa virhettä.”

Yksi haastateltava toi esiin myös laajemman näkökulman, jonka mukaan vastaavan mestarin tehtävässä omia näkemyksiä ja osaamista siirretään koko työyhteisöön:

”Mähän opetan kaikille. Siinä mielessä että kun työmaalle tulee porukka, niin jokaisellahan on oma tapa toimia ja mulla ei oo koskaan ollut sellaista ajatusta että mun pitäis jotain tietoa pantata, se on tapa toimia ja se siirtyy siihen organisaatioon mikä on silloin siinä kohteessa.”

4.2. Työmaapäällikön/vastaavan mestarin tehtävät ja osaaminen

Luvussa 3.3.1. kerrottiin SRV-konsernin työmaatoimihenkilöiden keskuudessa toteutetusta toimenkuvakartoituksesta, jossa työmaapäällikön/vastaavan mestarin toimenkuvan katsotaan muodostuvan 12 keskeisestä tehtäväalueesta. Tässä luvussa tarkastellaan ensin rinnakkain toimenkuvakartoituslomakkeessa mainittuja tehtäväalueita ja haastatteluaineistoa yksi tehtäväalue kerrallaan. Tämän jälkeen käydään läpi haastatteluissa mainittuja tehtävän kannalta tärkeitä taitoja ja osaamista sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, mikä on työmaapäälliköiden kohdalla olennaista siirrettävää osaamista.

4.2.1. Toimenkuva ja sen osa-alueet

Toimenkuvan osa-alueet käsitellään siten, että ensin käydään läpi ne aihepiirit, jotka nousivat haastatteluissa eniten esille. Loput tehtävä-alueet käsitellään lyhyemmin, lähinnä toimenkuvalomakkeen kuvausten mukaan.

Aikataulut

Toimenkuvalomakkeessa ensimmäiseksi aikatauluihin liittyväksi keskeiseksi tehtäväksi mainitaan huolehtiminen siitä, että aikataulut laaditaan ajallaan. Sen lisäksi työmaapäällikön/vastaavan mestarin vastuulla on, että laaditut aikataulut ovat toteuttamiskelpoisia ja toteutuvat käytännössä. Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan työtehtävistään, jokainen vastaaja toi melko nopeasti esille aikatauluihin liittyviä seikkoja. Kolme heistä piti aikatauluihin liittyviä asioita yhtenä tärkeimmistä tehtävistä työssään. Aikatauluista puhuttaessa haastatteluissa tuli selvästi esille, että aikataulut ja työmaan talousasiat ovat aina tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin:

”Nehän on kaikille vastaaville ne aikataulut ja talous sellaisia asioita, eli sieltähän se lähtee. Ja ne vaatii mun mielestä, se seuranta ja ne... vaatii kaikista eniten. Koska siitähän sä vastaat, että se homma menee niin kuin on sovittu. Ja aikataulu on semmoinen että jos se ei toteudu niin harvemmin se talouskaan toteutuu.”

Puolet vastaajista korosti, että aikataulujen toteutumista on seurattava päivittäin mm. työmaakierroksen yhteydessä. Seurantaan liittyy urakoiden ja työvaiheiden yhteensovittamista ja lomittamista siten, että työt etenevät suunnitelmien mukaisesti. Haastateltavat kertoivat, että työmaapäällikön tai vastaavan mestarin on pystyttävä hahmottamaan aikataulutus ja töiden eteneminen ainakin 1-2 viikon aikavälillä, kun taas esimerkiksi työnjohtajalla tähtäys voi olla vain muutaman päivän eteenpäin. Yksi haastateltava sanoi aikatauluihin liittyvän työskentelyn vaativan myös hiljentymistä ja keskittymistä, mikä saattaa etenkin isoilla työmailla olla vaikeaa.

Talous: seuranta, tulosennusteet

Toimenkuvalomakkeen mukaan työmaapäällikkö vastaa työmaatoteutuksen taloudesta ja varmistaa, että tulosennusteet laaditaan ajallaan. Lisäksi hän hyväksyy ja valvoo osto- ja myyntilaskut, huolehtii, että alaurakoista tehdään taloudelliset loppuselvitykset ja varmistaa, että lisä- ja muutostyötartjoukset laaditaan ja käsitellään ajallaan. Talousasiat nousivat haastatteluissa esiin lähes aina silloin, kun aikataulutkin. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta jokainen mainitsi ainakin joitakin talouteen liittyviä asioita kertoessaan työtehtävistään ja puolet pitivät talousasioita yhtenä työnsä tärkeimmistä osa-alueista. Talousasioista puhuessaan haastateltavat painottivat hankkeiden

kustannusvastuuta kokonaisuudessaan, yksittäisiin osa-alueisiin keskustelussa ei niinkään menty. Kaksi haastateltavaa kuvasi talousasioiden ja aikataulujen yhteyttä mm. tuomalla esiin myöhästymisestä tai projektin pitkittymisestä aiheutuvat lisäkustannukset ja sakot. Yksittäisiä mainintoja saivat työvaiheiden suunnitteluvaiheessa tehtävät vaihtoehtolaskelmat ja suunnitelmissa pysymisen tärkeys. Lisäksi yksi haastateltava painotti, että talouden seuranta vie paljon päivittäistä työaika.

Työnsuunnittelu

Työnsuunnitteluun kuuluu toimenkuvamäärittelyn mukaan kolme pääasiallista osa-aluetta: työmaapäällikön vastuulla on koordinoita ja valvoa työsuunnitelmien laatimista ja toteutumista, pitää työnjohtopalavereja sekä opastaa työnjohtoa oikeiden työmenetelmien löytämisessä. Työnsuunnitteluun liittyviä asioita tuli esille haastattelujen eri vaiheissa. Viidessä haastattelussa mainittiin säännöllisesti pidettävistä työnjohtopalavereista. Kolme haastateltavaa kertoi opastavansa työnjohtoa työmenetelmien suhteen. Opastuksen kerrottiin tapahtuvan paitsi työnjohtopalavereissa, myös työmaata kierretäessä ja muissa tilanteissa. Työsuunnitelmien toteutumisen valvomista pidettiin myös tärkeänä, ja se tulikin haastatteluissa esille useaan otteeseen sekä suoraan että epäsuorasti.

Laatu

Neljäs keskeinen tehtäväalue on laatuun liittyvät asiat. Toimenkuvalomakkeessa mainittiin seuraavia laatuun liittyviä asioita: osallistuminen laatusuunnitelman laatimiseen, vastaaminen laatusuunnitelman mukaisesta toiminnasta ja työmaatoteutuksen loppulaadusta, aliurakoitsijoiden työsuoritusten laadun valvominen sekä laadunvarmistustoimenpiteiden suunnittelu ja valvonta. Viidessä haastattelussa aliurakoitsijoiden työn laadun valvonta ja yleinen laadun tarkkailu mainittiin puhuttaessa päivittäisistä työtehtävistä. Yksi vastaaja korosti laatutietoutta yhtenä tärkeimmistä asioista työmaapäällikön käytännön työssä. Hän kertoi laadun tarkkailusta seuraavaa:

” Ja sit mun tavoitteena on aina, välillä onnistuu paremmin ja välillä huonommin, mut että kaks kertaa päivässä teen työmaakerroksen. Mä käyn läpi kaikki noi urakoitsijat ja mitä ne tekee, onks ne paikalla ja yritän myös luoda käsitystä työn laadusta. ...mulla on vähän semmonen itse luotu menetelmä laadun tarkastamiseen, että joitain töitä otetaan erityistarkkailuun ja kohteesta riippuen sitten erilaisia tarkastuksia ja dokumentteja tehdään ja seurataan niistä että onko poikkeamia ja jos on niin mitä tehdään sitten niille.”

Työturvallisuus

Työmaapäällikkö vastaa viime kädessä työmaan työturvallisuudesta apunaan työturvallisuuspäällikkö. Kaksi haastateltavaa piti työturvallisuusasioita yhtenä tärkeimmistä tehtäväalueista ja kaksi muuta toi aiheen esiin muuten kertoessaan tehtävistään. Kahdessa haastattelussa työturvallisuusasioista ei puhuttu kysyttäessä työtehtävistä, mutta ne tulivat kuitenkin muussa yhteydessä esiin. Kaksi haastateltavaa kertoi viikoittain tehtävästä työturvallisuuskierroksesta ja toinen heistä painotti lisäksi, että työturvallisuuden seuranta on iso, päivittäinen asia.

Muut tehtävä-alueet:

Viranomaiset

Viranomaisiin liittyviä tehtäviä ovat yhteydenpito eri viranomaistahoihin sekä huolehtiminen siitä, että tarvittavat tarkastukset ja valvonta tulee tehdyksi.

Aliurakoitsijat: ohjaaminen, valvonta

Aliurakoitsijoiden ohjaamiseen ja valvontaan liittyy säännöllisten aliurakoitsijakokousten pitäminen. Lisäksi työmaapäällikkö vastaa siitä, että aliurakoitsijat toimittavat vaadittavat viranomaispaperit. Häiriötapauksissa työmaapäällikön vastuulla on laatia tarvittavat reklamaatiot.

Resurssit: henkilöt, koneet, kalusto

Työmaapäällikön vastuulla on valvoa työmaan resurssitarvetta ja huolehtia siitä, työnjohtotehtävien tasapuolinen jakaminen sekä laadittujen kone- ja kalustosuunnitelmien valvominen.

Hankinta: materiaaliostot, sopimushankinnat

Työmaapäällikkö osallistuu vastuullisesti hankintapäätösten tekemiseen. Tähän sisältyy aliurakkasopimusten tekoa sekä materiaaliostopäätöksiä.

Suunnittelunohjaus

Suunnittelunohjaus tarkoittaa suunnitelmien toteuttamiskelpoisuuden ja taloudellisuuden arvioimista sekä osallistumista suunnitelmien kehittämiseen ja suunnittelukokouksiin.

Asiakaskontaktit

Asiakaskontakteihin sisältyy oma-aloitteinen yhteydenpito rakennuttajan toteutusorganisaatioon sekä kontaktit valvojiin, asukkaisiin tai muihin käyttäjiin. Osana yhteydenpitoa on myös työmaakokouksiin osallistuminen.

Johtaminen

Työmaapäällikön tehtävänä on johtaa työmaaorganisaatiota vastuullisesti niin, että ajalliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Lisäksi tehtäviin kuuluu muun työnjohdon opastaminen ja perehdyttäminen.

4.2.2. Osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet

Kun haastateltavilta kysyttiin, millainen osaaminen, taidot tai ominaisuudet ovat tärkeitä heidän työssään, vastauksista erottui muita paremmin kolme osa-alueita. Eniten mainintoja saivat ns. **tekniset taidot**, jotka liittyvät läheisesti edellisessä luvussa kuvailtuihin tehtäväalueisiin. Useampi vastaaja puhui ”ammattiosaamisesta” tai ”kokemustiedosta”, mutta ei osannut tarkemmin selittää mitä se sisältää. Konkreettisempia esimerkkejä tästä ammattiosaamisesta olivat kustannustietous, aikataulutietous, laatutietous sekä atk-aidot.

”...ne välineet täytyy olla kunnossa. Ensinnäkin työnantajan pitää kouluttaa, huolehtia siitä että se ammattiosaaminen on kunnossa.”

Toiseksi yleisin vastaus osaamisesta kysyttäessä olivat erilaiset **henkilökohtaisiin ominaisuuksiin** ja **työskentelytapoihin** liittyvät asiat. Vastuullisuutta ja vastuuntuntoisuutta piti hyvin tärkeänä kaksi haastateltavaa. Lisäksi haastatteluissa korostettiin johdonmukaisuutta, määrätietoisuutta, päättäväisyyttä ja suoraselkäisyyttä. Näihin liittyvinä ominaisuuksina mainittiin myös tiukkuus ja kova tahto. Työskentelytapoihin liittyviä asioita ja osaamista kuvailtiin haastatteluissa seuraavasti:

”Tässä tarvitsee olla kovaa tahtoa ja määrätietoisuutta... niillä pääsee ainakin pitkälle. Ja sit pitää periaatteessa tietää asioista, semmosta kokemuksen kautta opittua tietoa. Ja tietysti suunnitelmat ja kuvat pitäis periaatteessa osata tulkita aika hyvin, että pystyy ottamaan asioihin kantaa. ...Ja sitten pitää uskaltaa päättää, semmonen jahkailu ei toimi.”

”...sellainen tietynlainen tiukkuus tietyissä asioissa, eli sä pystyt sanomaan mitä sä haluat tai mikä on tilanne, että sellainen turha hyysäily ei koskaan johda mihinkään.”

"Siis minun mielestä pitää olla sellainen luonne joka ensinnäkin on vastuuntuntoinen, että se tekee sen (työn). ...Sellaista suoraselkäisyttähän se vaatii tää vastaavan mestarin työ. Mutta se kyky että sä pystyt kumminkin myös rentoutumaan ja saamaan niitä uusia voimia uusiin ponnistuksiin (on myös tärkeä)."

Johdonmukaisuuden tarpeellisuus tuli ilmi esimerkiksi, kun eräs haastateltava kertoi tilanteesta, jossa hän ohjeistaa muita työmaalla:

"Sun periaatteessa täytyy tietää, että jos sä annat jonkun ohjeen, että mitä (ohjeita) sä oot antanu tai että onkse hyvää ja onkse sinnepäin mitä halutaan tehdä... Että ei voi sanoo vaikka että nyt mennään tonne ja sitten meen sinne kattomaan että aijaa, ei tää käykään, nyt täytyy miettiä taas jotain ja nyt mennäänkin tonne... Eli tommonen vellominen ei toimi. Pitää olla selvät kuviot siitä mihin mennään ja mitä tehdään."

Selkeimmin esiin nousut henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä asia oli sosiaaliset taidot. Tähän liittyen lähes kaikissa haastatteluissa korostettiin hyvien kommunikointi- ja vuorovaikutustaitojen sekä hyvän ulosannin merkitystä työmaapäällikön tehtävissä. Lisäksi kykyä esittää asiansa selkeästi pidettiin tärkeänä taitona.

"Hyvät kommunikointitaidot ja ulosanti on ehdottoman tärkeitä, tässä ollaan paljon tekemisissä ihmisten kanssa ja on tultava toimeen monenlaisten tyyppien kanssa. Hyvä ulosanti ja kyky esittää asiansa selkeästi ovat tärkeitä esimerkiksi urakkaneuvotteluissa."

"...tää on aika sellainen, sanoisinko vaikea (työ). Sä olet työntekijöiden kanssa, sun pitää hoitaa se puoli, sun pitää esimiehen kanssa... ja sitten myös käyttäjien kanssa tai tilaajan... että kyllä tää sellaista kokonaisvaltaista palvelua on. Ja sitten vielä jos joudut erilaisiin kulttuureihin eli olet ulkomailla hommissa, niin siellä sit saa olla pastori ja lääkäri ja ystävä ja kaikkea muuta, että se korostuu vaan se sosiaalinen kanssakäyminen."

Sosiaalisiin taitoihin liittyen yksi haastateltava toi lisäksi esiin tiimityötaitojen tärkeyden.

"Ja sitten tiimityö. Se ei tänäpäivänä ole enää sitä että minä sanelen tässä ja kaikki muut hyppii sen pillin mukaan. Kyllä se kaikennäköinen tällänen kanssakäyminen ja just nää vuorovaikutustaidot korostuu siinä."

Teknisten taitojen, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja työskentelytapojen lisäksi haastatteluissa mainittiin joukko muita taitoja ja ominaisuuksia. Tällaisia olivat ennakointikyky, riskinottokyky, virheiden salliminen, hyvä työmotivaatio, "tarpeeksi hulluutta", paineensietokyky ja rauhallisuus.

Monet haastateltavat kokivat vaikeaksi kertoa mikä on olennaista osaamista heidän työssään. Tätä kuvastaa hyvin seuraava kommentti:

”No sanotaan näin että tietysti semmonen tekninen näkemys ja en tiää... toisista tulee vastaavia mestareita ja toisista ei, mähän en oo mikään psykologi. En tiää mitä siinä pitää olla...”

Osaamisen kuvailemisen hankaluudesta kertoo se, että asiasta kysyttäessä haastateltavat puhuivat enemmänkin luonteenpiirteistä tai tehtäväkokonaisuuksista, mutta ei sanoneet suoraan mitä *osaamista* mainituissa tehtävissä tarvitaan. Koska kyseessä kuitenkin ovat ammattitaitoiset henkilöt, tästä voidaan päätellä että suuri osa heidän osaamisestaan on hiljaista tietoa, jota on vaikea selittää tai kuvailla muille. On myös huomioitava, että selittäminen ja osaamisen eksplikoiminen saattoi olla haastattelutilanteessa vaikeampaa, kuin mitä se olisi ollut konkreettisessa työtilanteessa.

Toimenkuvamäärittelyn mukaiset kaksitoista tehtäväaluetta ja haastatteluissa esiin nousseet tekniset taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja työskentelytavat muodostavat yhdessä omaamiskokonaisuuden, jota voidaan pitää olennaisena osaamisena työmaapäällikön tehtävässä. Tätä osaamista olisi pyrittävä siirtämään kokemattomammille henkilöille, jotta heitä autettaisiin kehittymään tulevaisuudessa työmaapäällikön tai vastaavan mestarin tehtäviin.

4.3. Osaamisen siirtäminen kohdeorganisaatiossa nykytilanteessa

Haastattelujen kolmantena teemana oli selvittää, millaisena haastateltavat kokevat osaamisen siirron työssään tällä hetkellä. Haastatteluissa kävi ilmi, että työmaapäälliköiden näkemyksen heidän työssään tarvittavan osaamisen siirtäminen toisille on mahdollista. Yksi heistä kuitenkin sanoi, että se vaatisi muutoksia joihinkin nykyisiin käytäntöihin. Tähän palataan tarkemmin luvussa 4.4. osaamisen siirron kehittämis-teeman yhteydessä. Yksi vastaaja sanoi, että osaamisen siirtäminen on mahdollista, jos siihen vain on halua. Toinen puolestaan sanoi osaamisen siirtämisen olevan kyllä mahdollista, mutta ei pitänyt itseään sopivana opastajana:

”Totta kai se on mahdollista, mutta mitäs minä tähän vastaan... kai ne pyrkiikin niitä opettamaan, en tiedä. Mutta en minä ainakaan, ei mulla ole aikaa ruveta kenellekään opettamaan.”

Miten osaamista siirtyy

Teemahaastattelujen yhtenä keskeisenä tavoitteena oli saada selville miten osaamisen siirtoa tapahtuu käytännössä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen huomattiin, että kysyttäessä asiaa suoraan saatu vastaus ei havainnollistanut asiaa toivotulla tavalla. Seuraavia haastatteluja varten kysymys muotoiltiin uudestaan siten, että haastateltavia pyydettiin muistelemaan *esimerkkejä tilanteista*, joissa he ovat opastaneet nuorempia mestareita tai työnjohtajia. Samalla saatiin esimerkkejä myös siitä, millaista osaamista haastateltavat ovat siirtäneet nuoremmille. Yksi haastateltava kertoi seuraavaa:

”No sanotaan että kun me ollaan tässä kahdestaan, niin ei mulla ole aikaa vetää täällä oppituntia. Mutta kyllä siinä sitten kuitenkin sillä tavalla hänkin oppii kun on tuossa minun vierellä. Kyllä mä aina kutsun että katellaanpas tätä... ja kyllä siinä oppii.”

Toinen haastateltava toi esille aliurakoitsijoiden valvontaan liittyviä asioita ja monia tekniseen osaamiseen liittyviä käytännön töitä, joissa nuorempia voi neuvoa:

*”No kyllähän tietysti monta asiaa on semmosia missä voi opettaa. Eli jos aattelee työmaata, niin meidän mestarien pitää ja kuuluu myös aktiivisesti valvoa mitä ne aliurakoitsijoitten työntekijät tai työnjohtajat tekee, ja että ne noudattaa niitä meille annettuja tai meillä olevia määräyksiä. ...Ja sitten ihan semmosia käytännön asioitakin on paljon semmosia mitkä pystyy neuvomaan tai... miten jotkut asiat tehdään. ... ihan nää perusasiat, raudoitustarkastukset, raudoitteet, maanvaraiset lattiat ja niiden detaljit, väliseinät, vesikatot, niissä suoritettavat tarkastukset, työvaihetarkastukset... Eli siis **laadunvalvontaa**, siihenhän se meidän työ perustuu.”*

Kolmas haastateltava kertoi, että neuvontaa tarvitaan mm. eri asiakirjojen käytössä ja töiden suunnittelussa:

*”Mitä vähemmän on ollut (työmaalla) niin sen enemmän pitää jo kertoa siitä että mistä asiakirjoista mitäkin löytyy, se lähtee jo sieltä ihan, että katso työselityksestä kohta se ja se, ja varmista sieltä mitä siellä sanotaan, katso arkkitehtipiirustuksesta ja sitten rakennepiirustuksesta... Eli hyvin vähäisellä työmaakokemuksella varustettu henkilö saattaa katsoa vain yhtä piirustusta, kun pitäisi katsoa muitakin siihen liittyviä asiapapereita. Se lähtee ihan semmoisesta koulutuksesta jo tietenkin. ...Ja sitten tietysti pikkuhiljaa siinä tulee siihen että osaa valita oikeita henkilöitä ja oikeita työryhmiä. Että jos on käytettävissä neljä, viisi miestä niin siinä pitää valita kuhunkin työhön ne jotka sitä parhaiten osaavat ja (katsoa) että se työryhmä on sopivan kokoinen, ettei se oo liian... että turhaa laittaa kolmea miestä kahden miehen työhön. Nää on sitten semmosia joita yhdessä useimmiten joudutaan katsomaan, että **mitä tehdään, kuka tekee ja mitä vauhtia työn pitäisi edistyä** jos sitä normaalisti tehdään. Että*

tämmöisiä joutuu hyvin paljon niille nuoremmille opettamaan tai kertomaan omia näkemyksiään. Niin minullekin aikanaan on kerrottu ja näin se siirtyy se tieto."

Neljäs esimerkki oli tilanteesta, jossa johonkin ongelmaan etsitään ratkaisua yhdessä kokemattomamman henkilön kanssa. Haastateltava kertoi, että toisinaan opastus liittyy myös henkilökohtaisempiin asioihin, kuten urasuunnitelmiin. Lisäksi hän kertoi, että nuorempien kanssa käydään läpi yksittäisiä tehtäviä.

"Useimmiten ne on kyllä niin että ollaan jotain tekemässä ja ollaan tultu sellaiseen pisteeseen, että se homma ei etene... ja mä oon aina sanonut että saa kysyä... ja ollaan sitten yhdessä haettu joko siinä paikalla tai jossain muualla apua, että ollaan päästy siitä eteenpäin. Ja usein nää on just niin että joku vaihe on jäämässä aikataulullisesti jälkeen ja siihen pitää löytyä sitten lisää millä se saadaan hoidettua. ...Mutta kyllä siinä sitten kaikenkokoisia henkilökohtaisia muita, urasuunnitelmia ja muita tulee ratkaistua. ...sitten me ollaan myös, riippuu työmaasta ja käytännöstä, niin tehty näitä... kun jokaisellehan tulee sitten jotain tehtäviä... niin saa valmistella sen tehtävän ja sitten käydään se yhdessä läpi."

Erään esimerkin mukaan nuorempien opastus tapahtuu tyypillisesti työmaakerroksen aikana:

*"No minun mielestä se on semmonen että mestari ja vastaava mestari kävelee tuolla kentällä ja kerrotaan suomeksi sanottuna että **mihin asioihin tässä pitää kiinnittää huomiota**, mikä on oleellista jossakin asiassa, että saadaan kunnollinen lopputulos. ...esimerkiksi kun **kierretään työmaata**, niin katotaan miten kuuluu tehdä ja sitten tietysti vielä se normaali byrokratia että se menee sen direktiivin mukaan."*

Henkilökohtaisten suhteiden vaikutus

Gohin (2002) mukaan yksi osaamisen siirtoon tehokkuuteen vaikuttava tekijä ovat osapuolten väliset läheiset suhteet. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten vastaajat kokevat asian. Kaikki kuusi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että henkilökemiat vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti osaamista siirtyy. Haastateltavat kokivat, että opettaminen on turhaa jos osapuolet eivät tule keskenään toimeen. Lisäksi painotettiin, että opastettavan henkilön on oltava halukas oppimaan, ja tässä voi ihmisten välillä suuriakin eroja. Neljä vastaajaa sanoi, että osaamisen siirron kannalta on etu jos osapuolet ovat tehneet aikaisemminkin yhdessä töitä. Opettamisen koetaan olevan helpompaa, kun työmaapäällikkö tai vastaava mestari tietää mitä nuorempi henkilö osaa ja mitä töitä hänen vastuulleen voi uskoa. Tällöin jää myös enemmän aikaa muiden kuin "perusasioiden" opettamiselle. Yksi haastateltava kertoi asiasta seuraavaa:

”Silloin kun on isoja työmaita ja silloin kun me ollaan yhdessä kolme vuotta tai.. niin silloin alkaa sitten olla semmonen suhde jo että toista alkaa ymmärtää, että mitä se tarkoittaa ja alkaa itelläkin olla sillä lailla aikaa kun tietää että nää kaverit osaa nyt tämän verran, mä voin puhua niille jotain muutakin ettei koko ajan sitä samaa että tee tämä tai tee tuo. Se on pidempi prosessi ja sit tietysti henkilökemiat (vaikuttaa)...Mutta itse asiassa se tiedonsiirto, jos on semmonen hyvä suhde ja se joukko pysyy kasassa, niin se menee ihan niinkun huomaamatta. Se tapahtuu itsestään silloin, kun se suhde ja kokoonpano on hyvät.”

Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että osaamisen siirron kannalta ei ole merkitystä vaikka toisen osapuolen kanssa ei ole aikaisemmin tehty töitä yhdessä. Riippumatta siitä, koettiin aikaisempi yhteinen työkokemus tärkeäksi, viisi vastaajaa sanoi, että yksi työmaa (projekti) riittää tutustumiseen. Kokoonpanon vaihtuminen nähtiin alan luonteeseen kuuluvana piirteenä, jota ei ole mahdollista eikä välttämättä tarpeellistakaan pyrkiä muuttamaan. Kolme haastateltavaa piti kokoonpanon vaihtuvuutta jopa ”tekemistä rikastuttavana” tekijänä, jonka ansiosta nuoremmat saavat kokemusta erilaisista työmaaorganisaatioista ja toimintatavoista. Sen sijaan yksi haastateltava koki etenkin lyhyempien projektien kohdalla ongelmallisena sen, että kokoonpano vaihtuu yleensä aina työmaan vaihtuessa.

Kahdessa haastattelussa tuotiin esille, että vaikka töitä olisi tehty aikaisemmin yhdessä, yhteisen työhistorian lisäksi osaamisen siirtoon vaikuttaa erityisen positiivisesti se, että toista osapuolta tuntee myös henkilönä. Toinen haastateltava sanoi, että opastettavan ”kapasiteetin, paineensietokyvyn ja jopa elämäntilanteen” tuntemisesta on hyötyä. Toinen heistä kertoi asiasta näin:

”Vielä kun oppii tuntemaan vähän henkilönäkin sitä ihmistä niin se vielä parantaa sitä tilannetta. Se ei oo pelkästään se että vaikka sais tehdä pidempiä jaksoja yhdessä töitä.”

Kehittämistarpeita nuorten osaamisessa

Haastateltavien näkemyksen mukaan nuoremmilla henkilöillä on usein eniten puutteita töiden **kokonaisvaltaisessa hahmottamisessa**. He kertoivat tämän ilmenevän itsenäisen ajattelun puutteena sekä siten, että töiden suunnittelu on hyvin lyhytjänteistä eikä projektin eri työvaiheita osata ajatella kokonaisuutena. Yksi haastateltavista kuvaili asiaa seuraavasti:

”Sanotaan että (heiltä puuttuu) mestarin järjestelykyky ja kyky ajatella vaikka joku viikko eteenpäin. ...niin että näkee jostain työvaiheesta, että paikat on kunnossa ja sitten katotaan että jokainen työvaihe pääsee siitä eteenpäin, ettei siinä oo mitään esteitä seuraavan vaiheen aloittamiselle.”

Toinen haastateltava kertoi kokonaisnäkemysten puutteiden johtuvan kokemattomuudesta ja siitä, että projektit toteutetaan nykyisin enimmäkseen aliurakointina:

*”Tänä päivänä ainakin suurin puute on se, että koulusta tulee suoraan työnjohtajia... niin kyllä suurin puute on se että on semmosta ikäluokkaa, joilla ei oo ollut kirjoilla yhtään omia työntekijöitä, joita pitäis päivittäin (johtaa)... Nykyään kun kaikki on aliurakoitsijoita, niin ne aliurakoitsijoiden työnjohtajat johtaa ne (työntekijät) sinne töihin. Niin tavallaan **puuttuu semmonen että sä mietit niitä asioita tai jäsenetelet itse ne työt**, mitä tänään pitää tehdä. ...semmonen hahmottelukyky, että miten se homma menee eteenpäin, missä mennään seuraavaksi. Ei oo kokonaiskuvaa, vaan keskitytään vaan siihen yhteeseen hommaan, eikä nähdä yhtään että missä se menee viikon päästä tai kahden viikon päästä. Vaikka on aliurakoitsijat, niin täytyy hahmottaa että pystyy organisoimaan miten se työ menee eteenpäin ja miten se jatkuu. Se on mun mielestä kyllä iso asia. Ja mä olettaisin että se syy miksi tänä päivänä nuoremmilla ei oo sitä (kokonaisnäkemystä) on se että kun tää on tää aliurakointi viety hyvin pitkälle, niin ne ei saa siitä kokemusta.”*

Kolmannen haastateltavan näkemysten mukaan töiden hahmottaminen kokonaisuuksina on nuorille vaikeaa, koska he eivät aina välttämättä pääse osallistumaan yhteisen hankkeeseen sen alusta loppuun, vaan heitä saatetaan siirrellä tarpeen mukaan sinne, missä on eniten kiirettä. Kiireestä johtuen nuoremmille henkilöille ei myöskään aina jää aikaa perehtyä tarvittaviin tietoihin tullessaan uudelle työmaalle.

*”... siten ettei niitä otettais aina sinne missä kiireempi on vaan **niiden annettais oppia koko rakennuksen se kaari** sieltä monttuvaiheesta viimeistelyvaiheeseen asti. Se on ainoa keino että se vastuu tekemisestä siirtyy ja vastuu ja oppiminen tekemisestä siirtyy, niinkun siten että se on se sama henkilö alusta loppuun koko työmaan. Ettei se jää kesken. ... Mutta mä olen huomannut että se on se suurin puute tässä oikeestaan tässä nykyisessä... ja pitkän aikaa ollut näissä uusissa henkilöissä... se että ne ei ymmärrä miten käytetään näitä asiapapereita työn toteutuksen apuna. Eli ne ei osaa eikä ole ollut aikaa perehtyä, se siinä on. Kaverille ei anneta sitä hetkeä, että ne pystyis käymään läpi koko työmaan asiapaperiaineiston kun ne tulee uudelle työmaalle. Eli niiden pitää heti mennä sinne katsomaan sitä laudoittajaa ja valu on tänään illalla... Niiden pitää jo heti olla siellä seisomassa, silloin ei ole niinkun... Se vaatii käytännössä viikon verran aikaa tutustua kaikkiin tarvittaviin papereihin, niin tietää mistä sen tiedon sitten saa kun se nopea tilanne tulee kuitenkin jossain vaiheessa.”*

Sama haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että ainakin työvaiheiden parempaa ymmärtämystä ja tuntemusta on mahdollista opettaa:

*”Sitä pystyy hyvinkin opettamaan, se on ihan helposti opetettavissa. Ja kun antaa semmoisia tehtäviä, jotka liittyy näiden asiapapereiden käyttöön, määrälaskentatehtäviä jonkun tietyn työn osalta... vaikka ajatellaan menetelmävaihtoehtoja ja määriä muuraustyön osalta... niin se pitää tutkia niistä papereista ja päästä **itsenäisesti luomaan** tällöinen **työkokonaisuus** siten, että ne tavarat on tilauskelpoisia, määrät on tiedossa, työtekniikka on tiedossa ja sitten enää puuttuu tekijät ja tekeminen. Tää pitää opettaa niinkun kädestä pitäen, mistä lähdetään hakemaan näitä, antaa se aika sille kaverille, jotta se pystyy sen*

valmistelemaan sen yhden työvaiheen, tekeen siitä aikataulusuunnitelman myöskin itselleen, että näin kauan tämä tulee kestämään tällaisella työryhmällä. Se kaikki on hyvin helposti opetettavissa kun vaan annetaan mahdollisuus sille nuorelle henkilölle ja opettaja, joka ohjaa sitä. Se on aivan välttämätöntä. Kohta me ollaan semmoisessa tilanteessa, että näitä ei enää kukaan pystykään oppimaan, niitä ei kerralla opi vaan ne pitää jokainen eri iso työvaihe opetella ihan kantapään kautta ja siinä menee kuitenkin aikaa tommoisessa.”

Millaisena osaamisen siirtäminen koetaan

Haastateltavilta kysyttiin näkemystä siitä, miten hyvin annetut ohjeet yleensä ymmärretään eli siirtyykö osaamista siis todella. Selvä enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että pääsääntöisesti annetut ohjeet ymmärretään hyvin ja tieto menee perille. Kaksi vastaajaa kertoi, että tietty määrä virheitä on myös sallittava, sillä niitä tulee joka tapauksessa vaikka ohjeet yrittäisi antaa mahdollisimman selkeästi. Toinen heistä oli myös sitä mieltä, että virheiden kautta oppii tehokkaasti:

”Mun mielestä aika hyvin mä oon siinä onnistunut mitä mä oon yrittänyt kertoa. Semmonen malliesimerkki on kun mun vuosien takainen esimieheni toisessa firmassa sanoi, se oli hyvä opetus, että jokainen mestari saa tehdä yhden miljoonan arvoisen virheen, se oli markka-aikaa, mutta vaan yhden kerran. Ja sitä kun muistaa viljellä, ei tarte aina niin isoa virhettä tehdä, mutta tämä ajatus että virheitäkin tulee, niitä tulee kaikille, ja joskus on ihan pakkokin tehdä jotta oppii jotain. Semmonen tietynlainen toleranssi sietää virheellisiä suorituksia on ihan hyvä ja sen kertominen sitten toisille, alaisille, että se on hyväksyttävää. Ja se on ehkä yks semmonen nopein tapa oppia vaikeita asioita kun joudutaan tilanteeseen että nyt meni mäkeen ja se täytyy korjata sitten itse.”

Yksi haastateltava kertoi, että ohjeistaminen on tehokkainta silloin, kun se tehdään tarpeeksi ajoissa, esimerkiksi ennen jonkin työvaiheen aloittamista. Yksi haastateltava ei osannut ottaa kantaa siihen, miten hyvin ohjeita yleisesti on ymmärretty. Hänen näkemyksensä mukaan asia selviää vasta ajan myötä:

”Sehän on sillä tavalla että sitten kun tämä työmaamestari jää tähän minun paikalle joskus niin sehän selviää siitä vuoden kuluttua.”

Puolet vastaajista kertoi pyrkivänsä **tietoisesti** siirtämään osaamistaan nuoremmille. Kolme muuta oli sitä mieltä, että osaamisen siirtäminen tapahtuu enemmänkin **huomaamatta** päivittäisen työn ohessa siten, että siihen ei välttämättä kiinnitä paljontaan huomiota. Ne haastateltavat, joiden mielestä osaamisen siirtäminen ei ollut tietoista, kertoivat, että opastusta tapahtuu yleensä huomaamatta silloin, kun ratkaistaan yhdessä jotakin eteen tullutta tilannetta. Yksi haastateltava kertoi kiinnittävänsä enemmän huomiota

opastukseen ja osaamisen siirtoon silloin, kun työmaalla olevat nuoret työnjohtajat tai mestarit ovat tuttuja pidemmältä ajalta:

”No silloin kun mulla on ollu ne omat kaverit joukossa mukana niin kyllä mä oon ihan tietoisestikin pyrkinyt siihen. Enempi se sitten on tapahtunut siinä hankkeen aikana niinkun itsestään, ihan jokapäiväisessä kanssakäymisessä ja palavereissa. Ja sit mulla on ollut aikasemmin semmonen hyvä jengi, (jonka kanssa) tossa aamulla ennen seittemää pidettiin aina semmonen pieni kahvihetki jossa käytiin työasioita läpi. Siinä oli semmosta tietoista. Jos mulla oli joku ennakkokäsitys tai ajatus jostain suorituksesta että mikä on edessä näillä nuoremmilla, kyllä mä silloin pyrin kertomaan sen mitä pitää välttää. Sillä lailla että ei missään tapauksessa semmonen asenne että mulla olis jotain maagista tietoa että mä voin säälyttää sen hautaan asti yksin”

Viisi kuudesta haastateltavasta koki osaamisen siirron olevan **osa normaalia päivittäistä työtä** ja suhtautuivat siihen positiivisesti. Yksi haastateltava mainitsi lisäksi erikseen kokevansa osaamisen siirron mielekkäänä. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että osaamisen siirtoon ei ole aikaa kiinnittää erityisesti huomiota normaalin työn ohella ja hän piti asiaa *”vähän vaikeana”*. Kaikki haastateltavat kuitenkin pitivät osaamisen siirtoa tärkeänä. Eräs heistä kommentoi seuraavasti:

”Ja nää esimies-alaissuhteethan on tärkeitä, siinä pitäiskin antaa sitä vastuuta ja neuvoa oikein, koska silloin sille nuorelle tulee just kun se saa oikean lähtökohdan vastaavalta mestarilta, että se teettää oikein... niin rupeaa väkikin kunnioittamaan sitä. Sehän tulee sen osaamisen kautta.”

4.4. Näkemyksiä osaamisen siirtämisen kehittämisestä

Viimeisenä haastatteluteemana oli osaamisen siirtämisen kehittäminen. Tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä siitä, onko osaamisen siirtämistä heidän mielestään tarpeellista kehittää tai tehostaa nykyisestä ja miten tehostaminen voitaisiin toteuttaa. Lisäksi haastatteluissa pyrittiin selvittämään olisiko haastateltavilla itsellään ja toisaalta nuoremmilla henkilöillä (osaamisen siirron kohderyhmällä) motivaatiota osaamisen siirron tehostamiseen vai olisiko tarpeen ottaa käyttöön jonkinlaisia erityiskannustimia.

Enemmistö haastateltavista näki osaamisen siirtämisen tehostamisen tarpeellisena ainakin jossain määrin. Kaksi heistä piti asiaa tärkeänä myös nuorten urakehityksen ja organisaatioon sitoutumisen kannalta. Yksi

haastateltava ei pitänyt osaamisen siirron kehittämistä erityisen tarpeellisena, vaan oli sitä mieltä, että oppimista tapahtuu joka tapauksessa työn ohessa sen verran kuin on tarpeellista.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että **osaamisen siirtäminen** ja oppiminen on **tehokkainta työmaalla**, eikä sitä voi erottaa työympäristöstä. Kolme vastaajaa kuitenkin piti jonkinlaisia kursseja tai koulutuksia hyvänä lisänä työmaalla tapahtuvaan opastukseen. Yksi heistä painotti, että silloin kun nuorella huomataan olevan motivaatiota oppia ja kouluttautua lisää, hänen toiveensa on otettava vielä nykyistäkin paremmin huomioon. Vastaajan mukaan kehitystarpeet ja motivaatio tulisi kartoittaa ensisijaisesti vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Toinen vastaaja ehdotti kurssien tueksi henkilökohtaisempaa ohjausta:

”Yks tapa vois olla sellanen että nää kaverit joilla on potentiaalia ja kykyä niin nehän useimmiten sitten lähtee vapaaehtoisesti jonnekin kurssitukseen tai koulutukseen. Niin tämmöselle kaverille pitäis luoda parempia edellytyksiä ja siinä vois olla joku tämmönen vanhempi, joka luulee olevansa viisaampi, sen kurssituksen ja koulutuksen tukena sillä lailla, että sen verran mitä meillä nyt on aikaa, niin vois sitä kautta jeesata sitä. En nyt tarkota että menis kotiopettajaks mutta työpäivän puitteissa jos on siihen koulutukseen tai kurssitukseen liittyviä ongelmia tai asioita tai tehtäviä niin niitä katottais yhdessä.”

Neljä vastaajaa suhtautui positiivisesti ajatukseen jonkinlaisesta mestari-kisällijärjestelmästä, jonka avulla osaamisen siirtoon saataisiin kiinnitettyä nykyistä enemmän huomiota. Yksi vastaaja piti parempana vaihtoehtona esimerkiksi päivän tai muutaman päivän pituisia kursseja tietyistä teemoista. Hän oli sitä mieltä, että mestari-kisällijärjestelmän käytännön toteutus voisi olla vaikeaa tai mahdotonta, sillä työmaalla on jatkuvasti niin kiire. Sama henkilö kertoi kuitenkin pyrkivänsä edistämään nuorten oppimista työmaallakin:

”Mutta kyllä mä ainakin omalta osaltani voin sen sanoa, että kyllä mä pyrin siihen, että ne mestarit jotka meillä on, niin yhdessä työpäällikön kanssa katellaan niiden kiertokulkua ja koitetaan jotain niille saada lisää. Ja sitten toki jos ne on itse kiinnostuneita, niin me ei olla koskaan laitettu hanttiin.”

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että mestari-kisällijärjestelmän toimivuuden kannalta olisi tärkeää, että työmailla olisi enemmän nuoria mestareita tai työnjohtajia, jotta oppimiselle ja asioiden sisäistämiseksi jäisi aikaa. Yksi heistä toi myös esille näkemyksensä siitä, että tällöin nuoria olisi mahdollista myös lähettää erilaisille lyhyille kursseille, kun yhden henkilön

poissaolo ei vaikuttaisi niin paljon työmaan töiden etenemiseen. Yksi haastateltava piti nuorempien henkilöiden vähyyttä ja siitä aiheutuvaa ajan puutetta jopa esteenä osaamisen siirtämiselle:

”Sanotaan, että periaatteessa sitä (osaamisen siirtoa) ei oo täällä tehtykään kun mennään minimimiehityksellä, sehän on niinkun sillä tavalla jäänyt pois. Pitäisi palkata sen verran sitä nuorta väkeä että niitä jää sinne työmaalle, sen verran että niitä ehditään opettaa. Jos työmaahenkilöstö on koko ajan äärimmilleen kiristetty niin kyllä se on aika tiukalla se nuori siinä.”

Yhdellä haastateltavalla oli ajatuksia myös siitä, miten mestari-kisällijärjestelmä voisi toimia käytännössä. Hänen näkemyksensä mukaan ohjausta voitaisiin antaa erityisesti työvaiheiden suunnittelussa ja työnjohtotehtävissä (samat kehitysalueet mainittiin myös toisessa haastattelussa):

*”Jos haluttais perusteellista työvaiheiden koulutusta saada, niin siihen pitäis sitten vähän niinkun normaalin rutiinityön joukosta irroitettua aikaa. Pitäis olla tavallaan niinkun **yksi ylimääräinen henkilö**, jolla ei olisi kentällä niinkään paljon tehtäviä. Ellei hän sitten osoittautuisi niin oppivaiseksi, että nopeasti omaksuu. Ihmisissä on suuria eroja tässäkin hommassa. Niin voisi **sitten vaiheittain siirtyä itse valmistelevaan sitä työtä ja myöskin johtamaan sitä**. ...Kun se olisi yhdessä käyty läpi mitä tehdään, kuka tekee, koska tekee ja millä hinnalla tekee, ne on ne neljä kysymystä aina mitkä joka työvaiheessa täytyy esittää... Ja nämä kaikki kun on valmisteltu niin sitten sitä työtä jo päästään tekemäänkin paljon turvallisemmalla pohjalta. ...Ja ihan samalla kaavalla taas mentäis seuraava työvaihe. Niitä ei voi olla sitten tietenkään kovin montaa jos siinä halutaan hyövä oppimista, niin yhdessä työmaassa ei vois olla kuin ehkä kaksi semmosta työvaihetta... ..Siinä pitää pystyä omaksumaan ja pitää antaa sitä aikaa, jolloin siihen asiaan pystyy tosiaan perehtymään perin juurin. Toki **yhdenkin tämmösen työvaiheen perusteellinen opettelu antaa pohjan sille, mikä on se menettelytapa millä jokainen työvaihe pitäisi tutkia ja tehdä**. Kun sä teet yhden semmoisen vaikka muuraus- tai väliseinätyötä koskevan harjoitustyöluontoisen asian, niin sillä samalla menettelyllä sä pystyt toistamaan lähes kaikki työvaiheet.”*

Nuorten henkilöiden lisäämisen ohella yksi haastateltava piti mestari-kisällijärjestelmän toimivuuden kannalta tärkeänä, että samat työmaakokoonpanot pysyisivät yhdessä pidempiä ajanjaksoja, jotta ohjaussuhteesta voisi muodostua tiiviimpi. Hän kertoi asiasta näin:

*”Se edellyttää just sitä mun mielestä että **olis kiinteämmät suhteet työmaaporukoissa**. Se voi olla et sillon muodostuis edellytykset siihen. Kun työmaalle tulee jotkut täysin vieraat kaverit joiden kans en oo koskaan tehny töitä, niin ennen ku oppii tietämäänkään mitä ne itse asiassa osaa ja mitä ne ei osaa, monta monta kuukautta on menny siihen ja sitten pitäis ruveta rakentaa sitä semmosta suhdetta että sietääkö se opettamista tai neuvomista ja miten se suhtautuu siihen itse ja onks sillä mitään halua siihen, ja onks mullakaan halua juuri tämän opettamiseen. Mä nään kyllä että nää työmaasuhteet pitäis saada paljon pitempiäaikaisiksi ja kiinteemmiksi ja sillon semmonen mestari-kisälli periaate vois toimia.”*

Työporukoiden hajoaminen työmaan vaihtuessa on kuitenkin tyypillistä rakennusosalalla, eikä siihen ole mahdollista juurikaan vaikuttaa. Koska mentorointi- tai mestari-kisällisuhteessa tapahtuvan osaamisen siirron katsottiin olevan tehokkainta työmaalla, suurin osa vastaajista olikin sitä mieltä, että ohjaussuhde ei voi kestää kauempaa kuin yhden hankkeen ajan, jolloin osapuolet työskentelevät yhdessä.

Kolme haastateltavaa suhtautui positiivisesti ajatukseen siitä, että he voisivat itse toimia jonkinlaisena mentorina. Yksi heistä sanoi ajatuksen olevan hyvinkin mielenkiintoinen, kunhan tarjolla vain olisi ”hyviä ehdokkaita oppimaan”. Kaksi vastaajaa suhtautui muuten positiivisesti nuorten opastamiseen, mutta ei varsinaisesti ottanut kantaa siihen, olisiko heillä motivaatiota sitoutua siihen nykyistä enemmän. Yksi haastateltava ei pitänyt itseään sopivana ”opettajana”.

Selvä enemmistö vastaajista piti epätodennäköisenä, että osaamisen siirtoa saataisiin tehostettua jonkinlaisten erityiskannustimien tai ”porkkanoiden” avulla. Yleinen mielipide oli, että motivaation sekä opastamiseen että oppimiseen on lähdeittävä itsestä. Yksi haastateltava perusteli asiaa näin:

”Tää homma on kuitenkin sillä lailla niin hektistä ja se päivä täyttyy niin vahvasti kaikilla muilla asioilla, että jos ei se löydy se kipinä itsestä tai muuten ihan noin vapaaehtoisesti, niin ei sitä millään mittarilla tai porkkanoilla saada aikaan.”

Haastatteluissa korostettiin, että oppimismotivaatio on tietenkin kiinni henkilöstä, mutta yleisesti nuorten motivaatiota lisätä osaamistaan ei pidetty ainakaan esteenä osaamisen siirrolle.

”Kyllä ehdottomasti on (motivaatiota oppia), ei tänne oikeastaan kukaan tulekaan, vaan ne hakeutuu sitten muualle... tää on liian vaikeeta jos ei halua oppia. Ei se siitä kiinni oo, ajasta on puute enemmän.”

Yhteenvedona osaamisen siirtämisen kehittämisen teemasta voidaan todeta, että osaamisen siirtämistä voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää nykyisestä. Tällä hetkellä ei ole olemassa kovin vakiintuneita tai järjestelmällisiä keinoja osaamisen siirtämiseksi, ja vaikka siirtoa joskus pyritään tekemään myös tietoisesti, usein osaamisen siirtäminen on enemmänkin taka-alalla ja sattumanvaraista. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että hyvän ”oppijaehdokkaan” osuessa kohdalle tämän kehittämiseen ja opastamiseen kiinnitetään helpommin huomiota myös tietoisesti. Tällöin myös

osapuolten välisestä suhteesta muodostuu todennäköisemmin läheisempi, mikä osaltaan myös edistää osaamisen siirtämistä. Jatkuva kiire ja resurssien niukkuus ovat tällä hetkellä ainakin osittain esteinä tehokkaalle osaamisen siirtämiselle ja mahdollisen mestari-kisällijärjestelmän toteuttamiselle.

5. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen haastatteluaineistossa esiin nousseet kokonaisuudet sekä tehdään niiden perusteella tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tulosten hyödynnettävyyttä ja lopuksi esitetään joitakin jatkotutkimusehdotuksia osaamisen siirtämisen tutkimuskentässä.

5.1. Kokeneiden ammattilaisten osaamisen siirtäminen

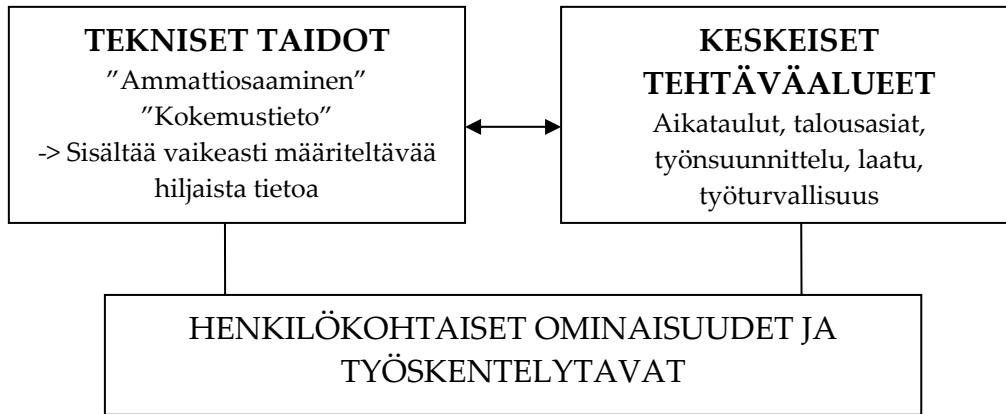
Tutkimustulosten yhteenveto tehdään vastaamalla kolmeen esitettyyn alaongelmaan. Asiaa selventää seuraavalla sivulla oleva kuvio 9.

Ensimmäisenä alaongelmana kysyttiin ”**Mikä on olennaista siirrettävää osaamista kohdeorganisaatiossa?**”. Empiriaosuudessa haastattelujen kohderyhmänä olivat työmaapäälliköt ja vastaavat mestarit, joten tässä tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan ainoastaan heidän työssään tarvittavaa osaamista. Apuna käytettiin toimenkuvakartoituksessa määritettyjä tehtäväalueita. Nämä toimenkuvakartoituksen avulla kuvatut tehtäväalueet sekä haastatteluaineistoon perustuva selvitys haastateltavien osaamisesta antavat vastauksen tutkimuksen ensimmäisen alakysymykseen.

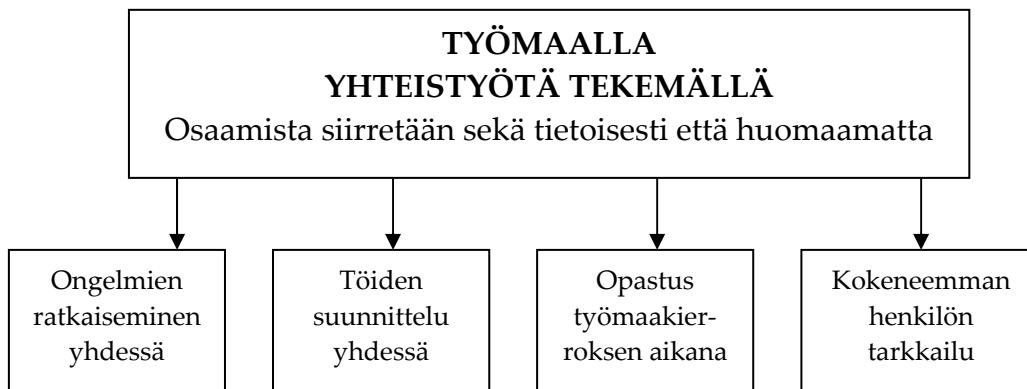
Haastatteluissa selvimmin esiin nousseet *tehtäväalueet* olivat aikataulut, talouden seuranta ja tulosten seuranta, työsuunnittelu, laatu ja työturvallisuus. Haastateltavat eivät tuoneet muita tehtäväalueita esiin yhtä näkyvästi, mutta niiden merkitystä ei silti voi pitää vähäisempänä, sillä käytännön työssä tehtäväalueita ei voi erotella puhtaasti toisistaan irrallisiksi asioiksi. Haastatteluihin valitun kohderyhmän työnkuva on kovin laaja, ja tästä johtuen on luonnollista, että haastateltavat keskittyivät kuvaamaan laajimpia tehtäväkokonaisuuksia.

MILLAISTA ON KOKENEIDEN AMMATTILAISTEN OSAAMISEN SIIRTÄMINEN VÄHEMMÄN KOKENEILLE HENKILÖILLE?

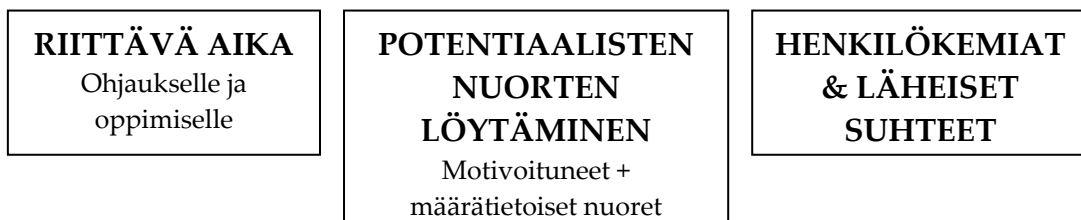
1. Mikä on olennaista siirrettävää osaamista kohdeorganisaatiossa?



2. Millaisissa tilanteissa osaamista siirretään kohdeorganisaatiossa?



3. Mitkä ovat osaamisen siirtämisen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä?



Kuvio 9. Kokeneiden ammattilaisten osaamisen siirtäminen.

Tärkeänä osaamisalueena haastatteluissa nousi esiin myös eri tehtäväalueisiin liittyvät *tekniset taidot*. Näistä taidoista puhuttiin myös ammattiosaamisena tai kokemustietona, mutta enemmistö haastateltavista ei osannut kertoa tarkemmin, mitä niihin sisältyy. Vastaajilla on kuitenkin laajalti kokemusta ja ammattitaitoa, joten vastausten perusteella voidaan päätellä, että suuri osa haastateltavien osaamisesta on *hiljaista tietoa*. Edellä luvussa 2.5. todettiin, että sopivinta osaamisen siirtämismenetelmää määritettäessä tulisi aina huomioida, minkä tyyppistä tietoa halutaan siirtää. Kun täsmällisen tiedon siirtäminen onnistuu useimmiten parhaiten erilaisten tietojärjestelmien avulla, hiljaisen tiedon siirtämisessä henkilökohtaiset kontaktit ja ihmisten välinen vuorovaikutus ovat usein merkittävässä roolissa ja sitä siirtyykin parhaiten epämuodollisempien prosessien kautta (Goh 2002). Luvussa 2.5. annettiin esimerkkejä muutamista tällaisista menetelmistä joista yhtenä tässä mainittakoon mentorointi.

Kolmantena kokonaisuutena vastauksissa erottui selvästi *henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja työskentelytapoihin liittyvät ominaisuudet*. Tähän liittyen haastatteluissa korostettiin erityisesti sosiaalisia taitoja, joita pidettiin tehtävän kannalta huomattavan tärkeitä. Hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot sekä yhteistyökyky korostuivat usean haastateltavan kertomuksissa. Tehtävässä pidettiin tärkeänä vastuuntuntoisuutta, johdonmukaista ja määrätietoista työskentelytapaa sekä päättäväisyyttä ja suoraselkäisyyttä. Osaamisen siirtämisen kannalta henkilökohtaisia ominaisuuksia ei voida pitää kovin olennaisena asiana, sillä ne ovat enemmänkin ns. annettuja tekijöitä, joihin ei voida ulkopuolelta vaikuttaa. Työskentelytavat ja sosiaaliset taidot sen sijaan voivat olla opetettavissa ja opeltavissa.

Toisessa alakysymyksessä kysyttiin ”**Millaisissa tilanteissa osaamista siirretään kohdeorganisaatiossa?**”. Haastatteluissa korostui selvästi, että osaamisen siirtämistä tapahtuu eniten *käytännön työn ohessa työmaalla, yhteistyötä tekemällä*. Esimerkkeinä nousivat esiin tilanteet, joissa kohdattavia ongelmatilanteita ratkaistaan yhdessä, tulevia työvaiheita suunnitellaan yhdessä, nuorempi henkilö tarkkailee kokeneemman työskentelyä ja työmaakierrosta tehtäessä kokenut työmaapäällikkö auttaa nuorempaa hahmottamaan työn etenemisen ja lopputuloksen kannalta olennaisia asioita. Kaikki haastateltavat korostivat, että osaamisen siirtämistä ei voi erottaa

työmaaympäristöstä. Mahdollisia kursseja tai koulutuksia pidettiin kuitenkin hyvänä lisänä työn ohessa tapahtuvalle opastamiselle.

Haastatteluaineistossa korostuivat siis yhteiseen tekemiseen ja kokemuksiin sekä tarkkailuun liittyvät osaamisen siirtämisen tilanteet. Luvussa 2.1.1. käsitellyistä Nonakan & Takeuchin neljästä tiedon muuntamisen tavasta (1995:62) nämä esiin nousseet osaamisen siirtämisen tilanteet muistuttavat selvimmin sosialisatiota, jossa yksilöt jakavat keskenään hiljaista tietoaan. Sosialisatiossa olennaisessa roolissa ovat nimenomaan kokemukset, kun taas kirjalliset tai suorat suulliset ohjeet ovat vähäisemmässä roolissa. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin myös se, että asioita selitetään nuoremmille myös käsitteiden ja vertauskuvien avulla. Tämä viittaa tiedon muuntamisen tavoista lähinnä ulkoistamiseen, joka tarkoittaa hiljaisen tiedon muuntamista täsmälliseksi tiedoksi muotoilemalla hiljaista tietoa käsitteiksi, jotka ovat muiden ymmärrettävissä. Nonakan & Takeuchin mallissa ulkoistamista pidetään tärkeimpänä vaiheena uuden tiedon luomisessa, joskin samalla korostetaan kaikkien neljän vaiheen merkitystä. Yhdistämisen ja sisäistämisen vaiheet liittyvät enemmän tiedon vastaanottajan näkökulmaan, ja tästä syystä niihin liittyvää osaamisen siirtämistä ei tämän tutkimuksen haastatteluissa tullutkaan esiin.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että osaamisen siirtämistä tapahtuu *sekä tietoisesti että alitajuisesti*. Puolet haastateltavista kertoi pyrkivänsä siirtämään osaamistaan nuoremmille myös tietoisesti, mutta puolet oli sitä mieltä että osaamista siirtyy enemmänkin huomaamatta. Haastateltavien yleinen suhtautuminen osaamisen siirtämistä kohtaan oli positiivinen ja sitä pidettiin tärkeänä osana päivittäistä työtä.

Kolmantena tutkimuskysymyksen alaongelmana oli ”**Mitkä ovat osaamisen siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä?**”. Kolme selvimmin esiin tullutta vaikuttavaa tekijää olivat aika, potentiaalisten nuorten löytäminen ja henkilökemiat. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavien näkemyksen mukaan käytettävissä olevan ajan niukkuus saattaa olla esteenä tehokkaalle osaamisen siirtämiselle. Oppimiseen ja opettamiseen olisi voitava käyttää *riittävästi aikaa*, jotta osaamisen siirtäminen olisi nykyistä tehokkaampaa. Haastatteluissa toistui usein viesti, että nykyisessä tilanteessa ei

juuri ole ylimääräistä aikaa ja henkilöresursseja, ja tästä syystä osaamisen siirtämiseen ei useinkaan voida kiinnittää erityistä huomiota.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että *nuorten potentiaalisten kykyjen havaitseminen* onnistuu kohtalaisen hyvin silloin kun nuoret tuovat itse aktiivisesti esiin oppimismotivaatiotaan. Etenkin tietoista osaamisen siirtämistä voitaisiin kuitenkin lisätä kehittämällä jokin systemaattisempi järjestelmä potentiaalisten nuorten löytämiseksi. Haastatteluissa painotettiin myös, että kehityskelpoisten henkilöiden urakehitystä ja sen kautta organisaatioon sitouttamista olisi tuettava nykyistä tehokkaammin.

Kolmantena osaamisen siirtämiseen vaikuttavana asiana pidettiin *henkilökemioita ja läheisiä suhteita*. Aineistosta kävi selvästi ilmi, että henkilökemiat vaikuttavat joskus jopa ratkaisevasti siihen, miten tehokasta osaamisen siirtäminen on, tai siirtyykö osaamista ylipäänsä. Enemmistö haastateltavista piti osaamisen siirtämisen tehokkuuden kannalta etuna sitä, että osapuolet ovat aikaisemminkin työskennelleet yhdessä, jolloin heidän välisensä suhde on kehittynyt läheiseksi. Läheisiä suhteita ei kuitenkaan pidetty varsinaisesti edellytyksenä onnistuneelle osaamisen siirtämiselle, vaan se nähtiin lähinnä helpottavana tekijänä. Suurin osa haastateltavista ei nähnyt tarvetta ”tiivimmille” tai pysyvämmille työmaakokoonpanoille, vaan yhden työmaaprojektin katsottiin olevan riittävän pitkä aika osapuolten välisen suhteen muodostumiselle. Gohin (2002) mukaan organisaatioiden tukirakenteiden kautta voidaan vaikuttaa osaamisen siirtämisen tehokkuuteen. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa yhtenä osaamisen siirtämisen tukirakenteena toimivat työmaakokoonpanot, joissa yhteistyöllä on suuri merkitys päivittäisessä työssä. Tiimeissä työskentely vaikuttaa positiivisesti osaamisen siirtämiseen, sillä tiimin jäsenten on luontevaa ratkaista yhdessä havaitsemiaan ongelmia ja tuomalla oman panoksensa ongelmanratkaisuun, he siirtävät samalla osaamistaan muille tiimin jäsenille (Goh 2002; Bollinger & Smith 2001).

Näitä aineistosta esiin nousseita tuloksia voidaan pitää hyödyllisinä myös yleisemmän tarkastelun kannalta, vaikka tutkimuksen aineisto kerättiinkin ainoastaan valitusta kohdeyrityksestä. Alaongelmiin saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että kokeneiden ammattilaisten osaamisen siirtäminen nuoremmille henkilöille on

- teknisiin taitoihin, keskeisiin tehtäväalueisiin ja työskentelytapoihin liittyvien asioiden kommunikointia ja opettamista kohderyhmälle
- osittain tietoinen ja osittain tiedostamaton prosessi, jonka onnistumisessa yhteistyö ja asioiden yhdessä tekeminen ovat avainasemassa

Lisäksi aineiston perusteella voidaan todeta, että osaamisen siirtämisen prosessia voidaan tehostaa luomalla puitteet, joissa

- potentiaalisten nuorten löytämiseen on olemassa jokin hallittu järjestelmä
- osaamisen siirtämiseen on käytettävissä riittävästi aikaa ja
- hyvien yhteistyösuhteiden syntyminen osapuolten välille on mahdollista.

5.2. Tutkimustulosten hyödynnettävyys

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää osaamisen siirtämisen tukiprosessien, esimerkiksi mentorointi- tai mestari-kisällijärjestelmän, suunnittelussa. Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää joitakin käytännön suosituksia tukiprosessien toteutuksen onnistumiseksi. Ensinnäkin osaamisen siirtämisen onnistumisen edellytyksenä on, että mestari-kisällijärjestelmää tai muuta tukiprosessia ei voi erottaa luonnollisesta työympäristöstä, sillä käytännön tekemisellä on tärkeä rooli asiantuntijaosaamisen siirtämisessä. SRV:n organisaatiossa luonnollinen työympäristö tarkoittaa nimenomaan työmaaympäristöä. Kohdeorganisaation kohdalla voidaan lisäksi todeta, että mentorointi- tai mestari-kisällisuhteelle luonteva kesto olisi yhden hankkeen kesto. Lyhyempikestoissa hankkeissa tämä saattaa tosin vaikeuttaa tehokkaan osaamisen siirtämisen kannalta riittävän läheisen suhteen muodostumista osapuolten välille. Lisäksi edellytyksenä on, että oppimiseen ja opettamiseen on käytettävissä riittävästi aikaa. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiossa nuorten henkilöiden suurimmat kehitystarpeet liittyvät töiden kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen ja suunnitteluun. Lähtökohtana tähän liittyvän osaamisen siirtämisessä voidaan pitää esimerkiksi yksittäisiin työvaiheisiin ja niiden suunnitteluun liittyvän perehdytyksen syventämistä nykyisestä.

5.3. Jatkotutkimusehdotuksia

Yksilötason osaamisen siirtämistä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kokeneiden henkilöiden eli osaamisen "siirtäjien" näkökulmasta. Tämä asetelma herättää väistämättä kysymyksen siitä, millaisia havaintoja voitaisiin tehdä, jos aihetta tarkasteltaisiin osaamisen "vastaanottajien" näkökulmasta. Tähän liittyen olisi mielenkiintoista selvittää osaamisen siirtämisen yhteyttä myös kokemattomampien henkilöiden urakehitykseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Jatkotutkimuksessa voisi olla hyödyllistä yhdistää toisiinsa sekä kokeneiden että nuorempien henkilöiden näkemykset osaamisen siirtämisestä. Osapuolten näkemysten yhteneväisyyksistä tai eroavaisuuksista voisi löytyä aikaisempaa konkreettisempia selityksiä sille, miksi osaamisen siirtämiselle koetaan olevan tehostamisen tarvetta monissa organisaatioissa.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyy osaamisen siirtomenetelmiin. Tarkastelun kohteena voisi olla yksi tai useampi organisaatio, joissa on otettu käyttöön esimerkiksi mentorointiohjelma osaamisen siirtämisen tarpeita silmällä pitäen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan haastateltavat pitivät mahdollisena, että osaamisen siirtäminen voisi tehostua mestari-kisälli- tai mentorointiohjelman avulla. Jatkotutkimusehdotuksena olisi siis selvittää, onko tällaisista menetelmistä todellisuudessa apua. Tarkastelun kohteena voisi olla erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen, sillä täsmällinen tieto on helpommin siirrettävissä erilaisten tietojärjestelmien avulla.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Mika & Markku Wilenius (2002). *Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Argyris, Chris (2001). *On organizational Learning*. Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Bennett, Ben (2003). Job rotation – Its role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations*. Vol. 17:4, 7-9.
- Bluckert, Peter (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 37: 7, 336-340.
- Bollinger, Audrey S. & Robert D. Smith (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5:1, 8-18.
- Davenport, Thomas H. & Laurence Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Harvard Business School Press.
- Dougherty, Vicky (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 31: 7, 262-266.
- Ekholm, Virpi & Hannu Kauranen (2003). *Aliurakoitsijakoulutus ja osaamisen siirto rakennusyriyksessä – Talonrakentamisen työmaaprosessin re-engineering*. Espoo, VTT.
- Eriksson, Tor & Jaime Ortega (2004). *The adoption of job rotation: testing the theories*. Aarhus, Aarhus School of Business.
- Goh, Swee C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6:1, 23-30.

- Hautala, Taru T. (2006). *Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 158. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Harvard Business Essentials (2004). *Coaching and Mentoring – How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1980). *Teemahaastattelu*. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Hussi, Tomi (2004). Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*. Vol 8:2, 36-52.
- Juusela, Tuulikki, Tuula Lillia & Jari Rinne (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki, Yrityskirjat Oy.
- Kakabadse, Nada K., Andrew Kakabadse & Alexander Kouzmin (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7:7, 75-91.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki, Edita.
- Marschan-Piekkari, Rebecca & Catherine Welch (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business Studies*. Cheltenham, Edward Edgar Publishing Ltd.

- Meinolf, Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child & Ikujiro Nonaka (2001). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford, Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company –How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.
- Ortega, Jaime (2000). *Job Rotation as a Mechanism for Learning*. Aarhus, Centre for Labour Market and Social Research.
- Otala, Leenamajja & Marika Jakobsson (toim.) (1998). *Osaamisen kehittäminen ja oppimisen johtaminen: opetusimerkkejä suomalaisista työyhteisöistä*. Espoo, Helsinki University of Technology.
- Pervez, Ghauri N., Kjell Gronhaug & Ivar Kristianslund (1995). *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*. New York, Prentice Hall.
- Petty, Richard & James Guthrie (2000). Intellectual capital literature review –measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.1:2, 155-176.
- Rakennusteollisuus RT (2006). *Taloukasvun vakaus lisää rakennusinvestointeja*. Saatavilla osoitteessa:
http://www.rakennusteollisuus.fi/ajankohtaista/suhdanne_syksy06/
- Ranki, Anneli (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki, Kauppakaari.
- SRV Yhtiöt Oyj, internet-sivut osoitteessa www.srv.fi
- SRV Yhtiöt Oyj, Vuosikertomus 2006.
- Stewart, T.A. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisation*. New York, Currency.

Sullivan, Patrick H. (2000). *Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York, Wiley.

Takeuchi, Hirotaka (1998). *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*.
Saatavilla osoitteessa:
<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/LessonsJapan.htm>

Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*.
Väitöskirja. ActaWasaensia no 109. Vaasa, Vaasan yliopisto.

Weinstein, Krystyna (1999). *Action Learning: A Practical Guide*.
Aldershot, GowerPublishing Ltd.

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje haastateltaville

Hei,

Teen SRV:lle lopputyötä liittyen osaamisen johtamiseen. Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa tehtävän Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, **miten kokeneet ja ammattitaitoiset henkilöt siirtävät osaamistaan nuoremmille**. SRV:n taholta työtäni ohjaa henkilöstöjohtaja Pirjo Ahanen.

Haastattelen tutkimusta varten 5-10 työmaapäällikköä ja vastaavaa mestaria suurimmissa konserniyhtiöissä. Haastateltavat valitaan pitkään tehtävässä toimineiden henkilöiden joukosta. Yhtä haastattelua varten olisi hyvä varata aikaa **n. 45 minuuttia – 1 tunti**. Haastattelut ovat **luottamuksellisia** ja ne nauhoitetaan myöhempää analysointia varten.

Vapaamuotoisten haastattelujen avulla pyritään selvittämään mm. seuraavia asioita:

- Millaista osaamista työmaapäällikön/vastaavan mestarin tehtävässä tarvitaan?
- Miten osaamista siirretään nuoremmille henkilöille, jotka tulevaisuudessa voisivat edetä työmaapäälliköiksi/vast. mestareiksi?
- Voisiko osaamisen siirtoa ja nuorten opastamista tehostaa nykyisestä?

Yrityksestä lähtee pois arvokasta osaamista ihmisten mukana mm. työpaikan vaihtamisen tai eläkkeelle jäämisen yhteydessä. Rakennusalalla aihe on erityisen ajankohtainen, sillä ammattitaitoisen työvoiman saanti on viime vuosina vaikeutunut. Tutkimustulosten avulla pyritään selvittämään osaamisen siirron nykytilannetta SRV:ssä ja löytämään keinoja sen tehostamiseen.

Otan sinuun lähipäivinä yhteyttä puhelimitse ja mikäli suostut haastateltavaksi toivon, että voisimme sopia tapaamisesta.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Ristiluoma
puh. 050 537 4870
hanna.ristiluoma@srv.fi

Liite 2: Teemahaastattelun runko

HAASTATTELUTEEMAT

Teema 1: HAASTATELTAVIEN LÄHTÖTIEDOT/YLEISTÄ AIHEESTA

- Mitä mieltä olet aiheesta? Oletko kuullut siitä ennen?
- Hiljaisen tiedon käsite
- Osaatko sanoa kenelle osaamista kannattaa pyrkiä siirtämään? Esim. nykyiset työnjohtajat saattavat olla tulevia työmaapäälliköitä?

Teema 2: TYÖMAAPÄÄLLIKÖN/VASTAAVAN MESTARIN TEHTÄVÄT JA OSAAMINEN

- Pätevyyden arvioinnin ja toimenkuvakartoituksen yhteydessä määritellyt keskeiset tehtäväalueet
- Kertoisitko työstäsi, mitä teet? Miten teet? Tyypillinen työpäivä/-viikko?
- Pystytkö selittämään, millaista osaamista työssäsi tarvitset?
 - o Millaisia taitoja tai henkilökohtaisia ominaisuuksia?

Teema 3: OSAAMISEN SIIRTÄMINEN

- Onko mahdollista siirtää / opettaa muille?
 - o Esimerkkejä tilanteista?
- Millaisena koet osaamisen siirtämisen yleisesti omassa työympäristössäsi? Jos vaikeaa, miksi?
- Mitkä asiat vaikuttavat siirtoon?
- Millaista tiedon omaksuminen on? Meneekö asia perille, siirtyykö osaaminen todella?
- Pyritkö tällä hetkellä tietoisesti siirtämään osaamistasi?

Teema 4: OSAAMISEN SIIRRON KEHITTÄMINEN/TEHOSTAMINEN

- Voisiko osaamisen siirtämistä tehostaa työympäristössäsi?
 - o Miten?
 - o Onko siihen tarvetta?
 - o Onko riittävästi motivaatiota? Tarvitaanko erityiskannustimia?
- Olisiko työssäsi mahdollista soveltaa jonkinlaista järjestelmällisempää menetelmää osaamisen siirtoon?
- Voidaanko osaamisen siirto/opastus erottaa työympäristöstä?
- Muita ajatuksia aiheesta?