



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minna Rinne

Hiljaisen tiedon löytäminen ja levittäminen organisaatiossa

Tarkastelussa osaamisen johtaminen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Minna Rinne		
Tutkielman nimi:	Hiljaisen tiedon löytäminen ja levittäminen organisaatiossa: Tarkastelussa osaamisen johtaminen		
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri		
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	90

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen aiheena on osaamisen johtaminen ja erityisesti hiljaisen tiedon löytäminen organisaatiosta. Tavoitteena on määrittää hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamisen termiä ja kriteeristöä, ja arvioida kolmen näihin asioihin liittyvien teorioiden toteutumista käytännön osuudessa.

Työvoiman liikkuvuus organisaatioissa on lisääntynyt ja organisaatioissa tehdään entistä enemmän muutoksia nopealla aikataululla. Tämän vuoksi on tärkeää löytää malli siihen, miten osaaminen saadaan yhdeksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Tutkimuskysymyksinä ovat, miten ja millaisia malleja käyttäen hiljaista tietoa voidaan löytää organisaatiosta ja miten löydettyä tietoa saadaan levitettyä organisaation sisällä. Tarkastelun kohteena on sekä yksilön että organisaation osaamisen levittäminen. Osana tarkastelua ovat myös esimiesten mahdollisuudet vaikuttaa osaamisen levittämiseen johtamisen keinoin.

Tutkimuksen teoreettinen osuus on jaettu kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osuudessa käsitellään osaamisen johtamista kokonaisuutena ja toisessa lähemmin hiljaisen tiedon hallintaa ja sen löytämistä. Teoreettisessa osuudessa muodostetaan pohja empiiristä osuutta varten, jossa tutkitaan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa tehdään muutos asiakaspalvelun rakenteeseen ja tämä muutos aiheuttaa organisaatiolle painetta osaamisen jakamiseen kouluttamisen kautta. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan erityisesti Nurmisen osaamisen johtamismallia sekä Nonakan hiljaisen tiedon kartoitusmalleja. Selvitystä tehdään Viitalan määrittelemän osaamisen johtamisen onnistumisen mallin kautta.

Tutkimusmetodinä käytetään puolistrukturoitua haastattelua asiakaspalvelun koulutus suunnitelman rakentamisessa organisaatiomuutokseen, esimiestyöhön ja koulutukseen liittyvää selvitystä varten. Haastattelut tehtiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina.

Keskeisinä havaintoina voidaan todeta, että osaamisen johtamiseen ja hiljaisen tiedon hallintaan liittyvät valmiit mallit eivät suoraan ole sovellettavissa jokaiseen organisaatioon, mutta niiden sisältöä voidaan hyvin käyttää pohjana toimivan mallin kartoituksessa. Organisaatioiden ja organisaatiokulttuurien erilaisuus aiheuttavat sen, että mallien sisältöä joudutaan muuttamaan tilanteiden mukaan. Johtamisen ja esimiestyön rooli korostuu osaamisen levittämisessä hyvin paljon. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutosprojektin tavoitteiden sisäistäminen organisaatiossa vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon. Johdon tuki ja ymmärrys vaikuttavat muutosprojekteihin voimakkaasti, mutta viime kädessä lähimmän esimiehen tuki ja informaation jakaminen ovat uudelle tiimille tärkeimpiä motivointitekijöitä osaamisen jakamiseen liittyen. Esimiehen esimerkillä johtaminen helpottaa organisaatiosta tulevan tiedon jakamista.

AVAINSANAT: osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, tieto, organisaatio, oppimiskyky

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Osaamisen johtaminen	8
2.1	Johtaminen yleisesti	8
2.2	Mitä on osaamisen johtaminen?	10
2.3	Osaamisen kehittämisen prosessi	13
2.3.1	Kyvykkyyden johtaminen ja tarkastelu	15
2.3.2	Yksilön osaaminen	17
2.3.3	Asiantuntijoiden osaaminen	20
2.3.4	Johdon osaaminen	22
2.3.5	Tiimin kyvykkyys ja oppiminen	24
2.3.6	Organisaation kyvykkyys	25
2.4	Osaamisen johtamistyytit	29
3	Hiljainen tieto organisaatiossa	32
3.1	Tiedon ja älyn määritelmä	32
3.2	Mitä on hiljainen tieto?	33
3.3	Hiljaisen tiedon merkitys osaamisen johtamisessa	35
3.4	Oppiva organisaatio	36
3.5	Hiljaisen tiedon kartoitusmalleja	39
4	Tutkimusmetodi, tutkimusaineisto ja tutkimuskohde	45
4.1	Tutkimusmetodi	45
4.2	Kohteen valinta ja tutkimusaineisto	46
5	Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa	50
5.1	Organisaatiomuutos kohdeorganisaatiossa	50
5.2	Tietoisuuden luominen	53
5.3	Toimintamallin hakuprosessi	54
5.4	Toimintamallin implementointi	56
5.4.1	Koulutussuunnitelma	57
5.4.2	Haastattelut	59

5.5 Tulokset	64
5.5.1 Osaaminen ja oppiminen	64
5.5.2 Hiljainen tieto	70
6 Johtopäätökset	75
6.1 Keskeiset havainnot	75
6.2 Keskustelu	77
Lähteet	83
Liitteet	88
Liite 1. Haastatteluteemat tutkimuksen suuntaamiseksi	88
Liite 2. Koulutussuunnitelman runko ryhmähaastatteluun	89
Liite 3. Haastattelulomake asiakaspalvelulle	90

Kuvat

Kuva 1.	Tietämyksen johtamisen viitekehys	12
---------	-----------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1.	Osaamisen konversio	43
----------	---------------------	----

1 Johdanto

Tutkimuksen aiheena on osaamisen johtaminen ja siihen liittyvä hiljaisen tiedon löytäminen organisaatiosta. Nykyisessä yhä enemmän kansainvälistyvässä yhteiskunnassa osaaminen, oppiminen ja uudistuminen ovat tulleet organisaatioiden tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi. Tänä päivänä ihmiselle ei enää riitä yhden ammatin opiskelu, vaan yhteiskunta vaatii jäseniltään osaamisen kehittämistä ja tällä tapaa myös ammatillista uudistumista. Tämän vuoksi osaamisen johtaminen onkin saanut entistä suuremman aseman organisaatioiden menestystekijänä.

Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt ja ikärakenne on muuttunut työpaikoilla. Monessa organisaatiossa tämä kehitys on johtanut pohdiskeluun siitä, miten kokeneempien työntekijöiden niin sanottu hiljainen tieto saadaan siirrettyä uusille työntekijöille. Työvoiman vaihtuessa organisaation on taattava kilpailukykyä muuttuvilla markkinoilla. Yksilön osaamisen lisäksi on tärkeää huomata, että organisaatioilta vaaditaan uudistumiskykyä myös kokonaisuutena. Organisaation jäseniltä vaaditaan yhä enemmän tietämystä ja osaamista. Organisaation muuttuminen vanhasta uuteen asettaa organisaatiolle suuria haasteita ja uhkia, mutta samalla se luo organisaatiolle myös menestymismahdollisuuksia. Uudistumisessa tarvitaan kuitenkin avuksi voimakasta johtamista.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on löytää keinoja löytää ja levittää hiljaista tietoa organisaatiossa. Keskeinen oletus on se, että tämä tulee mahdolliseksi hyödyntämällä osaamisen johtamisen ideaa ja malleja. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

- ***Miten osaamisen johtaminen on osana organisaation johtamista?***
- ***Miten hiljaista tietoa voidaan löytää organisaatiosta osaamisen johtamisen avulla?***
- ***Millä tavalla toimien löydettyä hiljaista tietoa saadaan levitettyä organisaation sisällä?***

Tutkimuksen teoreettinen osa on jaettu kahteen eri kokonaisuuteen, joista ensimmäisessä käsitellään osaamisen johtamista (Knowledge management) ja toisessa lähemmin hiljaista tietoa ja sen löytämistä (Tacit knowledge). Teoreettinen osa muodostaa kokonaiskuvaa osaamisen johtamisesta ja hiljaisesta tiedosta tutkimuksen empiiristä osaa varten.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan ja uudistetaan kohdeorganisaation osaamisen johtamisen mallia. Organisaation henkilöstöllä hiljaisen tiedon määrä on suuri ja tämän vuoksi osaamisen johtaminen ja hiljaisen tiedon kartoittamisen malli tulevatkin tärkeäksi organisaation toiminnan varmistamiselle. Kohdeorganisaatiossa tehdään muutoksia asiakaspalvelun organisoitumisessa ja muutokset vaativat tiedon siirtämistä kollegoilta toisille. Tällainen muutos edellyttää organisaatiolta vahvaa osaamisen johtamista. Tavoitteena on löytää malli, jota voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämisessä ja asiakaspalvelun henkilöiden kouluttamisessa. Lopuksi johtopäätöksissä verrataan alussa määriteltyjä hiljaisen tiedon keräämisen malleja organisaation toimintaan ja etsitään tehokkaampia toimintamalleja tiedon keräämiseen.

2 Osaamisen johtaminen

Tutkimuksen tavoitteena on määrittää kriteeristöä hiljaisen tiedon löytämiseksi organisaation sisältä. Tämän vuoksi on tärkeää määrittää se, mitä tarkoitetaan osaamisen johtamisella ja mitkä ovat sen osalta tutkimukseen liittyvät pääkohdat. Tässä kappaleessa käsitellään ensin osaamisen johtamista yleisesti. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi osaamisen kehittämisen prosessia ja kyvykkyyden johtamista eri tasoilla yksilön johtamisesta tiimin johtamiseen. Viimeisenä kokonaisuutena tarkastellaan hieman erilaisia osaamisen johtamisen tyyppejä, eli käytännössä sitä, miten erilaiset ihmistyypit voivat käyttäytymisellään vaikuttaa osaamisen johtamiseen ja tiedon jakamiseen.

2.1 Johtaminen yleisesti

Tutkimuksen yhtenä osa-alueena on johtaminen ja tämän vuoksi tarkastellaan aluksi hieman enemmän johtamiseen liittyviä erilaisia näkökohtia. Johtamisen alueista keskitytään kuitenkin enemmän osaamisen johtamiseen.

Johtamisella tarkoitetaan johtajan tekemiä toimenpiteitä, joilla hän saa johdettavan organisaation toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Määritelmän mukaan johtaminen on johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja tavoitteellista toimintaa. Johtamisen voidaan sanoa olevan vaikuttamista, päätöksentekoa ja vallankäyttöä, joiden avulla organisaatiolle luodaan yhteistä arvo- ja tavoiteperustaa. Johdon tehtävänä on lähinnä sitouttaa henkilöstö johdon määrittelemiin toimintastrategioihin sekä samalla valvoa organisaation etujen toteutumista. (Juppo 2005: 14.; Peltonen & Ruohotie 1991: 150)

Johtamisen rooli on keskeinen, kun ollaan luomassa puitteita osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. Johtajan rooli on tuolloin kannustaa työntekijää osaamisessaan. (Valtiovastuu 2005.)

Taylorin johtamisteoriassa johtaminen ja suoritettava työn osuus erotetaan toisistaan. Taylorin teoriassa myös korostetaan erilaisten standardien ja kontrollimekanismien asettamista, mikä ei yksinään enää sovi nykypäivän työympäristöön. Management nähdään toiminnan johtamisena, kun taas Leadership on enemmän ihmisten johtamista. Tiukkaa jakoa ei näiden teorioiden välille voida kuitenkaan tehdä ja käytännössä nämä ovatkin toisistaan riippuvaisia ja usein päällekkäisiä. Kuitenkin nähdään, että esimerkiksi osaamisen johtaminen kuuluu enemmän management –johtamisen puolelle, vaikka siinä suurimmaksi osaksi onkin kyse ihmisten johtamisesta. (Juppo 2005: 14; Rubenowitz 2004: 20)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen, johon myös osaamisen johtaminen sisältyy. Käytännön johtamistyössä nämä kolme aluetta sulautuvat toisiinsa, eikä selvää erottelua niiden välille voida tehdä. Yhä useammissa yrityksissä tehdään nykyisin henkilöstöstrategia, jossa muun muassa määritellään henkilöstön osaamiseen liittyviä asioita. Strategian toteutus tehdään henkilöstöpolitiikalla. Tarkasteltaessa lähemmin henkilöstövoimavarojen johtamista (Human Resource management) huomataan, että osaamisen johtamisen lisäksi se sisältää muun muassa henkilöstön resursointiin ja henkilöstön hyvinvointiin ja motivaation ylläpitoon liittyviä asioita. (Viitala 2004: 12-14.)

Strateginen johtaminen kattaa kaikki yrityksen toiminnan alueet. Strategisesta johtamisesta yksi tärkeimmistä osa-alueista on juuri henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia luodaan nykytilanteen pohjalta siten, että tarkastellaan liiketoiminnan vaatimuksia ja tämän jälkeen tarkistetaan, millaista osaamista on tällä hetkellä ja millaista osaamista tarvitaan, jotta liiketoiminnan vaatimukset saadaan täytettyä. (Viitala 2004: 52.)

2.2 Mitä on osaamisen johtaminen?

Marjut Pohjalainen on vuonna 1999 tehnyt ensimmäisen suomalaisen määritelmän Knowledge managementista käsitteenä, jonka alle pyritään jäsentelemään, ohjaamaan ja lisäämään yrityksen aineettomia omaisuuseriä. Tulevaisuusvaliokunta määrittelee termissä olevan kysymys enemmänkin tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaasta ja taitavasta huolenpidosta, hallinnoimisesta ja tavoitteellisesta johtamisesta. Tämän lisäksi termin mielletään olevan oivaltavaa oppimista. Tulevaisuusvaliokunnan mukaan termissä on myös kyse haluttuun tulevaisuuden näkemykseen perustuvasta tiedon, taidon ja viestinnän viisaasta huolenpidosta ja kehittämisestä. Knowledge managementin nähdään perustuvan yhdessä määritelyihin arvoihin. Tämän lisäksi se edellyttää myös uutta luovaa ja vastuullista johtamista. (Pohjalainen 2006:10, 12.)

Knowledge management tunnetaan Suomessa termillä osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen lisäksi Knowledge management –termillä voidaan suomen kielessä tarkoittaa myös tiedon ja tietämyksen hallintaa, tietämyshallintaa ja tietajohtamista. Riitta Viitalan mukaan knowledge management on lähinnä tietämyksen, tiedon tai osaamisen johtamista, jonka tavoitteena on vapauttaa organisaatiossa piilevä tieto uudenmallisiin prosesseihin ja innovaatioiden synnyttämiseen. Tämän lisäksi Viitalan määritelmässä knowledge managementin toisena osana, on hallita näkyvää tietoa ja uutta tietoa tietojärjestelmien ja systeemien avulla. Sen päämääränä on yrityksen sen ydinosaamisen vahvistaminen, jolla yritys pärjää kovenevassa kilpailussa. (Pohjalainen 2006:10, 12.; Suurla 2001: 25.)

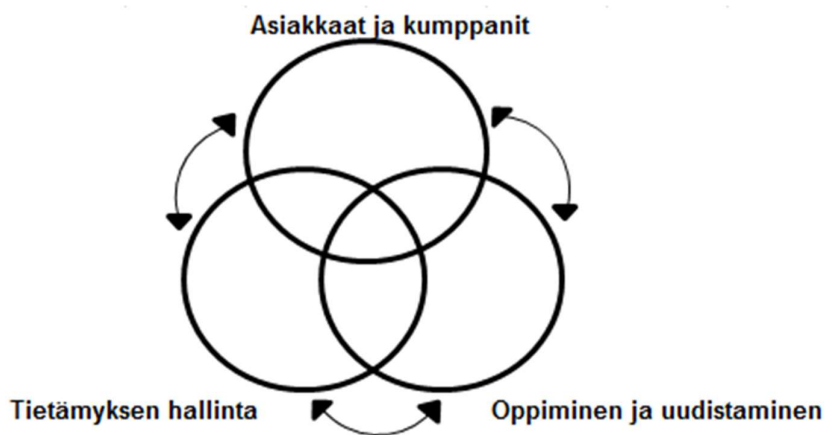
Osaamisen johtamisen määritelmänä voidaan pitää myös kyvykkyyden (competency) johtamista, joka perustuu organisaation toimintamalleihin, prosesseihin, kulttuuriin, yrityksen visioon ja liiketoiminnan määrittelyyn. Kyvykkyyden termin sisältöä selvitetään tarkemmin kappaleessa 2.3.1. Tämän lisäksi osaamisen johtamisen määrittelyyn liittyvät olennaisesti yksilöosaaminen ja tietämysresurssit. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002: 12.)

Johtamisesta on olemassa paljon erilaisia teoreettisia näkökulmia ja nykyisen osaamisen johtamisen kehittäjät hakevat oppeja johtamistieteistä, organisaatioteoriasta ja talousteoriasta. Osaamisen johtaminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen koulukuntaan: tietotekniikkakeskeiseen ja sosiaaliseen koulukuntaan. Koulukunnat taas voidaan nähdä kahdena erilaisena tietämyksenhallintastrategiana: yhteenkokoamisstrategiana ja personointistrategiana. Yhteenkokoamisstrategialla tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa rakentamalla tietoteknisiä työvälineitä ja dokumentoimalla ja tallentamalla tietoa säilytetään sitä myöhemmälle ajankohdalle hyödynnettäväksi. Personointistrategialla taas tarkoitetaan enemmänkin johtamiseen, käyttäytymistieteisiin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita. Personointistrategia onkin se lähestymistapa, johon osaamisen johtaminen ja tiedonhallintaan liittyvä viestintä kuuluvat. (Kirjavainen ym. 2002: 11; Pohjalainen 2006: 20.)

Henkilöstö on yrityksen voimavarana tärkeä. Henkilöstön tärkeyttä voidaan ilmentää esimerkiksi mielikuvalla siitä, mikäli koko yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla, loppuisi luultavasti myös yrityksen toiminta. Henkilöstön osaamisen puutteet heijastuvat ulospäin yrityksen toiminnan heikkoutena. Mikäli yritys haluaa kehittää toimintansa laadullisuutta, on sen elinehtona pitää huolta henkilöstön koulutuksesta ja henkilöstön sitouttamisesta. Työntekijän odotetaan ja oletetaan olevan valmis jatkuvaan koulutukseen ja kouluttautumiseen. Nopea oppimiskyky onkin tullut yhdeksi turvaavaksi tekijäksi työmarkkinoilla. (Ojala 1996: 9. ; Viitala 2004: 10.)

Osaamisen johtamisen haasteet voidaan nähdä liittyvän kolmen tason väliseen vuorovaikutukseen. Ensimmäisenä näistä tasoista on strategia, johon sisältyy ydinkyvykkyyden ja ydinkyvykkyysalueen määrittely. Toisena tasona voidaan mainita liiketoimintaprosessit, johon sen sijaan sisältyvät strategiset valmiudet ja ydinpätevyudet. Viimeisenä tasona voidaan mainita resurssit, joihin taas sisältyvät yksilöiden tiedot, taidot, asenteet, suhdeverkot, teknologia ja organisatoriset järjestelmät. (Kirjavainen ym. 2002: 24.)

Osaamisen johtamisen onnistumiseen voidaan nähdä kolme pääkeinoa, joista ensimmäisenä on tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen. Toisena nähdään keskustelun synnyttäminen ja kolmantena oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen. (Viitala 2002: 188-190.)



Kuva 1. Tietämyksen johtamisen viitekehys. (Virkkunen 2002: 124).

Yritysmailmassa osaamisen johtamisella voidaan varmistaa, että organisaatio oppii ja uudistuu niiden kehitysvirikkeiden mukaisesti, mitä saadaan asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Tämän lisäksi pyritään hallitsemaan ja jäsentämään organisaation osaamista, jotta osaaminen saadaan organisaation jäsenten käyttöön. Organisaation jäsenten jatkuvaa oppimista ja keskinäistä vuorovaikutusta pyritään tukemaan siten, että ne noudattaisivat organisaation tavoitteita. Kaikki nämä viitekehyksessä mainitut osa-alueet vaikuttavat toisiinsa dynaamisesti. Eri osa-alueiden mittaamisella voidaan muun muassa tarkastella organisaatioiden toimintaprosessien joustavuutta ja kehittämistarpeita. (Virkkunen 2002: 123-125.)

2.3 Osaamisen kehittämisen prosessi

Työyhteisön kehittäminen on Suomessa, kuten muuallakin, tekniikka ja menetelmäpainotteista. Teorian ja käytännön kohtaaminen kehittämisessä on osoittautunut hyvin vaikeaksi. Kohteiden ja menetelmien suhteen erilaisia kehittämismenetelmiä on käytössä hyvin paljon. Peruseriaate niissä kaikissa on varmistaa organisaation elinmahdollisuudet ja samalla myös kehittää ja tukea työyhteisön toimintaa. Kehittämistä tarvitaan erityisesti sen takia, että ilman sitä, organisaatio jämähtää paikoilleen. Osaamisen johtaminen liittyy olennaisesti organisaation kehittämiseen siinä mielessä, että usein kehittämisen tavoitteena on parantaa henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Tähän nähden taidot ja oppiminen luovat uusia tarpeita organisaatiolle. (Alho, Elo, Elovainio, Huuhtanen, Juuti, Kalimo, Kandolin, Kauppinen, Leppänen, Lindström, Moilanen, Saarelma-Thiel, Seppälä & Vartia 1994: 20-21, 24-25.)

Osaamisen johtamiseen on luotu prosessimalli, joka jakautuu osaamisen hallintaprosessiin ja sen tuki- ja ylläpitotoimiin. Hallintaprosessi voidaan edelleen jakaa osaamisen muutostarpeen selvittämismenettelyyn ja osaamisen kehittämistoimiin. Osaamisen muutostarpeen selvittämismenettelyn prosessi alkaa yrityksen henkilöstön osaamiseen liittyvistä ongelmista ja kehittämistarpeista. Seuraavassa vaiheessa valitaan toimintatapa organisaation osaamisen jäsentelyyn. Kolmannessa vaiheessa kuvataan tarkemmin organisaation nykyinen taso osaamisen ja siihen liittyvien ongelmien suhteen. Seuraavassa vaiheessa tehdään hahmotelma osaamisen halutusta tilasta ja tavoitteista. Tämän jälkeen tehdään vertailu nykytilan ja halutun tilan välillä. Kuudennessa vaiheessa tehdään hahmotelma siitä, millaisia toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta haluttuun tulokseen päästäisiin. Viimeisessä vaiheessa tehdään vertailua ja priorisointia toteutettaville muutoksille. (Nurminen 2007: 66-71.)

Osaamisen kehittämistoimiin lähdetään selvittämismenettelyssä valituista tekijöistä ne, joiden osaamista aletaan kehittää. Osaamistarpeeseen määritellään kehittämistehtävä. Seuraavassa vaiheessa muotoillaan ja suunnitellaan valittu tehtävä toteuttamista varten. Tämän jälkeen kehitystoimi toteutetaan edellä määritellyllä tavalla. Seuranta ja

arviointia tehdään toteutukseen jälkeen. Viimeisenä askeleena tehdään johtopäätöksiä seurannasta ja arvioinnista saatujen tulosten perusteella ja päätetään jatkotoimenpiteistä. Osaamisen kehittämisen prosessi on otettava organisaatiossa jatkuvaksi toimintatavaksi, jotta osaaminen ylläpito jatkuu. (Nurminen 2007: 72-74.)

Osaamisen kehittämissuorituksen tehtäviksi voidaan luetella seuraavat asiat (Ojala 2008: 87-88.):

1. toiminnan tavoitteiden selkiyttäminen
2. osaamiseen liittyvien haasteiden ja tarpeiden selvittäminen organisaation strategiaan liittyen
3. osaamisstrategian laadinta ja toteutus
4. osaamiseen liittyvän kehityssuunnitelman laadinta
5. kehittämistoimien arviointi, mittarit ja indikaattorit ja tuloksellisuuden mittaaminen
6. osaamisen johtamisen tuloksellisuuden arviointi ja vertaaminen asetettuihin osaamistavoitteisiin
7. osaamisen kehittämiseen liittyvä loppuraportin laadinta

Ennen osaamisen kehittämissuorituksen aloittamista on organisaatiossa oltava selkeä visio ja asetetut tavoitteet määriteltynä. Organisaation on tunnistettava omat sidosryhmänsä ja asiakkaansa, jotta osaamisen kehittäminen suuntautuu organisaation menestystekijöihin ja ydinkyvykkyyksiin. (Ojala 2008: 89.)

Yrityksen kehityksessä yritystä saattaa kohdata taantuma tai nollakasvun aika. Kriisitilanteet saatetaan nähdä lähtökohtana toiminnan uudelleensuuntaamiselle ja mahdollisuutena organisaation uudistumiselle ja kehittymisen käynnistämiseksi. Taantuma tai nollakasvun aika saattaa kuitenkin johtaa muutoksen johtamisen hankaloitumiseen. Yritykselle on edullisinta toteuttaa muutokset jo hiljentyvän kasvun aikana, koska tällöin muutosten vastaanotto on vielä suhteellisen helppoa. Näiden muutosten tulisi lisätä

organisaation muutoksessa tarvitsemaa luovuutta ja aloitekykyä ja samalla keskittyä osaamisen johtamiseen. (Lahti 1983: 50.)

2.3.1 Kyvykkyyden johtaminen ja tarkastelu

Ydinkyvykkyys määritellään Viitalan mukaan neljän kohdan mukaisesti. Ensimmäisenä määritellään, että se on osaamista, jota kilpailijat eivät helposti voi kopioida. Toisena ydinosaamisen määritelmänä on, että se on kumuloituvaa osaamista, joka kasvaa ja kehittyy oppimisen ja innovaatioiden myötä. Kolmantena määritelmänä on se, että ydinosaaminen on yrityksen itsensä valitsemaa keskittymisaluetta, johon toimintaa pyritään panostamaan. Viimeisenä ydinkyvykkyyden määritelmänä on, että se on taitoa, jonka myötä asiakkaalle pystytään tarjoamaan lisäarvoa. (Viitala 2004: 177.)

Osaamisen ja kyvykkyyden tarkastelu voidaan tehdä kolmella organisatorisen ajattelun ja toiminnan tasolla. Näitä tasoja ovat tehtävä- ja strategiäkäsitystaso; prosessien ja rakenteiden taso sekä resurssivarannon taso. Kyvykkyyksien taustalla ovat organisaatiokenteet, prosessit ja organisaatiokulttuuri. Kyvykkyyksien uudistaminen voidaan tehdä erillisesti osina, mutta ajan kuluessa ne kehittyvät kokonaisuudeksi, osaavaksi organisaatioksi. Kyvykkyyksien löytämistä voidaan pitää monitasoisena ja –ulotteisena prosessina, jonka avulla voidaan saavuttaa suurtakin kilpailuetua organisaatioiden välillä. (Kirjavainen ym. 2002: 22.)

Ydinkyvykkyyden johtamisen tutkijoita ovat olleet muun muassa Gary Hamelin ja C.K. Prahalad. Ydinkyvykkyyksien johtamisessa tarkastellaan esimerkiksi, mitä organisaation jäsenet ajattelevat strategiasta ja miten he hahmottavat yrityksen liiketoiminnan, ympäristöön sopeutumisen ja siinä kehittymisen. Tällaisten kysymysten ympärille on rakentunut myös erillinen strategiakoulukunta. (Kirjavainen ym. 2002: 25.)

Ydinkyvykkyyksien tarkastelu tulee aloittaa visio- ja missiokeskustelulla liiketoiminta-alueittain. Analyysi voidaan tehdä kahdella tavalla: 1) yritys voi joko tunnistaa omat

menestystekijänsä ydinkyvykkyyksissään ja pilkkoa niitä pienemmiksi kyvykkyyksalueiksi, tai 2) yritys voi mallintaa liiketoimintaprosessinsa ja pyrkiä tunnistamaan asiakasnäkökulmasta merkittävimmät prosessikohdat, joista yrityksen tulee määritellä näistä prosessikohdista tavoitellut tulokset. (Kirjavainen ym. 2002: 68.)

Ydinkyvykkyyksien tarkastelu tuo perinteiseen johtamiseen neljä ajattelutavan muutosta. Ensimmäisenä muutoksena voidaan nähdä huomion kohdistaminen ydinkyvykkyyksiin, eikä niiden avulla tehtäviin tuotoksiin. Toisen muutoksena kilpailua ei enää nähdä markkinaosuuksien kamppailuna vaan pyrkimyksenä kehittää itsenäinen näkemys tulevaisuuden mahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä. Tällainen uusi ajattelutapa vaatii organisaatiolta ymmärrystä muutoksiin; tulevaisuuden mahdollistavaa prosessia; yrityksen innostamista kaikilla organisaation tasoilla sekä kapasiteettia kilpailijoiden päihittämiseen tulevaisuudessakin. Kolmantena ajattelutavan muutoksena voidaan pitää yritysjohton tiedostettua investointia kehittämiseen ja verkostoihin. Viimeisimpänä muutoksena pidetään ydinkyvykkyyksien seurantaan kehitettyjä mittausmenetelmiä ja seurantajärjestelmiä. (Kirjavainen ym. 2002: 42-43.)

Ydinkyvykkyyksien tunnistamisessa on tärkeää hahmottaa kyseinen liiketoiminta asiakkaan näkökulmasta ja tämä nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä keskittymisalueista tulevaisuuden organisaatioiden menestymisen kannalta. (Kirjavainen ym. 2002: 52.)

Lähinnä teollisuusyritykset ovat kiinnostuneet ydinsaamisajattelusta, koska tällä tavoin voidaan tunnistaa yrityksen menestystekijät ja niitä kyetään täten myös vaalimaan. Teollisuusyritysten lisäksi myös liiketoimintalogiikan muutoksessa olevat organisaatiot ovat kiinnostuneita ydinsaamisajattelusta ja osaamisen johtamisesta. (Kirjavainen ym. 2002: 29.)

2.3.2 Yksilön osaaminen

Osaamisen kehittymisen luonne on muuttunut viime vuosina. Aikaisemmin järjestys oli se, että ensin suoritettiin oppivelvollisuus ja tämän jälkeen siirryttiin työelämään. Työelämän luonteen muuttuessa suoraa järjestystä ei enää ole, vaan on alettu puhua elinikäisestä oppimisesta, joka jatkuu läpi työuran ja sen jälkeenkin. Työelämä ja koulutusjaksot ikään kuin vuorottelevat. Oppiminen voidaan jakaa kolmeen eri osuuteen, joista ensimmäinen on niin sanotusti perinteistä ja formaalia oppimista. Formaalityyppisellä oppimisella tarkoitetaan koulutusta, ja se usein tähtääkin ammatillisen osaamisen hankkimiseen. Formaalin oppimisen sanotaan etenevän asteittain alhaalta ylöspäin. Toinen osuus on informaalia tai non-formaalia oppimista, jolla tarkoitetaan työssä oppimista ilman virallisia opetusohjelmia. Tämä informaali oppiminen määrittyy formaalin oppimisen kautta. Kolmantena osuutena on sattumanvarainen oppiminen, joka tapahtuu tilanteissa, joita ei ole etukäteen suunniteltu. Tällaisia tilanteita voi olla mikä tahansa arkipäivän vuorovaikutustilanne, jossa henkilö ei välttämättä edes huomaa oppivansa mitään uutta. Marsickin ja Watkins'n mukaan informaali- ja sattumanvarainen oppiminen pohjautuvat kokemuksiin ja perustuvat täten ajatteluun luovuuteen, kokemukseen, epävarmomaaisuuteen ja hiljaiseen tietoon. (Silvennoinen & Tulkki 1998: 66.; Wiitakorpi 2006: 36,37, 41.)

Yksilön osaamisesta voidaan puhua monilla eri käsitteillä. Englannin kielessä määritelmiä ovat muun muassa "competencies", "skills" ja "capabilities". Suomen kielessä termeinä käytetään lähinnä "pätevyyttä", "taitoja" ja "kyvykkyyttä". Viime vuosina Suomessa on käyttöön vakiintunut termi "kompetenssi", johon liittyy vanhempi termi "ammattitaito". (Viitala 2005: 113.)

Kompetenssi on kuvaus siitä, miten ihmisen tulisi pystyä toimimaan tietyssä tehtävässä ja millaista osaamista häneltä siinä vaaditaan. Kompetenssilla tarkoitetaan tilaa tai olosuhdetta, jonka mukaisesti yksilöllä on vaadittava ominaisuus jostain tietystä tehtävästä tai asiaa varten. Kompetenssin rinnakkaisena käsitteenä tunnetaan kompetenssisuus. Esimerkiksi johtajuudessa kompetenssisuuden määritelmänä ovat organisaation

toiminnallisten ja käyttäytymistä kuvaavat toimintamallit yksilön persoonallisten ominaisuuksien, motiivien ja kokemusten lisäksi. Sekä kompetenssi että kompetenssisuus kuvaavat ensisijaisesti yksilön pätevyysperusteista osaamista. Osaamisperustainen kompetenssi on käsite, joka kuvaa sekä konkreettista tietoa ja taitoa että niistä johdettavaa käyttäytymistä. (Syväjärvi 2005: 27, 31.)

Yksilön osaamiseen liittyy yksilön sisäiset vaikuttimet, jotka motivoinnin kautta vaikuttavat yksilön oppimishalukkuuteen. Omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskomisen motivoi henkilöä osaamisen kehittämiseen. Myös henkilön tavoitteiden henkilökohtainen merkityksellisyys vaikuttaa osaamisen kehittämisen motivaatioon. Tavoitteet voidaan jaksottaa aikaan liittyen. Henkilö voi ajatella, että ”ennen oli paremmin” ja tämän kautta passivoitua osaamisen kehittämisessä. Henkilö voi olla myös tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen ja tällä tavoin jarruttaa kehittymistään. Tulevaisuuteen suuntaavat henkilöt ovat niitä, jotka pyrkivät henkilökohtaiseen kehittymiseensä, mutta voivat samalla myös kieltäytyä paljosta päästäkseen tulevaisuuden suunnitelmaansa. (Markkanen, Kohonen & Nieminen 2007: 107.)

Työelämässä kompetenssi-termillä tarkoitetaan muun muassa sitä, että henkilö osaa tarvittavat perusasiat omalta alaltaan ja hänellä on uuden tiedon omaksumiskykyä. Henkilön tulee olla myös motivoitunut omalle alalleen ja osata sovittaa osaamistaan arkipäivän tilanteissa. Tämän lisäksi henkilön tulee ymmärtää työelämän muutokset ja suhtautua joustavasti niihin. Hänen tulee omata hyvä yhteistyökyky siten, että hän kykenee rakentamaan yhteistyöverkostoa sidosryhmien ja kollegojensa kanssa. Kompetenssista on todettu, että organisaatiossa oleva kompetenssi kasvattaa myös yksilön kompetenssia. (Rubenowitz 2004: 209.)

Kompetenssilla tarkoitetaan tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia, joiden avulla henkilö pystyy suoriutumaan erilaisista työtehtävistä. Kompetenssi voi olla myös kollektiivista, jossa tarkastellaan organisaation eri toimijoiden välistä osaamista ja tietotaitoa. Ammatitaito sinällään on kokonaisvaltainen käsite, jonka sisältö on vaikea tunnistaa. Se voidaan

jakaa erilaisiin kvalifikaatioihin, jotka auttavat sisällön jäsennyksessä. Näitä kvalifikaatioita ovat yleiset kvalifikaatiot, ammatti- ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. Yleiset kvalifikaatiot ovat yleisesti työelämässä tarvittavia kykyä, kun ammattikohtaiset taas liittyvät erikseen tiettyyn ammattialaan. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot ovat vielä tarkemmalle tasolle meneviä ja liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. (Syväjärvi 2005: 35.; Viitala 2005: 113-114.)

Osaamiseen kuuluu oman osaamisen arviointi, kriittinen suhtautuminen tietoon, itsenäinen ongelmanratkaisukyky ja kyky jatkuvaan oppimiseen. Tiedon etsiminen voidaan nähdä prosessina, jossa yksilö tarkoituksenmukaisesti etsii tietoa muuttaakseen omaa tietämystasoaan. Tiedonkäyttö taas näkyy silloin, kun yksilö käsittelee löytämäänsä tietoa ja kun hän pystyy käyttämään tätä uutta ymmärtämystään. Yksilön ja työn suhdetta voidaan täten kuvailla termeillä pätevyys ja kvalifikaatiot. Pätevyydellä tarkoitetaan lähinnä yksilön kykyä toimia työtehtävässään ja sen tilanteissa. (Choo 1998: 63; Sarala & Sarala 1997: 129.)

Osaaminen on strategisesti tärkeää yrityksen menestymiselle. Tämän vuoksi työntekijöiden sitouttaminen onkin noussut nyky-yhteiskunnassa yhä merkityksellisemmäksi. Sitouttamiseen liittyy oleellisesti työntekijän mahdollisuus osallistua omaan organisaatioon ja työhön liittyviin päätöksiin. Osaamisen kehittämiseen työntekijä taas tarvitsee tietynlaista motivaatiota, tilaisuuksia ja oppimiskykyä, jotta kykenisi lisäämään oman organisaationsa oppimista ja omaa osaamistaan. (Kalimo ym 1994: 50-53.; Pihkala, Oikarinen & Pulkka-Stone 2007: 12.)

Yritykset ovat huomanneet henkilöstön osaamisen johtamisen merkityksen ja tarpeellisuuden myös kilpailukyvyn suhteen. Tosin selviä todisteita tälle kilpailukyvyn lisäämiselle ei ole ollut helppoa löytää ja tutkimusta tähän tarvitaan edelleen lisää. Haasteeksi onkin tullut henkilöstönvoimavarojen ja liiketoimintastrategioiden yhteensovittaminen. Strategia on tullut mukaan henkilöstöjohtamiseen vasta 1990-luvun aikana. Vaatimuksen

strategian kannalta on, että yrityksen strategia on oltava selvillä ennen henkilöstön kehittämisen strategian luomista. (Kakkonen & Viitala 2007: 19-20.)

2.3.3 Asiantuntijoiden osaaminen

Asiantuntijan tunnusmerkkinä voidaan pitää ongelman lähestymistapaa, jossa ongelmaan pureudutaan syvällisellä tasolla. Asiantuntijana voidaan kehittyä lähinnä kompetenssin ylärajoilla toimiessa. (Parviainen 2006: 194-195.)

Yritysten viimeaikaisena kehityksenä on ollut siirtyä tuottajaorganisaatioista asiantuntijaorganisaatioihin. Tämä kehitys on vaikuttanut johtamisosaamisen ja sen heikkouksien ja vahvuuksien selvittämiseen ja korostamiseen. Liiketoiminnan muuttuessa nähdään siis myös perinteisen hierarkkisen johtamismallin muuttuvan. (Parviainen 2006: 115.)

Asiantuntijaorganisaatiolla voidaan nähdä kolme tunnuspiirrettä. Ensimmäisenä piirre, jonka mukaan asiantuntijat kokevat itsensä ennemminkin kosmopoliiteiksi kuin organisaatioihinsa sitoutuneiksi lokalisteiksi. Toisena tunnuspiirteenä on, että asiantuntijaorganisaatiot rakentuvat lähinnä asiantuntijoiden työn ympärille ja organisaatiot ovat työn laadullista tasoa tavoittelevia, asiakassuuntautuneita ja työorientoituneita. Kolmantena piirteenä voidaan nähdä organisaation pyrkimys vähätellä johtamisen merkitystä. Tämän lisäksi asiantuntijaorganisaatiolla on pyrkimys avoimeen vuorovaikutukseen organisaation ja sen jäsenten välillä. (Temmes 1992: 127.)

Asiantuntijaorganisaatiossa työskenteleminen edellyttää ryhmän jäseneltä kehittymiskykyä muiden ryhmän asiantuntijoiden osaamiseen nähden. Tämän lisäksi jäsenenä olemisen edellyttää jäseneltä tietoa siitä, mitä muut ryhmän jäsenet tietävät ja osaavat ja lisäksi mitä he eivät tiedä tai osaa. Ilman tällaista tietämystä, on asiantuntijaryhmän muodostaminen vaikeaa. Yhteisön jäsenillä voidaan nähdä yksilöllisiä pyrkimyksiä tiedon tuottamiseen. Kuitenkin yhteisössä toimiessaan yksilöt pyrkivät tuottamaan tietoa kollektiivisesti. Kollektiivisesti tehtävän tiedonmuodostuksen nähdään helpottavan yksilöön

kohdistuvaa stressiä. Tästä huolimatta asiantuntijoiden nähdään toimivan tehokkaimmin moraalisesti riippumattomina. (Parviainen 2006: 177-178, 180, 194-195.)

Asiantuntijaorganisaation kulttuurille on ominaista tuloksellisuuden ja äärimmäisen vapauden tavoittelu. Asiantuntijaorganisaatioille ominaisia piirteitä ovat asiantuntijoiden henkilökohtaiset tavoitteet ja keskenään kamppailevat ammattikuntaintressit. Johdon asettamat tavoitteet nähdään helposti ylhäältä asetettuina ja vieraina. Haasteena asiantuntijaorganisaatioiden kehitykselle voidaan nähdä juuri osaamisen johtaminen. Johtamisen haasteena on saada asiantuntijaorganisaatio siirtymään uudelle tasolle asiantuntija-ammattilaiseksi. (Temmes 1992: 127, 131.)

Monitoimialaisessa asiantuntijaorganisaatiossa osaamismatriisiksi voidaan rajata: asiakkaan tarvealueittain määritellyt osa-alueet (esim. tuote); tuotoksen jalostusarvoa kuvaavat osa-alueet (esim. jatkosuunnittelu, esisuunnittelu) ja ammatilliseen erikoistumiseen perustuvat operatiivisen toiminnan osa-alueet (esim. sähkösuunnittelu, LVI-suunnittelu). Osa-alueita rajattaessa yrityksen tulee varmistaa, että yhtymän johtamisjärjestelmään ei liity epäjohtonmukaisuuksia tai epäselvyyksiä. Tämän lisäksi yrityksen tulee myös määrittellä, mille organisaation tasolle niiden omistajuus ja johtaminen asettuu. (Kirjavainen ym. 2002: 66.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ryhmän keksimää toimintamallia, joka nähdään tarpeelliseksi opettaa myös ryhmän uusille jäsenille. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan koko organisaatiota ohjaavaa toimintatapaa. Organisaatiokulttuuriin kohdistuva muutos on yleensä vaikea, mutta tarpeellinen tapahtuma. Usein kulttuurin muuttamisen sijasta tarvitaan kuitenkin muutoksia toimintatapoihin ja johtamiseen sen hetkistä kulttuuria mukaillen. (Juppo 2005: 54-55.)

2.3.4 Johdon osaaminen

Osaamisen johtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä ihmisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden kautta. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että alaisilla on riittävä osaaminen omaan työnkuvaansa nähden. Tämän lisäksi esimiehen tulee huolehtia oman osaamisensa riittävydestä ja kehitystarpeidensa jatkuvasta tunnistamisesta.

Viitalan (2002: 187.) mukaan osaamisen johtamisessa voidaan nähdä neljä ulottuvuutta, joista kolme ensimmäistä kuvaavat esimiehen johtamisen kohteita:

1. oppimisen suuntaaminen
2. oppimisprosessin tukeminen,
3. esimerkillä johtaminen,
4. oppimista edistävän ilmapiirin luominen

Johtajien osaamisen kehittämisen on osana koko organisaation kehittämistä. Johdon kehittämisellä turvataan koko organisaation osaamisen jatkuva kehittäminen. Kehittämisen tavoitteet liittyvät usein tietojen, taitojen, asenteiden, käyttäytymisen tai motivaation muuttamiseen tai kehittämiseen. Käytännössä tavoitteena on siis uusien toimintatapojen oppiminen. Johdon kehittämisellä pyritään uusien prosessien, työtapojen ja järjestelmien mahdollistamiseen sekä uusien markkinatilaisuuksien löytämiseen. Johdon strateginen kehittäminen kohdistuu yhä useammin keskijohtoon, koska kehityssuunnitelmien implementointikin jää yleensä keskijohdon tehtäväksi. Kehittämisen fokus pohjautuu kuitenkin siihen, missä vaiheessa organisaatiossa ollaan menossa. (Kakkonen ym. 2007: 17, 28-31.)

Kehittämisen suuntaaminen pohjautuu erilaisiin ulottuvuuksiin. Oppimisen suuntaamisen ulottuvuuden sisältönä on tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja näitä tukevien foorumien luominen. Oppimisprosessin tukemisen ulottuvuus liittyy ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimiseen sekä yksilön kehittymisen tukemiseen. Esimerkillä johtamisen ulottuvuus kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja hänen sitoutumistaan siihen. Päällimmäisenä viestinä tässä ulottuvuudessa on, että esimies viestii

esimerkillään. Oppimista edistävän ilmapiirin luomisen ulottuvuus liittyy työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen ja esimies-alaisvuorovaikutussuhteen rakentamiseen. (Viitala 2002: 188-190.)

Johdon ajattelutavalla on suuri merkitys ydinkyvykkyyksien tunnistamiseen ja täten myös osaamisen johtamiseen. Nämä toimintatavat näyttävät onnistuvan parhaiten yrityksissä, joissa johdon ajattelua eivät kahlitse vanhat opit strategiasta, rakenteesta ja järjestelmistä. Mikäli yrityksessä noudatetaan luonnonmukaisempia ajatus- ja toimintamalleja, joissa tärkeimpänä on tarkoituksen, prosessien ja ihmisten kehittäminen, on ydinkyvykkyyksien löytäminenkin ollut todistettavasti helpompaa. (Kirjavainen ym. 2002: 49.) Ydinkyvykkyyksien johtaminen vaikuttaa organisaation ajattelutapaan strategiasta ja kilpailusta. Tällainen johtaminen muokkaa myös yrityksen suunnittelukäytäntöjä ja uudistaa analyysimalleja. Lisäksi tämä johtaminen uudistaa yrityksen strategiakieltä. (Kirjavainen ym. 2002: 41.)

Esimiestyöhön liittyvää osaamista voidaan määritellä esimerkiksi sosiaaliselta kannalta. Esimiehellä voi olla sosiaalista pätevyyttä, joka voidaan jakaa Viitalan mukaan neljään eri taitoalueeseen. Ensimmäisessä vaaditaan kykyä asettua toisen asemaan ja ymmärtää hänen tunnetilojaan. Toisessa taas vaaditaan taitoa oikeudenmukaisiin ratkaisuihin, myös tilanteissa, joissa on eriäviä näkökantoja. Kolmannessa alueessa esimies tarvitsee taitoa ymmärtää ja hankkia tietoa ihmisten taustalla vaikuttavista ajatusmalleista ja pyrkimyksistä. Viimeisessä alueessa esimieheltä vaaditaan itsensä hallitsemiskykyä ja samalla taitoa siirtyä objektiivisuuteen ja keskittyä toiseen ihmiseen. (Viitala 2005: 118.)

Johdon osaamiseen ja oppimisen ilmapiirin luomiseen liittyy olennaisesti palautteenanto. Sydänmaanlakka (2001) määrittelee palautteenannon sääntöjä. Palautteenannon on oltava säännöllistä ja riittävän usein tapahtuvaa ja sen on tapahduttava heti, kun siihen on aihetta. Palautetta tulisi pyytää vähintään yhtä usein kuin sitä itse muille antaa. Palautteen annossa on kuunneltava ja kunnioitettava mielipiteitä ja saatua palautetta. Korjaava palaute tulisi antaa kahden kesken ilman syyllistämisen ilmapiiriä. Tiimin

jäsenten kanssa tulisi sopia pelisäännöt siihen, millaista palautetta ja miten palautetta annetaan. Palautteen annossa tulisi olla aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen. Palautteella voidaan ruokkia ja kannustaa tiimin työniloa ja kannustaa samalla onnistumiseen esimerkin kautta. Johtamisessa toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein mahdollinen johtamiskeino. (Sydänmaanlakka 2001: 64-65.)

2.3.5 Tiimin kyvykkyys ja oppiminen

Oppimista tapahtuu organisaatioissa yhä enemmän tiimien kautta. Tiimin määritelmä voidaan tehdä yhteisten päämäärien, suoritustavoitteiden ja yhteisten toimintamallien kautta. Tiimi kokee olevansa yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimin kyvykkyudessa tärkeää on se, miten tiimin luominen tehdään ja miten yksilö kiinnittyy organisaatioon tiimin kautta. Yksilön asemassa on huomioitava se, miten yksittäinen työntekijä ymmärtää ja tulkitsee ympärillä olevan organisaation kulttuuria. Tämän lisäksi tiimin luomisessa on tärkeää ymmärtää, miksi ja miten kukin henkilö toimii erityisesti muutostilanteessa. Työntekijän osalta on tärkeää ymmärtää, miten henkilö näkee oman työyhteisönsä ja työyhteisön kehittämisen ja millainen visio työntekijällä on omasta työstään. Tiimin yhteisen vision löytäminen on myös tärkeää: miten työtä tehdään ja miksi; millaisia ovat tiimin yhteiset innovaatiotavoitteet; miten ja millaista palautetta ryhmän edistymisestä annetaan; miten kunkin työntekijän asema määrittää tiimissä. (Ojala 2000: 183-185.; Sydänmaanlakka 2001:48; Vähämäki 109-114.)

Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii kokemuksia, tietoja, taitoja, asenteita ja kontakteja. Nämä hankitut ainekset johtavat muutokseen tiimissä. Tiimioppimisessa on tärkeää, että tiimin sisällä oleva ympäristö koetaan turvalliseksi ja mielipiteiden julkituominen on mahdollista. Tiimioppimisessa on tärkeää myös yhteisen vision luominen sekä jokaisen osallistuminen tiimin toimintaan. Suoritusten laadun tarkkailu on tärkeää tiimin sisäisesti ja samalla tärkeää on verrata suoritusten laatua suhteessa tiimin visioon. (Ojala 2000: 183-185; Sydänmaanlakka 2001:48; Vähämäki 109-114.)

Tiimissä voidaan nähdä erilaisia oppimismalleja, kuten tiedon jakamista yksilöiden välillä, joiden sisällä on yhdessäolon ja yhdessä tekemisen lisäksi tarkkailua ja keskustelua. Toisaalta tiimin oppimisena voidaan nähdä erilaiset työtiimin tai kehittämispalaverit, joissa vaihdetaan kokemuksia ja luodaan tätä kautta yhteisiä toimintamalleja. Tiimin oppimisessa on nykyisin tärkeää myös yhteisten työohjeiden ja työkalujen kehittäminen ja näiden omaksuminen kehittämisen ja järjestelmistä oppimisen ohella. Ohjeita ja työkaluja kehittämällä voidaan tietoa tiimin sisällä levittää systemaattisesti. Kuten Nonakan (1995) Harjoitus-bassa viimeisenä vaiheena tiimin oppimisessa yksilö ottaa käyttöönsä nämä saadut opit tekemisen ja työssä oppimisen kautta tai vaihtoehtoisesti koulutusohjelmien avulla. Nonakan mallia selvitetään tarkemmin hiljaisen tiedon kartoitusmallien yhteydessä. (Little, Quintas & Ray 2002: 50-52., Sydänmaanlakka 2001: 48-49.; Vähämäki 109-114.)

2.3.6 Organisaation kyvykkyys

Työpaikoilla käyttämättömän tai alihyödynnetyn osaamisen määrä on yleensä suuri. Työterveyslaitoksen tekemissä tutkimuksissa on huomattu, että työpaikan tulos ja toimintojen kehittäminen on saanut uutta vauhtia, kun erilaisten työntekijäryhmien osaamisen hyödyntämiseen on kiinnitetty enemmän huomiota. Tutkimuksissa erityisesti naisten osaamisen hyödyntämättömyys on korostunut. Naisilla korostuvien sosiaalisten valmiuksien kautta he luovat työpaikoillaan laajan verkoston, jonka sisällä he saavat tietoa töiden sujumisesta ja työnteon edellytyksistä. (Kalimo ym 1994: 50-51.)

Organisaation ydinkyvykkyys voidaan nähdä kehittyvän oppimisen kautta organisaation ominaisuuksien yhdistyessä tietyn tehtävän toteuttamiseksi. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa teknologia, organisatoriset järjestelmät sekä jäsenten henkiset ja fyysiset ominaisuudet. (Kirjavainen ym. 2002: 13.)

Organisaatiot ovat madaltuneet ja niiden sisällä vallan ja vastuunjako on hajautunut. Tämä hajautuneisuus on lisännyt esimiesten ja työntekijöiden keskinäistä riippuvuutta ja

tarvetta tehokkaampaan yhteistyöhön. Ongelmatilanteissa selvitykseen tarvitaan yhä useampia ihmisiä ja tämän vuoksi työntekijöiden osaamista pyritään muuttamaan enemmän moniosaamisen suuntaan. (Ukkonen 1994: 23.)

Organisaation oppiminen tehostuu keräämällä ihmisiä yhteen eri puolilta organisaatiota. Tällaisessa tilanteessa suunnitellaan ja selvitetään ryhmänä erilaisia asioita ja ongelmia. Kokonaisuutena tällainen järjestetty tilaisuus auttaa organisaatiota oppimaan toisiltaan tehokkaasti. Organisaation oppimistilanteessa panostetaan erityisesti kyseenalaistamalla vallitsevaa tilannetta ja analysoimalla sitä. Organisaation tehokkaalle yhteistoiminnalle on asetettu erilaisia ehtoja työelämässä, muun muassa toisten kehittymiseen ja osaamiseen myötävaikuttaminen; yhteissuunnitteluun, implementaatioon ja monitorointiin osallistuminen ja monialaisten tiimien hallinta ja koordinointi. (Engeström 2004: 52; Syväjärvi: 2005: 35.)

Monissa suuremmissa organisaatioissa on huomattu, että kilpailun kannalta ei ole järkevää, että organisaatio keskittyy useampaan eri osaamisalueeseensa. Tämän vuoksi organisaatioissa on pyritty nykyisin löytämään oma ydinosaamisalueensa ja panostamaan siihen. Ydinosaamisten löytämiseen ja johtamiseen tarvitaan kuitenkin erillisiä johtamisen taitoja. Yrityksen on pyrittävä sopeutumaan ympäristöönsä uudistamalla osaamistaan ja tehtäväänsä. (Kirjavainen ym. 2002: 13.)

Organisaation ja sen ympäristön väliset riippuvuudet vaativat organisaatiolta jatkuvaa muuntautumiskykyä ulkopuolella oleviin muutoksiin. Nykyisten organisaatioiden jäsenten on yhä useammin itse huolehdittava oman osaamisensa ja tietojensa päivittämisestä. Asiantuntijoiden mukaan Euroopassa asuvien ihmisten on vaihdettava ammattia 3-4 kertaa ja amerikkalaisten jopa kahdeksan kertaa työelämänsä aikana. (Kotilehto 2001: 13.; Ojala 1996: 29.)

Sanotaan, että yksilön liittyessä organisaatioon, antaa hän osan vapaudestaan organisaatiolle. Samalla todetaan myös, että organisaatio ei myöskään tarvitse koko ihmistä,

vaan vain osan hänestä. Organisaatioon kuulumista voidaan pitää yksilön valintana, vaikka valinnanvapauteen liittyikin tiettyjä rajoituksia. Organisaation määritelmäksi sanotaan myös, että organisaation toiminta ei voisi jatkua, mikäli kaikki sen henkilöstön toiveet toteutettaisiin. (Abrahamsson & Anderssen 2000: 115-116.)

Otalan (2000) mukaan esteitä organisaation oppimiselle voi olla useita:

8. johdon toiminta: johdolla ei ole yhteisiä ajattelumalleja tai se ei kykene tehokkaaseen päätöksentekoon
9. jäykät tai kuormittavat toiminnalliset prosessit
10. organisaatio on jäykkä tai muuntautumiskyvytön
11. organisaatiosta karsitaan erilaisuutta, erilaiset ajatusmallit auttavat organisaation oppimiseen
12. hitaita organisaatiossa tapahtuvia muutoksia ei havaita
13. liiallinen toimintakeskeisyys, jossa visio ja organisaation tavoitteet jäävät epäselviksi
14. kokemuksista oppimista ei käytetä organisaation hyödyksi
15. organisaation henkilöiden kokemusperäistä tietoa ei käytetä hyödyksi
16. virheistä oppimista ei käytetä organisaation hyödyksi
17. usko pysyvyyteen horjuu organisaatiossa muutosten vuoksi
18. tiukat reviirirajat estävät tiimien muodostumisen
19. muodollinen viestintä puuttuu organisaatiosta, ihmisten välistä vuorovaikutusta ei tapahdu yhteisten ajatusmallien muodostamiseksi

(Ojala 2000: 258-261.)

Kompetenssipohjainen strategia-ajattelu

Teoreettisesti kompetenssipohjaista strategia-ajattelua voidaan käyttää yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen tarkasteluun, joissa sisäiset prosessit yhdistyvät ulkoisiin

vuorovaikutuksiin. Strategia-ajattelua voidaan käyttää myös yrityksen nykyisen strategisen aseman tehokkaaseen hyödyntämiseen ja sen uudistamiseen. Keskeisenä teemana voidaan pitää yrityksen ydinkyvyykkyyksien hyödyntämisen ja rakentamisen lähestymistapoja, jotka auttavat yritystä määrittämään ja säilyttämään tasapainoaan. (Kirjavainen ym. 2002: 28.)

Kompetenssipohjainen strategia-ajattelu soveltuu lähinnä tietoyrityksiin resurssilähtöisyytensä vuoksi. Sen lähtökohtana voidaan pitää organisaation sisällä olevien menestymisperusteiden tunnistaminen ja tiedostaminen. (Kirjavainen ym. 2002: 28.)

Organisaation sisällä oleva huippuosaaminen ei riitä kilpailutekijäksi nykyisillä markkinoilla. Kilpailukykyisenä pysymiseen tarvitaan osaamisen uusimista ja organisaation uusiutumista. Tämä edellyttää kuitenkin innovatiivisuutta organisaation sisällä. Ydinkyvyykkyyksien osaamisen kehittämisen tuleekin olla osana organisaation strategiaa. (Ojala 1996: 20.)

Kompetenssipohjaisen strategia-ajattelun heikkoutena voidaan pitää ydinosamiskäsitteen jäämistä jälkikäteen selittämisen välineeksi ja sitä, että kompetenssipohjainen ajattelu on kehittynyt lähinnä teoreettisella tasolla, eikä esimerkiksi ydinosamiskäsitteiden tunnistamista ole avattu käytännön tasolla. (Kirjavainen ym. 2002: 26.)

Osaamis pohjainen strategia-ajattelu

Osaamis pohjainen strategia-ajattelu pakottaa yrityksen määrittelemään selkeän vision ja kohdentamaan kehittämispanoksensa. Se auttaa myös tulevaisuuden menestystekijöiden määrittämisessä tulevaisuutta varten tukemalla niistä käytäviä keskusteluja ja menestystekijöiden kommunikointia. (Kirjavainen ym. 2002: 30.)

2.4 Osaamisen johtamistyypit

Osaamisen johtamisessa voidaan nähdä erilaisia johtamistyyppejä, joiden luokittelu helpottaa havainnointia ja tulkintaa sekä selkiyttää organisaation sosiaalisia rakenteita. Toisaalta luokittelu saattaa jäykistää ja liiallisesti yksinkertaistaa todellisuuden kuvaa. Viitalan mukaan johtamistyyppien luokittelua tehdään valmentajiin, kapteeneihin, luotseihin ja kollegoihin. Johtamistilanne voi vaikuttaa esimiestä aktiivisesti tai passivoivasti osaamisen johtamiseen. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa organisaatiokulttuuri, alaiset, oma esimies, arviointijärjestelmät ja ulkoiset paineet sekä lisäksi yksilölliset alaisuudet. (Viitala 2002: 168, 180.)

Valmentajat

Valmentajat ovat lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalia. He ovat innostuneita, sitoutuneita itsensä kehittäjiä, jotka pyrkivät kehittämään organisaatiota, kirkastamaan sen tavoitteita ja visiota. Valmentajat ylläpitävät avointa keskustelua ja ovat hyviä kuuntelijoita. Osaamisen johtamisen kannalta, valmentajat tukevat osaamisen kehittymisen ilmapiiriä ja vievät osaamisen johtamisen myös tekojen tasolle aktiivisesti. Valmentajat ovat perillä jäsenten vahvuuksista ja heikkouksista. Alaiset antavat hyviä arvioita valmentajien toiminnasta ilmapiirin rakentajina, osallistuttajina ja suunnan selkiyttäjinä ja toiminnassa näkyvät erityisesti palautteiden esillä pitäminen, toiminnan ja tulosten laadusta keskusteleminen ja toiminnan taustojen ja vaikutteiden avaaminen (Viitala 2002: 172-173.)

Kapteenit

Kapteenit ovat toiseksi lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalia ja toiminnassaan vahvimmillaan yksikön kehittämiseen orientoituessaan. Kapteenit keskittyvät osaamisen johtamisen näkökulmasta suunnan selvittämiseen ja sen pitämiseen. Kapteenit eivät huomioi yhtä paljon ilmapiirikysymyksiä ja kehitystarpeita kuin valmentajat, mutta ovat kuitenkin valmentajien tavoin siirtyneet myös käytännön toimiin. He tuntevat ja

arvostavat alaisiaan ja ovat tukena ongelmanratkaisutilanteissa. Toiminnasta ja tuloksista keskusteleminen kuuluu kapteenien keskittymisalueisiin. Lisäksi kapteenit huolehtivat tyydyttävästi oppimista edistävän työilmapiirin rakentamisesta. Kapteenit omaavat kyvyn ottaa vastaan itseään koskevaa kritiikkiä toimintansa kehittämiseksi. Oppimisprosesissa kapteenit ovat lähinnä ilmapiirin edistäjiä ja tunnistavat kohtalaisesti ryhmän kehittymistarpeita ja pyrkivät huolehtimaan alaiensa osaamisen kehittymisestä. Osaamisen kehittämiseen ja henkisten asioiden hoitoon liittyvä rooli on kapteeneille vierasta käytännön toimien tasolla. (Viitala 2002: 174-175.)

Luotsit

Luotsit ovat työstään innostuneita ja muutoksiin sitoutuneita yksilöitä. Tämän kautta luotsit vaikuttavat positiivisesti osaamisen johtamiseen. Heidän pääpanoksensa on yksikön kehittämisessä, mutta eivät kuitenkaan ota selvää roolia ryhmässä. He puhuvat yksikön tulevaisuudesta ja asiakaspalautteista sekä asiakkaiden tarpeista. Toiminnan suuntaamisesta he huolehtivat kapteeneja ja valmentajia vähemmän. Luotsien heikoimmat puolet ovat tiedon ja osaamisen siirrossa ja sen edistämisessä sekä palautetiedon käsittelyssä yhdessä alaisten kanssa. He tuntevat alaisensa melko hyvin ja kuuntelevat heitä tyydyttävästi. Tästä huolimatta he eivät juuri edistä avoimuutta ja luottamuksellista ilmapiiriä, koska he kohtaavat alaisiaan lähinnä kahden kesken, ei ryhmässä. Luotsit tuntevat alaiensa osaamista kohtalaisesti ja pystyvät tarvittaessa tukemaan heitä toimintatapojen kehittämisessä. Kehityskeskustelut heidän kanssaan ovat melko hyödyttömiä alaisarvioiden perusteella. (Viitala 2002: 176-177.)

Kollegat

Viitalan tutkimuksen mukaan kollegoilla on todettu olevan vähiten osaamisen johtamista ja esimiehen roolia. Kollegat eivät pyri vaikuttamaan ilmapiiriin aktiivisesti, eivätkä toimi osaamisen kehittämisen hyväksi, vaikka jonkin verran haastavatkin alaisiaan itsensä kehittämiseen. Kollegat eivät ole suunnannäyttäjiä ryhmässä ja innostus ja sitoutuminen

muutoksiinkin on tyydyttävää. Kollegojen vahvimpana alueena on toiminnan ja tulosten laadusta keskusteleminen. Vahvuuksia ovat myös tulevaisuuden suuntien kirkastaminen ja yksikön kehittäminen. Heikkouksina voidaan pitää osaamisen siirron ja jakamisen edistämistä sekä oppimisprosessin tukemista. Kollegat tuntevat alaisensa ja kuuntelevat ja arvostavat kohtalaisesti alaisten mielipiteitä. Kritiikkinä alaissuhteeseen on kuitenkin, että kollegat eivät anna palautetta, eivätkä halua ottaa vastaan itseään koskevia mielipiteitä toimintansa kehittämiseksi. (Viitala 2002: 177-179.)

3 Hiljainen tieto organisaatiossa

Mitä tarkoitetaan hiljaisella tiedolla? Miten hiljaista tietoa voidaan löytää organisaatiosta ja saada sitä jaettua eteenpäin? Näihin kysymyksiin vastataan tässä kappaleessa. Aluksi määritellään tiedon, älyn ja hiljaisen tiedon käsitteitä. Tämän jälkeen tarkastellaan oppimisen käsitettä sekä hiljaisen tiedon kartoitusmalleja, paneutuen tarkemmin Ikujiro Nonakan ja Riitta Viitalan malleihin.

3.1 Tiedon ja älyn määritelmä

Tieto

Tiedon rooli nähdään yhä useammin taloudelliseen tuottavuuteen vaikuttavana ja sosiaalisen toiminnan lähteenä. Lisäksi tiedonhallinnan merkitys kansantaloudellisesti ja työelämän rooleissa on kasvanut. Ihmisen mielessä oleva tieto koostuu sekä yhteiskunnasta tulevista tiedoista, henkilön identiteetistä ja henkilön mielestä. Tietoa kerätään ensiksi läheisemmiltä ihmisiltä ja tämän jälkeen piiri laajenee. Henkilö varastoi tietoa eri paikoista ja jossain vaiheessa se tiivistyy tietokokonaisuudesta mieleksi. Tämän jälkeen henkilö kykenee myös vaikuttamaan maailmaan, muutenkin kuin pelkästään keräämällä tietoa. (Blom, Melin & Pyöriä 2001: 24; Kajanto & Tuomisto 1994: 147.)

Tietämyskyky on muuttunut yhdeksi tuottamismalleista, ja siksi sitä ja tiedon muodostumista on tutkittava suoraan. Tiedon löytämisen jälkeen ovat asiantuntijat alkaneet puhua tietoyhteiskunnan muodostumisesta. Tieto ei enää ole siis pelkästään akateemisen tai yliopistollisen tutkimuksen kohde, vaan siitä on tullut myös teollisuus- ja talouspoliittinen kysymys. Tämän vuoksi myös koulutukseen investoiminen on muuttunut. Aikaisemmin on riittänyt yhden koulutuksen saaminen, nykyisin koulutuksen saaminen ja hakeminen on jatkuvaa toimintaa. (Parviainen 2006: 84-87.)

Riippumattomiksi tietämysresursseiksi voidaan sanoa organisaation omistamaa ja hallitsemaa tietoa. Tämä tieto on yleensä dynaamista ja siihen sisältyy yleensä paljon hiljaista tietämystä (tacit knowledge). Hiljaista tietoa on vaikea hallita, koska se on olennaisesti kiinni kantajissaan. (Kirjavainen ym. 2002: 22.)

Äly

Äly ja älykkyys ovat nykyisin saaneet uuden, keskeisen roolin yhteiskunnassa. Älykkyys nähdään tärkeänä yhteiskunnan uudistumiselle, sillä työskentelemme nykyisin yhä enemmän aivoillamme. Asiantuntijat puhuvat myös kollektiivisesta älykkyudesta, jossa yksilön subjektiivisen älyn nähdään siirtyvän taka-alalle ja jossa älyllinen yhteistyö on aivojen vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. (Parviainen 2006: 89, 97.)

Tehdastyössä kollektiivinen asiantuntijuus on ollut murroksen alla 1970-luvulta lähtien. Kommunikaatio ja valmistaminen, suunnittelu ja suorittaminen sekä henkinen työ, aivotyö ja ruumiillinen työ on nähty tehtaissa erillisinä toimintoina ja niitä on toteutettu eri tiloissa. Tehdas on alun perin nähty yhtenäisenä paikkana, jossa työntekijöiden aikataulut ovat olleet lähes samanlaisia ja työntekijöiden tehtävät toisistaan riippuvaisia. Yhteiskunta on myös tehdastyössä siirtynyt johtoportaan käskytyksestä vuorovaikutukselliseen kommunikaatioon. Tilojen ja ajankäsitteiden rajat ovat katoamassa ja niiden käsitteistä on tullut epämääräisiä ja liukuvia. (Parviainen 2006: 98-99.)

3.2 Mitä on hiljainen tieto?

Hiljaisen tiedon käsitteen ”Tacit knowledge” loi unkarilainen lääketieteen tutkija Michael Polanyi. Polanyi painotti tutkimuksissaan sitä, miten tärkeä osuus ihmisen tiedossa on niin sanottua kätkeytyä totuutta. Tacit knowledge on epäsuoraa tietoa, jota yksilöt käyttävät työssään ja joka auttaa ymmärtämään heidän maailmankatsomustaan. Tämä tieto on niin sanottua hiljaista tietoa, jota on vaikeaa levittää eteenpäin, koska se tulee esiin toiminnallisena osaamisena. Tacit knowledge on organisaatiolle elintärkeää, koska

organisaatio voi uusiutua ja oppia vain jäsenten osaamista levittämällä. (Choo 1998: 111.; Koivunen 1998: 76.)

Hiljainen tieto voidaan määrittää usealla tavalla. Arkielämässä sillä tarkoitetaan lähinnä tietoa tai kokemusta, jota ihminen ei osaa pukea sanoiksi. Työelämässä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jonka ihminen on saanut kokemuksestaan ja joka auttaa häntä tehokkaampaan työntekoon. Työelämässä olevaa hiljaista tietoa voidaan kutsua myös asi-antuntijuudeksi. Työelämässä henkilö toimii usein kokemustensa ja intuiutionsa perusteella. Ihmisen osaamisesta suurin osa perustuu tällaiseen inhimilliseen pääomaan ja tämä onkin yksi syy hiljaisen tiedon ylläpidon ja säilyttämisen tärkeyteen organisaatioissa. Tällaista ihmisen mielessä olevaa, paperille kirjoittamatonta tietoa kutsutaan tacit-tiedoksi. Piilevän tiedon siirtäminen onnistuu vain tekemisen ja puheen kautta. (Pohjalainen 2006: 23-24.)

Tacit knowledgen määritelmänä on, että sitä on vaikea määritellä suullisesti tai erilaisilla symboleilla, siitä huolimatta sen opettaminen ja jakaminen on mahdollista. Sen oppiminen on mahdollista opettajan esimerkkiä seuraamalla. Tacit knowledgen osiin jakaminen on vaikeaa, koska hiljainen tieto perustuu yksilön toiminnallisiin kokemuksiin. Tämä tieto tulee arvokkaaksi siinä vaiheessa, kun se pystytään kohdistamaan uuteen tietämykseen, palveluun tai tuotteeseen. Tacit knowledge on tietoa, joka vaikuttaa koko ajan ihmisessä, mutta sitä ei voida tarkkaan ilmaista. (Choo 1998: 117; Pohjalainen 2006: 23-24.)

Hiljaisella tiedolla voidaan nähdä erilaisia ulottuvuuksia. Ruohotien ja Hongan mukaan hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta, joista toinen on kognitiivinen ulottuvuus. Sen avulla pystymme määrittämään maailmaa ja se pitää sisällään erilaisia ajatus- ja toimintamalleja. Toinen ulottuvuus on teknisen tiedon ulottuvuus, joka koostuu tilannekohtaisista taidoista ja tietämyksestä. Hiljaisen tiedon siirtäminen toiselle henkilölle on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta ilman henkilöiden välisiä yhteisiä kokemuksia ja historiaa. Tiedon kertominen on kognitiivinen prosessi, jonka avulla ylläpidämme ja rakennamme omaa henkilökohtaista maailmankatsomustamme ja käsitystä itsestämme sen osana.

Kertomista voidaan kutsua myös ulkoistamiseksi. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2008:140.; Ruohotie ym. 1997: 13.)

Pohjalaisen ja Koivusen mukaan tietoa voidaan jakaa myös fokuoituun tietoon ”focal knowledge” ja taustalla vaikuttavaan hiljaiseen tietoon ”tacit knowledge”. Fokusoidulla tiedolla tarkoitetaan määrittelyä käsitellylle asialle, jolla asia tehdään näkyväksi. Olenainen ero näiden ulottuvuuksien välillä on se, että fokuoitua tietoa voidaan arvioida kriittisesti, kun hiljaista tietoa taas ei voida. Suoranaista vastakohtaisuutta ei näiden ulottuvuuksia välillä voida kuitenkaan nähdä, sillä hiljainen tieto auttaa tulkitsemaan ja kehittämään fokuoitua tietoa. (Koivunen 1998: 80.; Pohjalainen 2006: 25-26.)

Hiljaiseen tietoon voidaan osittain liittää myös näkymättömät taidot. Näkymättömät taidot ovat niitä taitoja, joita ei välttämättä tunnisteta taidoiksi. Tavallisesti näkymättömät taidot ovat sosiaalisia taitoja. Ne voivat esimerkiksi liittyä ihmisten odotuksiin henkilön ominaisuuksista sukupuolen takia. (Silvennoinen ym. 1998: 83.)

3.3 Hiljaisen tiedon merkitys osaamisen johtamisessa

Osaamisen ja tiedon johtaminen on noussut yritysten kiinnostusten kohteeksi muun muassa resurssienhallintakysymysten, kilpailuedun saavuttamisen ja menestystekijöiden ymmärtämisen takia. Resurssien paremman hallinnan kannalta osaamisen johtamista käytetään tiedon, osaamisen ja oppimiskäytäntöjen ymmärtämiseen ja luomiseen. (Kirjavainen ym. 2002: 15.)

Osaamisen johtamisessa yrityksen pyrkimyksenä on myös menestyksen kopioiminen osaamisen siirtämisellä liiketoiminta-alueelta toiselle. Lisäksi johtajilla on halu ymmärtää menestystekijöitä ja keskittyä siihen, mitä osataan parhaiten. (Kirjavainen ym. 2002: 14-15.)

Osaamisen johtamisen haasteena on uuden näkökulman löytäminen elämään käytännössä. Tarkoituksena on luoda ympäristö, jonka varassa osaamisen johtaminen integroituu johtamisen arkeen ja kehittyy jatkossa itseohjautuvaksi. Niin kauan kuin organisaatiossa tietämys pysyy yksittäisellä henkilöllä hiljaisena tietona, ei organisaatio pysty monistamaan tästä tiedosta saatavaa hyötyä. Toisaalta henkilökohtainen hiljainen tieto saattaa lisätä oppimista ja luovuutta. (Choo 1998: 105.; Kirjavainen ym. 2002: 17.)

3.4 Oppiva organisaatio

Organisaatiot ovat nykyisin jatkuvassa muutoksessa, joka edellyttää organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja oppimiskykyä. Muutoksen hallintakyky on noussut uudeksi kilpailutekijäksi vanhojen rinnalle. Nopeaa oppimista voidaankin pitää yhtenä yrityksen kilpailustrategioista. Muita strategioita ovat ydinasioihin keskittyminen, asiakaskeskeisyys, tehokas verkostoituminen ja nopeus ja oikea ajoitus. (Ojala 1996: 20.)

Koko elämän kestävä oppiminen on korostunut työelämässä tapahtuvien muutosten myötä. Organisaatiot ovat huomanneet, että osaamisen ylläpitämisessä ei enää riitä pelkkä koulutuksesta saatava ammatillinen pätevyys. Tämä onkin nostanut työssä oppimisen roolia, jonka lähtökohtana nähdään työelämässä kohdatut ongelmat. (Pohjalainen 2006: 22.)

Organisaation oppiminen näkyy muun muassa sen kykynä kehittyä ja muuttua esimerkiksi sen strategian, liiketoiminnan, palveluiden, järjestelmien ja toimintamallien suhteen. Oppiminen voi tapahtua sekä organisaation toimintamallien sisällä että kyseenalaistamalla ja uudistamalla olemassa olevia malleja. Oppimisella pyritään parantamaan yrityksen tuottavuutta, kehittämään sen innovatiivisuutta ja säilyttämään ja parantamaan yrityksen kilpailuasemaa. Oppiva organisaatio on sellainen, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa. Tämän lisäksi organisaatiolla tulee olla kykyä muuttaa omaa toimintaansa omaksumiensa uusien käsitysten pohjalta. (Pohjalainen 2006: 43.)

Oppivan organisaation määriä löytyy useita erilaisia. David Garvin on esittänyt oppivalle organisaatiolle viisi peruselementtiä, joiden pohjalta organisaatio rakentuu. Näitä ovat systemaattinen ongelmanratkaisu, uusien toiminta- ja menettelytapojen kokeileminen, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista käytännöistä oppiminen sekä tiedon ja tietämyksen nopea ja tehokas siirtäminen. (Little ym. 2002: 264-265)

Organisaation oppimisen edellytyksiksi voidaan mainita muutama tekijä. Ensinnäkin organisaation henkilöstöllä tulee olla hyvä älyllinen kunto. Tämän lisäksi yrityskulttuurin tulee olla oppimiselle myönteinen ja organisaation tulee olla oppiva. Myös esimiesten rooli on tärkeä ja heillä tulee olla valmiudet oppimisen johtamiseen. Yhtenä edellytyksenä voidaan mainita palkitseminen liittyen osaamiseen, oppimiseen ja oppimisen jakamiseen, johon voidaan myös hiljainen tietämys rinnastaa. (Ojala 2008: 257.)

Organisaation merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa liittyy pitkälti organisaation ilmapiiriin ja henkilöstön välisiin suhteisiin. Organisaation sisäinen luottamus ja yhteistoiminta ovat tässä avainsanoja. Yhtenä ohjaavana tekijänä organisaation ilmapiirissä ja sen muo-
vautumisessa ovat esimiehen rooli, vaikkakin organisaatio kokonaisuutena vaikuttaa. Organisaation tiedon siirtäminen ja oppiminen edellyttää, että yksilön osaaminen ja samalla myös hiljainen tieto siirtyy ryhmien osaamiseksi ja sitä kautta järjestelmien ja toimintamallien samoin kuin organisaatiokulttuurin kehitykseksi. (Peltonen ym. 1991: 144-145; Viitala 2005: 175.)

Organisaatiokäyttäjymisen tieteenalueen lähtökohtana on organisaation yhteistoiminnan kehittäminen, ymmärtää ihmisten käyttäytymistä osana organisaatiota sekä samalla parantaa organisaation tuottavuutta. Osaamistekijät nähdään myös organisaatiokäyttäjymisen määrittämisessä tärkeänä. Organisaatiokäyttäjymisen tutkimus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: individualistiseen tasoon, organisatoriseen tasoon ja interpersoonalliseen tasoon. Individualistinen taso viittaa lähinnä yksilön toimintaan, kun

organisatorinen taso taas selittää organisaation toimintaperiaatteita. Interpersoonallinen taso määrittää ryhmän ja yksilöiden välistä käyttäytymistä. (Syväjärvi 2005: 53.)

Organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttaa myös yksilön kyky tuntee oma osaamisensa ja vahvuutensa. Tällä kyvyllä on suoraan vaikutus itsehallintaan, jota taas voi kehittää osaamisperustaisen kompetenssin tavoin. Ihmiset ovat usein osaamisensa mukaisissa tehtävissä organisaatiossa ja heidän pätevyytensä hoitaa tehtäviään heijastuu myös heidän käyttäytymiseensä. (Syväjärvi 2005: 63.)

Organisaatiokäyttäytyminen etsii vastauksia kysymyksiin, joita organisaation sisällä on. Organisaatiossa määritellyt yhteiset tavoitteet ohjaavat organisaatiokäyttäytymistä, mutta käyttäytymiseen vaikuttavat myös yksilön henkilökohtaisesti itselleen määrittelemät tavoitteet. (Lämsä & Hautala 2004: 9-10.)

Systeemiteorian kautta kuvattuna organisaatio nähdään koko ajan elävänä systeeminä, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa ja vaihdannassa keskenään. Päinvastaisesti taas klassisen teorian mukaan organisaatio on suljettu systeemi. Systeemiteorian organisaatiossa johtajan tehtävänä on konfliktien sääntely eri hierarkiatasojen välillä, alaisten koordinointi sekä ulkopuolelta tulevien vaatimusten resursointi ja tarpeiden sääntely. Systeemiteorian voidaan nähdä koostuvan neljästä eri elementistä, joihin organisaation muutoksen nähdään vaikuttavan sekä suorasti että epäsuorasti. Näitä elementtejä ovat organisaation tehtävä, rakenne, henkilöstö ja teknologia. (Juppo 2005: 30-31.)

Organisaatioita voidaan tarkastella myös orgaanisen ja mekaanisen organisaation kannalta. Orgaaninen organisaatio sopeutuu muutoksiin mekaanista organisaatiota paremmin ja muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan. Osaamisen johtamisen voidaan nähdä liittyvän luontaisesti orgaaniseen organisaatioon, sillä siinä osaaminen on hajautunutta ja valta organisaatiossa perustuu osaamiseen ja tietoon. Mekaanisessa organisaatiossa arvostetaan kokemusta ja vastuun- ja työnjako ovat selkeitä. Orgaaniseen verrattuna mekaaninen organisaatio onkin jäykkä muutoksiin sopeutujana. (Juppo 2005: 31.)

Avoimen sisäisen viestinnän organisaatioissa havaitaan helpommin organisaation puutteet. Kun organisaatiossa havaitaan toiminnan puutteita, on tärkeää, että muutosta varten tehdään systemaattinen strategia. Tällaista systemaattista lähestymistapaa sanotaan organisaation kehitykseksi, englanniksi organization development. (Rubenowitz 2004:111.)

3.5 Hiljaisen tiedon kartoitusmalleja

Tämän päivän organisaatioajattelussa ajatellaan, että organisaatio sisältää yhteistä tietämystä ja hiljaista tietämystä, jonka osuus saattaa olla jopa 80% työssä tarvittavasta tiedosta. Myös työpaikkojen suunnittelu on muuttunut tämän vuoksi. Työpaikkoja suunnitellaan nykyisin enemmänkin sen mukaan, millaista osaamista talon sisältä löytyy ja mitä sillä osaamisella voidaan tehdä. Työntekijöiden nykyosaamista yritetään kartoittaa muun muassa kehityskeskustelujen avulla, jossa työntekijältä voidaan saada myös hiljaista tietoa ilmi keskustelujen avulla. Keskustelu henkilöstön osaamisesta helpottuu, kun tiedot tallennetaan systemaattisesti järjestelmään. Tietojen tallentaminen järjestelmään helpottaa myös eri työntekijöiden osaamisen vertailua. Osaamista voidaan kartoittaa myös laadullisesta näkökulmasta, jossa keskeisiä teemoja ovat laatu ja suunnitelmallisuus, yrityksen tuki henkilöstön kehittämiseen ja työntekijöiden oma sisäinen motivaatio osaamisensa kehittämiseen. Osaamisen kartoittamisessa voidaan käyttää esimerkiksi haastattelulomaketta. Lomakkeella pystytään kuitenkin tekemään vain rajallinen määrä kysymyksiä, jotka eivät voi olla kovin syvällisiä. (Nurminen 2007: 95.; Rökköläinen & Uusitalo 2001: 173-175.; Tonttila, Virtanen, Lamberg & Kontio 2005: 41.)

Osaamiskartoituksia tehdään yrityksissä usein hiljaisen tiedon esille saamisen takia. Riskinä kartoitusten teossa piilee kuitenkin se, että henkilöstö kokee kartoitukset tungetelevina, eikä se halua täten paljastaa organisaation johdolle osaamisalueitaan. (Viitala 2005: 122.)

Yksilön osaamisen tarkastelu on tärkeää oppivan laatuorganisaation ja henkilöstön toimintakyvyn kannalta. Yksilön osaamiseen liittyvän tiedon avulla voidaan analysoida tämänhetkisten töiden aiheuttamia pätevyysvaatimuksia ja tämän lisäksi ennakoida milloin ylläpitoa organisaation tämän hetkinen toiminta- ja kehittymiskyvykkyys edellyttävät. Ammatillinen osaaminen nähdään tällöin teorian ja käytännön taitojen integraationa. (Sarala ym. 1997: 129.)

Osaamisen kartoitusta voidaan yrityksissä lähteä tekemään kahdella tavalla, joko yleisellä keskustelulla tai valmiin jäsenyyksen kautta. Yleinen keskustelu voi olla hyvinkin aikaa vievää, mutta sillä voidaan joskus saavuttaa parempi lopputulos, kuin valmiin mallin avulla. Jäsennysten avulla voidaan kuitenkin saavuttaa pohja jatkokehitystarpeiden ja arviointien määrittämiseen. Työvaatimukset voidaan määrittellä esimerkiksi palkkaustilanteessa tai hakemuksessa, mutta tarkemmalla tasolla suurin osa vaatimuksista on kuitenkin hiljaisen tiedon määrittämää. Valmiin pohjan avulla voidaan kuitenkin saada tätä hiljaista tietoa esille. Malli voi olla esimerkiksi visuaalinen malli tai kirjoitettu lista, myös se tarkkuustaso voi vaihdella. (Viitala 2005: 120-121.)

Yksilön osaamista voidaan mallintaa Viitalan mukaan kolmella tavalla: osaamisluettelolla, osaamispuulla ja osaamispyyrällä. Osaamisluettelossa osaamiset listataan luetteloksi. Luettelo voidaan ryhmitellä esimerkiksi ydinosaamisiin ja muihin osaamisiin. Osaamispuulla taas tarkoitetaan osaamisten listaa, joka jaetaan konkreettisempiin osaamisiin. Osaamispuun etuna on sen selkeys osaamisalueiden hahmottamisessa ja eri yhteyksien näkemisessä. Osaamispyyrällä etsitään yksilön tai ryhmän osaamiskokonaisuuksia. Osaamispyyrän etuna on osaamisalueiden mahdollinen erottelukyky. (Viitala 2005: 124-125.)

Mikäli organisaatiossa lähdetään hyödyntämään henkilöstön osaamista uudella tavalla, vaatii se esimieheltä myös tiettyjä piirteitä. Osaamisen löytäminen ja sen hyödyntäminen vaatii esimiehiltä luottamusta ja uskoa omaan osaamiseensa ja arvostusta omaan työhönsä. Esimiehille osaamisen uusi hyödyntäminen tarjoaa tilaisuuden kehittyä

omassa työssään ja mahdollisuuden kehittää omaa rooliinsa mielenkiintoisemmaksi. Esimies on usein hiljaisen tiedon tulkki kartoituksessa. (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000: 47.)

Esimiehen taidoista sosiaalisesti vaietuiksi taidoiksi sanotaan esimerkiksi yhteistyökykyä ja kykyä vaikuttaa toisiin, innostuneisuutta ja innostavuutta, kommunikointi- ja ihmis-suhdetaitoja, tahdikkuutta, diplomatiaa, vastuun kantamista tunteiden mukanaoloa, monitaitoisuutta, ohjaus-, koulutus- ja perehdytystaitoja. (Koskensalmi ym. 2000: 49.)

Viitalan mukaan osaaminen voidaan jakaa alueisiin:

1. Oman ammattialan osaaminen
2. Organisaatio-osaaminen
3. Sosiaaliset taidot
4. Luovuus ja ongelmanratkaisukyky
5. Persoonalliset valmiudet (mm. itseluottamus, paineensietokyky...)

Osaamiskartoituksissa erityisesti organisaatio-osaamisen arvoa ei pystytä määrittämään riittävästi. (Viitala 2005: 116.)

Organisaation osaamista voidaan mitata myös ydinkyvykkyysanalyysin avulla. Ydinkyvykkyysanalyysi on kyvykkyysien taustojen ja uusiutumisen tunnistamista ja vuoropuhelua. Käytännön ydinkyvykkyysanalyysinä voidaan nähdä yrityksen johtajan kyky arvioida ydinkyvykkyysnäkökulman antia oman liiketoimintansa kehittämiseksi ja vertailla sitä vaihtoehtoisin näkökulmiin. Tämän tiedon käytännönsoveltaminen omaan tilanteeseensa sopivalla tavalla voidaan nähdä analyysin lopputuloksena. (Kirjavainen ym. 2002: 42-43.)

Perinteisesti osaamiskartoitukset ovat tavoite- ja kehityskeskusteluihin rajautuvia tapahtumia. Osaamisen johtamisen suosion kasvaessa organisaatiot ovat ryhtyneet myös muihin toimenpiteisiin osaamisen johtamisen nimissä. Osaamisen johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan toisiinsa liittyviä käytäntöjä, joilla eri organisaation tasoilla tehdyt

osaamiskartoitukset linkitetään johtamiseen. Osaamiskartoitukseksi taas sanotaan ta-
pahtumasarjaa, jossa selvitetään tietyn henkilön tai organisaation osaamisen nykytila ja
verrataan sitä asetettuihin tavoitteisiin. (Kirjavainen ym. 2002: 117.)

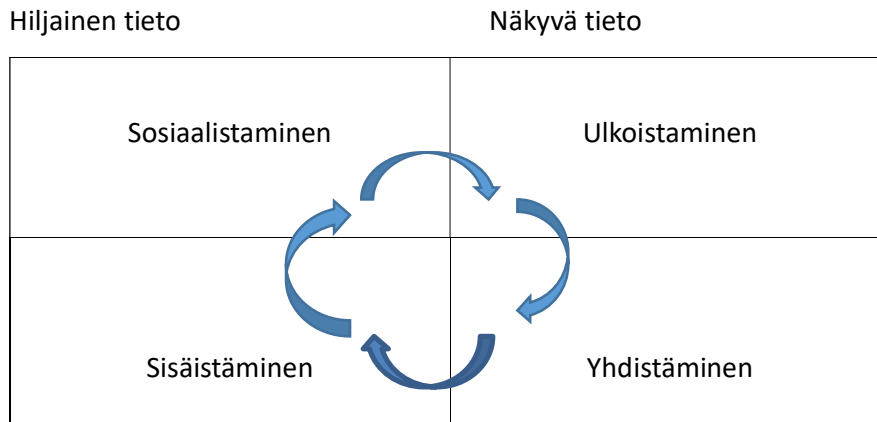
Japanilainen organisaatiotutkija Ikujiro Nonaka on tehnyt tutkimusta hiljaisen tiedon
esille saamisesta organisaatioista. Hän kehitti yhdessä Hirotaka Takeuchin kanssa tiedon
luomisen SECI-mallin, joka perustuu hiljaisen tiedon ja fokusoidun eli eksplisiittisen tie-
don väliseen vuorovaikutukseen. Eksplisiittinen tieto ilman taustalla piilevää tacit-tietoa
tai hiljaista tietoa menettää nopeasti merkityksensä. Tieto muodostuu näiden kahden
yhteisvaikutuksesta. Toimintaa ohjaa ylimmän johdon laatima visio. (Little ym. 2002: 43;
Pohjalainen 2006: 27-28.)

Nonakan mukaan tietopääoma jaetaan kokemukseräiseen tietopääomaan (osaaminen,
taidot); käsitteelliseen tietopääomaan (symbolien, kielen ja kuvien avulla muodostetut
käsitteet); rutiininomaiseen tietopääomaan (yrityskulttuuri, päivittäiset toimintatavat,
muu tietotaito) sekä systemaattiseen tietotaitoon (eksplisiittinen tieto, kuten laitteet,
ohjelmistot, ohjeet, sopimukset). (Hakala 2006: 135.)

Nonakan mallissa tieto ja osaaminen kasvavat neljän vaiheen niin sanotun SECI-prosessin
kautta: sosialisatio, ulkoistaminen eli artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen. Hiljai-
nen tieto jaetaan *socialisaation* kautta esimerkiksi yhdessä työskentelemällä toisten hil-
jaiseksi tiedoksi ja olennaisinta tässä on yhteinen kokemus. *Ulkoistamisessa* eli *artikulaa-
tiossa* hiljainen tieto taas käännetään fokusoiduksi tiedoksi ja samalla muiden ymmär-
rettäväksi tiedoksi esimerkiksi dialogin avulla. (Little ym. 2002: 44-47.; Pohjalainen 2006:
27-28.; Viitala 2004: 178-179.)

Yhdistämisessä fokuoitu tieto muutetaan monimutkaisemmaksi fokusoiduksi tiedoksi ja
samalla tietoa levitetään koko työyhteisölle ja tietoa yhdistetään vanhaan tietoon. Tietoa
luokitellaan, verrataan, valitaan, yhdistellään ja dokumentoidaan. *Sisäistämisessä* foku-
soitu tieto muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi yhdessä tekemällä. Sisäistämisellä

tarkoitetaan uuden tiedon avulla tehtävää olemassa olevan toimintamallin tai ajatusmallin muokkausta. Toiminnan osapuolet ovat vuorovaikutuksessa tiedon luomisen kontekstissa, joka on yhteisesti määritelty. (Nonaka & Takeuchi 1995: 67-68; Pohjalainen 2006: 27-28; Viitala 2004: 178-179.)



Kuvio 1. Osaamisen konversio (Nonaka ym. 1995:62)

Nonakan mallissa hiljaisen tiedon koetaan olevan subjektiivista, erityisesti kokeneisiin työntekijöihin varastoitunutta tietoa. Nonakan mukaan tieto on osaamista ja ammattitaitoa, jota ei voida kuvata numeerisilla arvoilla. Organisaation menestystekijänä pidetäänkin hiljaisen tiedon säilyttämistä, osoittamista ja muuttamista täsmälliseksi tiedoksi. (Hakala 2006: 104-105.)

Tiedon luomisen kontekstia ja tietoa luovaa vuoropuhelua Nonaka kutsuu termillä Ba. Bat ovat mielentilan, sosiaalisen instituution ja fyysisen tilan yhdistelmiä, jotka on viri-tetty tiettyä toimintaa varten. Uuden osaamisen kehittämisen vaiheissa tarvitaan erilaisia baita. Ne maaperät, joilla tietoa luodaan, on lajiteltu neljään eri alueeseen. Ensimmäistä kutsutaan Alkuperäis-baksi, Originating ba, jossa merkitsevinä tekijöinä ovat tun-teet, kokemus ja spontaanisuus. Tämä on lähinnä henkilökohtaisen oppimisen aluetta. Tämä käsittää lähinnä yksilöiden kohtaamisen kasvotusten. Toista aluetta taas sanotaan Vuorovaikutus-baksi, Dialoguing ba, jolla tarkoitetaan lähinnä ryhmää tai tiimiä, jossa yk-silön ajatuksia siirretään sanoiksi myös kasvotusten. Kolmantena alueena on Kyber-ba tai

Systemizing ba, jossa yleensä digitaalisessa muodossa oleva tieto levitetään koko organisaatioon virtuaalisesti. Viimeisimpänä alueena on Harjoitus-ba, Exercising ba, jossa järjestetyssä harjoitus- tai työtilanteessa uutta tietoa sovelletaan käytännössä. (Little ym. 2002: 50-52.; Ruohotie ym. 1997: 27.; Viitala 2004: 180-182.; Virkkunen 2002: 46.)

Nonakan mallin kautta henkilöstön kehittämistoimet näyttävät nojaavan strategiaan, jolla ylläpidetään kilpailukykyä. Strategian kautta päätetään sitten käytännön toimista henkilöstön oppimisen suhteen. Nonakan mallissa tiedon luomisen prosessi on päättymätön. On tärkeää rakentaa erilaisia ba-tiloja, jotta siirtyminen tuottamisesta uuden osaamiseen ja kehittämiseen tapahtuu joustavasti. (Little ym. 2002: 50-52.; Ruohotie ym. 1997: 27.; Viitala 2004: 180-182.; Virkkunen 2002: 46.)

4 Tutkimusmetodi, tutkimusaineisto ja tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteeksi valittiin tutkijan oma työpaikka, jossa organisaatiossa päätettiin tehdä suurempi muutos. Tutkimuksen aikana tutkija ei itse työskennellyt muutoksen kohteena olevassa funktiossa.

4.1 Tutkimusmetodi

Tutkimukseen valittiin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu muutospöjektia ja koulutussuunnitelman rakentamista sekä organisaatiomuutokseen, esi-miestyöhön ja koulutukseen liittyvää selvitystä varten. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa ennalta suunnitellusta, vaikka haastattelun teema onkin ennalta määritelty. (Hirsjärvi ym. 2000: 43-48)

Tutkimuksen tukena käytettiin osallistuvaa havainnointia. Havainnointia voidaan käyttää sekä kielellisten että ei-kielellisten ilmaisujen tulkitsemiseen. Havainnointi voi olla myös reaktiivista tai ei-reaktiivista sen mukaan, tietääkö havainnoitava kohde olevansa havainnoinnin kohteena. Tässä tutkimuksessa käytettiin enemmälti ei-reaktiivista havainnointia. (Hirsjärvi ym. 2000: 37)

Haastattelut voidaan jakaa yksilö- ja ryhmähaastatteluihin. Yksilöhaastattelua käytettiin tässä tutkimuksessa projektipäällikön ja asiakaspalvelupäällikölle tehdyissä haastatteluisissa, kun ryhmähaastattelua taas käytettiin koulutussuunnitelman suunnittelutilaisuuksissa. Ryhmähaastattelussa kyseessä oli täsmäryhmähaastattelu. Sekä yksilö- että ryhmähaastattelut oli määritelty tiettyihin teemoihin, mutta keskustelun kulku oli vapaa- muotoista aiheiden ympäriltä. Täsmäryhmähaastattelussa ryhmän oli tarkasti ennalta määritelty ja keskustelulle oli määritelty selkeä tavoite, koulutussuunnitelman täsmen- täminen. Ryhmän koko oli kuusi henkeä ja haastattelussa etukäteen muodostettuihin ky- symyksiin pyrittiin saamaan mielipiteitä kaikilta ryhmään nimetyiltä. Tässä mielessä kes- kustelu oli siis arvioivaa ja kuvailevaa. Ryhmässä annetut mielipiteet ja kommentit

kirjattiin ylös keskustelun kuluessa. Koska ryhmähaastattelun kokonaistavoitteena oli koulutussuunnitelman täsmentäminen, tehtiin haastateltavien kommenttien perusteella yhteenveto ja koulutussuunnitelman tarkempi rakenne. Kommentit luokiteltiin eri koulutuksiin mukaan otettaviksi ja tämän perusteella koulutussuunnitelmassa tehtiin jako erilaisiin koulutuksiin, muun muassa työkalu- ja prosessikoulutuksiin. (Hirsjärvi ym. 2000: 61-63.)

Koulutussuunnitelman teon jälkeen suoritettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka jaettiin kolmeen osioon: esimiestyö- ja koulutus muutoksessa; esimiestyö muutostilanteessa sekä koulutus muutostilanteessa. Ensimmäisessä osuudessa käsiteltiin yleisesti asiakaspalvelun yhdistämiseen liittyviä kokemuksia; koettiin asiakaspalvelun yhdistäminen tarkoituksenmukaiseksi, miten tavoitteet oli sisäistetty; millainen on hyvä muutos ja mitkä nähtiin yhdistämisen suurimmiksi haasteiksi. Tämä haastattelu tehtiin yhteensä yhdeksälle myyntiassistentille. Saatujen vastausten perusteella tehtiin yhteenveto liittyen osaamisen johtamiseen sekä esimiestyöhön.

4.2 Kohteen valinta ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii ABB Oy, Kotimaan tuotemyynti. ABB Oy, Kotimaan tuotemyynti kuuluu ABB-yhtymään, joka on muodostettu vuonna 1988 liittämällä yhteen sähkötekniset toiminnot ruotsalaisesta Aseasta ja sveitsiläisestä Brown Boverista. Nykyisin ABB toimii yli 100 maassa ja työllistää noin 130 000 henkilöä sähkövoima- automaatioteknologian alalla. Suomessa ABB Oy jakautuu viiteen eri tuotealueeseen, divisioonaan: Sähkövoimatuotteet, Sähkövoimajärjestelmät, Sähkökäytöt ja kappaletavara-automaatio, Pienjännitetuotteet ja Prosessiautomaatio. Näiden divisioonien sisällä on yhteensä 16 eri liiketoimintayksikköä. Tämän lisäksi ABB Oy:n kuuluu kolme yksikköä, jotka eivät ole suoraan suuntautuneet mihinkään tuotealueeseen vaan edustavat omassa liiketoiminnassaan näitä kaikkia. Nämä kolme yksikköä ovat: Service, joka toimii kunnossapidon alueella; Functions and Service lähinnä Oy:n hallinnollisten tehtävien

alueella, muun muassa IS, viestintä, henkilöstön koulutukset; ja Kotimaan tuotemyynti, joka myy ja markkinoi kaikkia ABB:n tuotteita kotimaisille asiakkaille. (www.abb.fi)

ABB Oy, Kotimaan tuotemyynti, myöhemmin Kotimaan tuotemyynti, on perustettu vuonna 2001. Liiketoimintayksikön perustaminen tapahtui keräämällä tuoteyksiköiden myyntiosastojen sisällä olleita henkilöitä yhdeksi organisaatioksi. Kotimaan tuotemyynnissä työskentelee yhteensä 110 henkilöä. Henkilöstö jakautuu pääosin Helsingin ja Vaasan konttoreihin, joista Helsingissä työskentelee suurin osa. Yksikkö on jakautunut viiteen eri tuotealueeseen. Näissä tuotealueissa on edustettuna samanlaiset toiminnot: myynti, tuotehallinta ja asiakaspalvelu. Hallinnon osasto on yhteinen kaikille tuotealueille.

Kotimaan tuotemyynnissä myyntiassistentteina työskentelee 15 henkilöä, joista 12 henkeä työskentelee Helsingissä ja kolme henkeä Vaasassa. Tuotealueiden välillä jakautuminen myyntiassistentteilla on seuraava: Vaasassa kaksi assistenttia työskentelee Sähkövoimatuotteiden ja –järjestelmien ja yksi assistentti Pienjännitetuotteiden parissa; Helsingissä kuusi assistenttia Sähkökäytöt ja kappaletavara-automaatiossa, neljä assistenttia Pienjännitetuotteiden ja kaksi Prosessiautomaation tuotealueissa. Jokaisessa tuotealueessa on myyntiassistentteilla ollut oma esimiehensä: Pienjännitetuotteissa asiakaspalvelupäällikkö, Sähkövoimatuotteissa ja –järjestelmissä asiakaspalvelupäällikkö, Sähkökäytöt ja kappaletavara-automaatiossa asiakaspalvelupäällikkö ja Prosessi-automaatiossa tuotealueen myyntipäällikkö.

Tutkimuskohteeksi valittiin ABB Oy, Kotimaan tuotemyynti, koska kyseisen organisaatio oli tutkimuskohteena sopivan kokoinen kyseiseen tutkimukseen. Lisäksi organisaation voimakas jakautuminen eri tuotealueisiin toi tutkimukseen mielenkiintoisen lisänsä. Organisaatiomuutoksessa eri tuotealueisiin jakautunutta asiakaspalvelua pyrittiin yhdistämään yhdeksi toimivaksi tiimiksi. Tiimin muodostamiseen toi lisäyksen muun organisaation sopeutuminen muutokseen, toimintajärjestelmien määrä ja opittavien asioiden määrä. Tutkija on toiminut organisaatiossa useamman vuoden ajan useissa erilaisissa

tehtävissä. Tutkimuksen aikana tutkija toimi kuitenkin muualla kuin itse muutoksen kohteena olleessa asiakaspalveluorganisaatiossa.

Tutkimuksen ennakko-oletuksena voidaan pitää organisaatiomuutoksessa esiintyvää muutosvastarintaa sekä uuden tiimin jäseniltä että muualta organisaatiosta. Esimiestyöhön liittyen kohteen valinnassa huomioitavaa oli myös asiakaspalvelun esimiesten määrän vähentyminen neljästä henkilöstä yhdeksi. Kohteen valinnassa mielenkiintoisen lisänsä toi asiakasnäkökulman implementoiminen organisaatorakenteen sisälle.

Tutkimuksen pääteemoina olivat osaamisen johtaminen ja hiljaisen tiedon esiin saaminen organisaatiosta. Tutkimusongelmana oli nimenomaisesti se, miten osaamista saadaan organisaatiossa jaettua ja löytyykö hiljaisen tiedon jakamiseen toimivaa valmista mallia. Tämän lisäksi tutkittiin myös esimiestyötä ja sen oleellisuutta muutoksessa. Tarkemmin paneuduttiin osaamiseen asiakaspalvelutiimin sisällä sekä yksilön osaamiseen ja oppimiseen. Esimiesten johtamistapoihin ei tässä empiirisessä osuudessa suuremmin otettu kantaa, vaikka tutkimuksen taustalla nämä olivatkin vaikuttavina tekijöinä. Tämän valinnan teki organisaation projektipäällikkö hänelle tehdyn teemahaastattelun perusteella.

Koulutussuunnitelman rakentamiseen liittyvä runko tehtiin yhteistyössä projektipäällikön ja asiakaspalvelupäällikön kanssa, joka jatkossa toimisi yhdistetyn asiakaspalvelun vetäjänä. Koulutussuunnitelman tekoon liittyen keskusteltiin ryhmässä yhteensä neljän eri tuotealueiden myyntiassistenttien ja yhden asiakaspalvelupäällikön kanssa.

Haastatteluissa saatua aineistoa analysoitiin Alasuutarin (1994) kvalitatiivisen analyysin pohjalta. Ensimmäiseksi pelkistettiin siis haastatteluista saatu aineisto teoreettis metodologisesta näkökulmasta, eli kiinnitettiin huomiota tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Aineistosta saatuja asioita yhdisteltiin myös tämän näkökulman mukaisesti. Analyysin toisessa osassa tulkittiin tuloksia käytössä olleiden oletusten pohjalta teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. (Alasuutari 1994: 28-39.)

Koulutussuunnitelman rakentaminen ja siihen liittyvät ryhmäkeskustelut toteutettiin maaliskuussa 2010, kun haastattelut taas toteutettiin marraskuussa 2010. Ryhmäkeskustelusta tehtiin muistiinpanoja, joiden pohjalta koulutussuunnitelma rakennettiin ryhmittelemällä asiat teemoittain. Ryhmittelyn jälkeen koulutussuunnitelma pystyttiin jakamaan prosessi- ja työkalukoulutuksiin sekä tarkemmalle meneviin perehdytyksiin. Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksessa käytettiin aineistoina useita organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettuja aineistoja, muistioita ja sähköposteja.

5 Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on vahvasti asiantuntijaorganisaatio. Erilaisten työkalujen ja prosessien osaamisen vaade on henkilökunnalle melko suuri. Taustalla vaikuttaa asiakaslähtöisyyden tarve ja toisaalta myös organisaatio tuotealuekohtainen rakenne ja tuotealuekohtaiset erityistarpeet osaamisen kannalta.

5.1 Organisaatiomuutos kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen kohde liittyy eri tuotealueiden asiakaspalveluihin. Tähän asti eri tuotealueiden alla on ollut omat asiakaspalveluhenkilönsä, myyntiassistentit. Nämä asiakaspalvelun työntekijät päätettiin johdon taholta yhdistää yhdeksi tiimiksi, pois tuotealueiden alta. Asiakaspalvelun yhdistämiseksi ja asiakastyytyvyyden parantamiseksi yksikössä perustettiin erillinen projekti, niin sanottu Aspa-projekti.

Projektin tavoitteiksi määriteltiin johdon toimesta seuraavat asiat:

1. Luoda Kotimaan tuotemyynnille yhteinen asiakaspalvelukeskittymä, jonka tehtävinä ovat asiakaslähtöiset palveluratkaisut
2. Parantaa asiakaspalvelun resursoinnin läpinäkyvyyttä
3. Kehittää toimintaa asiakaslähtöiseksi, asiakkuuden hallinnan lähtökohdista
4. Parantaa tavoitettavuutta
5. Vapauttaa myynnille aikaa asiakaskäynneille kanavoimalla asiakaskontakteja oikein

Tuotealueiden asiakaspalvelussa työskentelee tällä hetkellä yhteensä 15 henkilöä ja projektin tavoitteena on yhdistää näiden henkilöiden tuotealuekohtainen osaaminen asiakaslähtöisemmäksi, jotta asiakas saisi palvelua kaikista tuotealueista samaan aikaan. Tähän asti asiakas on saanut tuotealuekohtaista palvelua, ja asiakas on tehnyt tilauksensa eri asiakaspalveluihin Kotimaan tuotemyynnin sisällä tuotealueen mukaisesti. Muutoksen kohteena oleva yhdistäminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimin yhdistämisen

lisäksi suurin osa myyntiassisteista saa uuden esimiehen ja osaamisen kannalta laajemmat työtehtävät. Asiakaspalvelun henkilöiden tuotealuekohtainen osaaminen täytyy saada siirrettyä koko Kotimaan tuotemyynnin asiakaspalveluhenkilöstölle, jotta uusi tiimi pystyisi toimimaan asiakaslähtöisemmin.

Osaamiseen liittyen projektin ongelmakohtiksi tunnistettiin seuraavanlaisia asioita: tuotealuekohtainen asiakaspalvelun ohjausmalli, tuotealuelähtöinen asiakaspalvelu, järjestelmä- ja tuoteosaaminen tuotealuekohtaisuus ja –riippuvuus. Näihin asioihin asetettiin projektin tavoitteeksi tehdä muutos muun muassa yhteisen esimiehen kautta, palvelulähtöisen asiakaspalvelun luomisella, tuoteosaamista ja järjestelmäosaamista laajentamalla. Aikatauluksi projektille määriteltiin 12.2009 – 02.2010.

Tavoitteena tutkimuksessa oli löytää keinot asiakaspalvelun osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen koulutussuunnitelman kautta, jotta uudenmallinen asiakaspalveluprosessi saataisiin rakennettua. Koulutuksen kautta tavoitteena oli saada myös organisaatiossa piilevä hiljainen tieto koko asiakaspalvelun tietoisuuteen ja hyödynnettäväksi. Hiljaisen tiedon määrä oli uuden asiakaspalveluorganisaation henkilöillä melko suuri henkilöstön pitkien työurien vuoksi. Lisäksi vaihtuvuus tässä organisaatiossa oli ollut verrattain pieni eikä perehdytysmateriaaleihin ollut tämän vuoksi panostettu.

Osaamisen johtamisen onnistumisen varmistamiseksi koulutussuunnitelmassa aloitettiin ensin Viitalan (2002) kuvaaman mallin mukaisesti organisaatiolta saatavan tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen. Seuraavana vaiheena synnytettiin keskustelua asiakaspalvelun henkilöstön kesken ja viimeisenä vaiheena aloitettiin toimivan uuden toimintamallin kehittäminen. (Viitala 2002: 188-190.)

Koulutussuunnitelman rakentamiseen liittyvässä tutkimuksessa lähdettiin osittain Nonakan (1995) hiljaisen tiedon esille saamisen mallista. Projektipäällikön kanssa yhteistyössä mietittiin ensin, miten koulutuskokonaisuutta tulisi rajata. Eri tasoiksi nähtiin johtajien kouluttaminen, organisaation ja tiimitason kouluttaminen sekä yksilötason

kouluttaminen. Koulutuksen rajaus tehtiin uuden asiakaspalvelutiimin koulutuksiin sekä yksilökoulutuksiin. (Nonaka ym. 1995: 67-68.)

Koulutussuunnitelman rakentamisessa lähdettiin projektipäällikön valinnalta siitä, miten tutkimusta tullaan painottamaan organisaatiokäyttäytymisen suhteen, eli otetaanko lähökohdaksi johtamistavat, organisaation osaaminen vai yksilön osaaminen. Projektipäällikön kanssa keskusteltiin teemoista, joiden perusteella valinta tutkimuksen suuntaamiseen tehtiin:

1. Johtamismallin tarkastelu (osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, yksilön johtaminen) ja esimiestyö organisaatiossa
2. Ydinosaamisen merkitys ja kompetenssien kehittämisen näkökulma
3. Osaamisen kehittäminen johtajuuden / yksilön näkökulmasta
4. Organisaation uudistaminen, innovaatiot sekä yksilön motivointi
5. Organisaation strategia ja oppimisen / osaamisen kulttuuri organisaatiossa
6. Tiimityö ja verkostoituminen organisaatiossa
7. Tietojärjestelmien käyttäminen osaamisen johtamisessa
8. Organisaation elinkaari osaamisen johtamiseen ja hiljaisen tiedon hallintaan liittyen

Johtamismalleihin liittyen osaamisen johtaminen nousi tämän projektin osalta tärkeimmäksi tarkastelun kohteeksi. Osaamista haluttiin tarkastella erityisesti organisaation näkökulmasta osaamisen yhteisön tai oppivan organisaation kannalta, ei niinkään esimiesten kompetenssien kehittämisen kannalta liittyen yksilön kehittämiseen tai yksilön osaamisen kannalta. (Sydänmaanlakka: 2001: 45-47.)

Koulutussuunnitelman rakentamisen pohjaksi määriteltiin, että organisaation strategia määritellään yhteiseksi ABB:llä, joten siihen ei tässä tutkimuksessa ole syytä ottaa kantaa. Osaamisen kulttuurin luomiseen liittyen pyrkimyksenä oli tukea yksilöstä lähtevää osaamisen levittämistä ja samalla panostaa siihen, että yksilön tietämys saataisiin

organisaation voimavaraksi. Tiedonsiirtojärjestelmistä todettiin, että ne liittyvät osaamisessa ennemminkin kehityskeskusteluihin, joten niihin ei koulutussuunnitelman rakentamisen vaiheessa oteta suuremmin kantaa, sillä järjestelmien sisältö määritellään ennemmin henkilöstöosastolla Kotimaan tuotemyynnin ulkopuolella. Toimintajärjestelmiin joudutaan ottamaan kuitenkin kantaa liittyen osaamisen jakamiseen asiakaspalvelussa.

Koulutussuunnitelman rakentamisen pohjaksi määriteltiin tiimityön merkitys ja osaamisen siirtäminen. Lähtökohdaksi määriteltiin erityisesti osaamisen siirtyminen asiakaspalveluhenkilöltä toiselle, jotta tiedon pysyvyys organisaatiossa saataisiin varmistettua. Johtamisen kannalta tavoitteeksi määriteltiin varmistuminen siitä, että osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen toteutuvat asiakaspalvelussa ja tällä tavoin saadaan varmistettua, että henkilöiden motivaatio säilyy. Verkostoitumiseen liittyen tavoitteeksi määriteltiin panostus asiakaspalvelun sisällä tapahtuvaan verkostoitumiseen, jotta toisilleen ennalta vieraat henkilöt saataisiin toimimaan yhteistyössä.

Projektipäällikkö määritteli, että organisaation ja yksilön osaaminen olivat projektin painopisteitä. Vaikuttavana tekijä painopisteen valinnassa oli projektin ajankohtaisuus ja tiivis aikataulu. Johtajuuden laajemman tutkimuksen poissulkevana tekijänä oli nimenomaisesti aikataulun tiukkuus. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tuloksia osaamisen levittämisessä organisaatioon nopeasti, eikä johtajuuden taustoille ja johtamiskulttuurin tutkimukselle jäänyt sijaa tämän projektin puitteissa. (Sydänmaanlakka: 2001: 45-47.)

5.2 Tietoisuuden luominen

Tutkimuksen kannalta tietoisuuden luomisessa lähdettiin ensin siitä ajatuksesta, miten asiakaspalveluhenkilöstöä saataisiin mukaan alusta lähtien uuden tiimin sisäiseen kouluttautumiseen ja miten myös hiljaisen tiedon jakamista saataisiin alusta lähtien helpommaksi. Nonakan mallissa hiljaisen tiedon esille saaminen lähtee sosialisatiosta, jossa yhdessä työskentely on olennaisena asiana. (Nonaka ym. 1995: 67-68.)

Organisaation osaamisen johtamisessa ja osaamisen siirtämisessä huomioon on otettava se, millaisella koulutusformaatilla osaamista tulisi jakaa. Tätä kautta mietintään tulivat koulutukset työpareittain, pienryhmäkoulutukset ja ryhmäkoulutukset. Koulutusten suhteen luotiin ensin kysymysrunko koulutuksiin liittyvään rakenteeseen.

Koulutussuunnitelman rakentamisessa lähdettiin Nurmisen (2007) osaamisen muutostarpeen selvitysmenettelyn kautta. Organisaation oppimisen tehostamiseksi eri tuotealueiden asiakaspalveluista kerättiin pienimuotoinen ryhmä uuden asiakaspalvelun koulutusten suunnitteluun ja tätä kautta osaamiseen liittyvien haasteiden selvittämiseen. Ryhmä koottiin siten, että jokaisesta tuotealueesta olisi mukana ainakin yksi henkilö, jonka kyvykkyys olisi riittävä edustamaan tuotealueeseen liittyvissä kysymyksissä. Ryhmän kokoamisessa pääajatuksena oli, että jokainen tuotealue pääsisi omalta osaltaan vaikuttamaan koulutusten sisältöön. Nonakan malliin liittyen tämä pienryhmätyöskentely oli ensiaskel sosialisatio-vaiheeseen. (Nonaka ym. 1995: 67-68; Nurminen 2007: 66-71.)

Koulutusten suunnittelutilaisuudessa oli ajatuksena suunnitella ja selvittää ryhmänä erilaisia asioita ja ongelmia ja tämän lisäksi täsmentää luodun kysymysrunгон pohjalta, mitä asioita itse koulutuksissa käytäisiin jatkossa läpi. Nurmisen (2007) prosessin mukaisesti siis suunnittelutilaisuuksissa valittaisiin toimintatapa osaamisen jäsentelyyn. Järjestettävän tilaisuuden agendalla oli samalla auttaa organisaatiota oppimaan toisiltaan tehokkaasti ja yhdistää eri tuotealueiden asiakaspalveluhenkilöstöä ajatusten vaihdon ja tiedon jakamisen kautta.

5.3 Toimintamallin hakuprosessi

Nonakan hiljaisen tiedon esille saamiseen liittyen koulutusten suunnittelutilaisuudessa siirryttiin kohti ulkoistamisen ja yhdistämisen vaiheita. Koulutussuunnittelutilaisuuksissa ryhmän kanssa käytiin läpi myyntiassistenttien työhön ja uuden tiimin toimintamalliin liittyviä asioita keskustelemalla eri teemoista pienryhmänä. Koulutussuunnitelman

jälkeen läpikäytyt asiat koottiin ja yhdisteltiin kokonaisuuksiksi, joiden perusteella itse koulutussuunnitelman rakentaminen pystyttiin aloittamaan, eli tietoa muutettiin foku-
soidummaksi tiedoksi. Itse koulutustilaisuuksissa lähdettiin sitten levittämään tätä yhdis-
tettyä tietoa työyhteisölle. (Nonaka ym. 1995: 67-68.)

Uuden tiimin koulutuksiin liittyen koulutusten suunnittelutilaisuuksissa luotiin malli
pienryhmäkoulutuksista / -valmennuksista. Tässä koulutusmallissa pidettäisiin pienem-
piä ryhmäistuntoja tiimin sisäisen ohjaajan vetämänä. Ohjaaja toimisi ennemminkin ai-
hepiirejä ohjaavana ja tarkentavien kysymysten kysyjänä, valmentajana, ei niinkään kou-
luttajana. (Viitala 2002: 172-173.)

Koulutusten suunnittelutilaisuuksissa kerättiin ryhmältä koulutuksissa läpikäytävistä asi-
oista, eli niistä asioista, jotka asiakaspalvelun henkilöstö näki itse tärkeänä kouluttaa kol-
legoilleen. Keskustelua käytiin tehdyn koulutusrungon kysymysten pohjalta, johon myyn-
tiassistentit saivat vapaasti listata mielestään tärkeitä, koulutuksiin otettavia asioita.
Suunnittelutilaisuuksissa tuli esille sellaisia asioita, joista myyntiassistentteilla oli toisis-
taan poikkeavia näkemyksiä. Uuden esimiehen (asiakaspalvelupäällikön) johdolla näihin
asioihin etsittiin tilaisuuksissa tiimin yhteinen näkemys, joka koulutettiin itse koulutusti-
laisuuksissa myös muille kuin suunnittelutilaisuuksissa olleille. Koulutukset päätettiin ja-
kaa kolmeen osaan, työkalukoulutukseen, prosessikoulutukseen sekä työhön opastuk-
seen. Koulutusten onnistumisen kannalta on tärkeää, että mukana ovat kaikki tietoa tar-
vitsevat sekä henkilöstö että esimies. (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 278-279.)

Työkalukoulutukset päätettiin pitää ryhmäkoulutuksina, joissa läpikäyntiä tehtäisiin sekä
päätyökaluista että aputyökaluista liittyen myyntiassistenttien työhön. Prosessikoulu-
tusta pidettäisiin ryhmäkoulutuksina osastopalaverissa. Näissä koulutuksissa kuvattai-
siin tilaustoimintaa yleisesti. Tarkemmalle tasolle mentäisiin sitten työhön opastuksissa,
joissa ryhmäkoko olisi 2-3 henkeä. Työhön opastuksessa perehdyttäisiin syvällisemmin
tilaustoimintaan. Ongelmalliseksi koulutussuunnittelussa tuli koulutustason määrittely,
tämän vuoksi päätettiin että yhteiskoulutukset lähtisivät helpolta tasolta, kun taas

perehdytyksissä mentäisiin vaikeampiin asioihin. Koulutusten järjestämisessä vaihtelu on tärkeää, oikeanlaisesti järjestettynä se antaa valmiudet itse työhön ja uuden toimintamallin suunnitteluun. Koulutuksissa perusasioista lähteminen helpottaa sitä, että henkilöstö pystyy kehittämään toimintaa omatoimisesti. (Lanning ym. 1999: 277-278.)

Tuotteiden osalta koulutukset sovittiin tuotepäälliköiden ja teknisen tuen järjestettäväksi. Tämä laaja koulutusten osuus päätettiin toteuttaa erillisinä lyhyinä infoiskuina, koska asiakaspalvelun henkilöstö ei kokenut itseltään löytyvän riittävästi teknistä tietämystä koulutusten järjestämiseen. Lisäksi lyhyet teknisen tuen järjestämät informaatiot koettiin helpommaksi toteuttaa käytännössä videopalavereina.

5.4 Toimintamallin implementointi

Koulutusten lähtöajatuksena oli, että työntekijät toimisivat toistensa valmentajina Viitalan määritelmän mukaisesti. Tilaisuuksissa käytäisiin vapaata keskustelua ennalta määritellyistä aihepiireistä. Tämän lisäksi koulutuksissa tutustuttaisiin konkreettisesti työn tekemiseen, muun muassa myyntitilausten luomiseen. Koulutuksista kerättäisiin aineistoa, josta luotaisiin samalla koulutusmateriaalia. Koulutusten tavoitteena olisi määritellä tavoitteita tulevalle tiimille ja määritellä, mitkä asiat olisivat tärkeitä toiminnan jatkamiselle. Koulutuksissa kerättäisiin tuotealueiden toiminnan erityispiirteet ja painotettaisiin näitä erityispiirteitä. Esimerkkinä näistä erityispiirteistä ovat muun muassa projektitilaukset, vientiin liittyvät tilaukset, työkalut, master data, tiimin toiminta, sähköinen kaupankäynti, ja asiakkaiden erityispiirteet.

Koulutusten sisällöissä olennaisimpina pidettiin a) tilaus-toimitusprosessin kuvausta tuotealuekohtaisesti, b) henkilön omaa roolia toiminnallisessa ketjussa; c) yksilön osaamisen vaatimuksia; d) ryhmän omaa visiota ja missiota, eli mihin muutoksessa pyritään; e) kommunikoinnin tärkeyttä sekä koulutuksissa että uudessa tiimissä myös jatkossa.

Koulutusten suunnittelutilaisuuksien perusteella tehty koulutusrunko sai johtoryhmän hyväksynnän. Hyväksynnän jälkeen koulutuksia lähdettiin toteuttamaan siten, että aloitus tapahtui tuotealuekohtaisista prosessikoulutuksista uuden tiimin osastopalaverissa. Koulutussuunnitelman perusteella tämän jälkeen pidettäisiin työkalukoulutukset ja loppulta pienryhmissä tapahtuvat perehdytykset.

Työkalujen osalta asiakaspalvelupäällikkö teetti asiakaspalvelulle osaamiskartoituksen. Osaamiskartoituksen tavoitteena oli selvittää nykyosaamisen taso ja -ongelmat sekä informoimaan asiakaspalvelua järjestelmistä, jotka uuden asiakaspalvelutiimin jäsenen osaamiseen tavoitteeksi asetettaisiin, kuten Nurmisen osaamisen muutostarpeen selvittämismenettelyn (2007) kolmannessa ja neljännessä vaiheessa. (Kirjavainen ym. 2002: 117., Nurminen 2007: 66-71.)

Nurmisen muutostarpeen selvittämismenettelyn (2007) viides ja kuudes vaihe jäivät tämän jälkeen kehityskeskustelujen kautta läpikäytäväksi. Asiakaspalvelupäällikkö kävi kunkin myyntiasistentin kanssa läpi osaamiskartoituksessa ilmi tulleet osaamispuutteet ja näiden osalta keskustelussa tehtiin kehityssuunnitelma siitä, kuinka osaamistasoa näiden osalta saataisiin nostettua. (Viitala 2005: 120-121.)

5.4.1 Koulutussuunnitelma

Lanningin (1999) mukaan kehitysprojektien tavoiteasetannassa määritellään yleensä se, että koulutukset pidetään ja niiden sisältö on riittävän kattava. Koulutusten tavoitteena pitäisi kuitenkin olla myös tulosten aikaansaaminen ja muutokset ajattelu- ja toimintatavoissa. Tällä tavoin henkilöstölle pystyttäisiin takaamaan kyky ja valmiudet toiminnan kehittämiseen ja projektissa määriteltyjen tavoitteiden mukaisiksi. Oikein toteutettuna koulutukset motivoivat henkilöstöä ja lisäävät muutoshalukkuutta, kun heikosti toteutettuna ne saattavat jopa hidastaa projektin etenemistä. Kohdeorganisaatiossakin tavoitteeksi määriteltiin koulutusten pitäminen, mutta muita tavoitteita ei koulutuksille asetettu. (Lanning ym. 1999: 276-281.)

Nonakan hiljaisen tiedon kartoittamisen malli soveltui melko hyvin koulutussuunnitelman tekoon, sillä myyntiassistentit olivat innokkaita kertomaan omien tuotealueidensa erikoisuuksista ja tätä kautta levittämään omaa tietämystään. Tutkija havainnoi, että henkilöt kokivat osaamisensa ja työnsä arvostuksen lisääntyneen organisaatiossa työhön liittyvän avoimen keskustelun kautta. Koulutussuunnitelmaan liittyvä runko oli kuitenkin välttämätön näihin ryhmähaastatteluihin, sillä keskustelun aloitus tuntui vaikealta. Ilmeisesti vastaavanlaisia ryhmähaastatteluita ei ollut ennen pidetty näille henkilöille. Myyntiassistenttien tuleva esimies oli mukana haastattelutilanteessa, mutta tämä ei tuntunut haittaavan keskustelun kulkua. Henkilöstön osaamisen kannalta epäselvien asioiden selvittäminen heti koulutussuunnittelutilaisuudessa oli helpottava tekijä ja tähän esimiehen mukanaolo auttoi selkeästi.

Koulutusten suunnittelutilaisuuksissa oli nähtävillä Nonakan mallista myös erilaisia Ba-tyyppejä. Alkuperäis-Baksi voidaan sanoa sitä henkilökohtaista oppimista, mitä henkilöt saivat jo heti koulutusten suunnittelutilaisuuksissa. Ryhmäkeskustelun lisäksi tilaisuudessa tapahtui myös keskustelua myyntiassistenttien välillä erityisesti niistä asioista, joista henkilöillä oli erimielisyyttä. Nämä kahdenkeskiset keskustelut auttoivat henkilöiden oman osaamisen kehittämisessä ja henkilökohtaisen tiedon luomisessa. Vuorovai-utus-Ban osuus oli koulutusten suunnittelutilaisuudessa suurin, siinä yksilö jakaa omaa osaamistaan ryhmälle. Kyber-Ba ja Harjoitus-Ba eivät suoraan koulutusten suunnitteluti- laisuudessa esiintyneet, mutta Kyber-Ban osuutena voidaan pitää koulutustilanteita, joita varten myyntiassistentit rakensivat omasta tuotealueestaan sopivia koulutusmate- riaaleja. Harjoitus-Ban osuus oli alun perin suunniteltu myös näihin koulutustilaisuuksiin, jossa henkilöstö olisi päässyt harjoittelemaan esimerkiksi työkalujen käyttöä kouluttajan kanssa, mutta käytännössä sen osuus jäi konkreettisen työn tekemiseen ja osittain pe- rehdytystilanteisiin. (Little ym. 2002: 50-52.; Ruohotie ym. 1997: 27; Viitala 2004: 180-182.; Virkkunen 2002: 46.)

Koulutussuunnitelman mukaisesti tarkoituksena oli järjestää prosessikoulutus, tämän jälkeen työkalukoulutukset ja viimeiseksi perehdytykset. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Prosessikoulutuksia järjestettiin jokaisesta tuotealueesta, mutta työkalukoulutukset ja perehdytykset jäivät osittain pitämättä. Työkaluista pidettyjen koulutusten sisältönä oli lähinnä esittely työkalusta, työkalujen käyttöä ei sinällään koulutettu. Suunnitelman mukaiset perehdytykset jäivät myös suurelta osin pitämättä.

Koulutuksia pidettiin jonkin verran suunnitelman mukaisesti, mutta muun muassa työkalukoulutukset jäivät liian teorian tasolle, koska suurin osa koulutuksissa pidettiin luentotyyppisinä tilaisuuksina. Mikäli teoriaosuuden jälkeen olisi perehdytykset toteutettu suunnitelman mukaisesti käytännönläheisesti, olisi tyytyväisyys koulutuksiin ollut varmasti korkeampi. Suunnitelma tehtiin, jotta resurssit saataisiin varmistettua ja kaikki koulutettavat asiat tulisi läpikäytyä. (Lanning ym. 1999: 280-281.)

Uudelle asiakaspalvelulle tehtiin projektin edetessä uusi asiakaskohtainen työnjako. Kun asiakas teki tilauksensa sähköpostilla, työnjaossa määritelty assistentti otti hänen tilauksensa käsiteltäväksi. Tällä tavoin pyrittiin nopeaan implementointiin uuden organisaation ja työnkuvan suhteen. Tällainen nopea muutos suunnitelmissa aiheutti kuitenkin käytännössä sen, että uudet työtehtävät loivat painetta tilausten nopeaan käsittelyyn. Osittain muutos aiheutti myös virheiden lisääntymistä tilausten käsittelyssä ja tyytymättömyyttä uuteen organisaatioon sekä tiimin jäsenille itselleen että muulle Kotimaan tuotemyyntiin organisaatiolle. Perehdytykset jäivät muutoksen myötä yksittäisten haastatteluiden varaan, jonka vuoksi tilaus-toimitusprosessin kokonaiskuva saattoi hetkellisesti heiketä.

5.4.2 Haastattelut

Esimiehen rooli muutoksessa oli suuri muun muassa organisaation ilmapiirin ja sen muuttamisen suhteen. Tämän vuoksi haastattelussa otettiin mukaan osuus myös

esimiehen onnistuminen muutoksesta. Osaamisen johtamisen tyyppeihin liittyen, esimiehen tavoitteena olisi toimia valmentajana muutoksessa.

Yhdistämisen syyt, tavoitteet ja tarkoituksen myyntiassistentit kokivat sisäistäneensä hyvin. Haasteena useampi henkilö koki kuitenkin tavoitteiden konkretisoitumisen käytännössä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta yhdistäminen koettiin hyödylliseksi ainakin pidemmällä aikavälillä. Huomioitaviksi asioiksi mainittiin riittävä resursointi, opittavien asioiden määrä, tuotealueiden osaamisen jakautuminen eri paikkakunnille ja tätä kautta opetteluun hankaloituminen ja uudet työtavat. Positiiviseksi nähtiin asiakastyytyväisyyden parantuminen, uudet haasteet ja uuden oppiminen, työkuorman jakamisen helpottuminen, työtapojen ja –prosessin tehostuminen sekä kokonaisvaltaisempi asiakkuuden hallinta.

Hyvään muutokseen liittyvät vastaukset vaihtelivat vastaajan mukaan. Johtamiseen liittyen tärkeänä pidettiin esimerkiksi johtamista, systemaattisuutta, määrätietoisuutta, hyvin suunniteltua ja perusteltua sekä alaisten näkökulmat huomioon ottavaa. Muutoksen itsensä tulisi olla stressitöntä ja riittävästi resursoitua, työtä helpottavaa, hallittua, tyytyväiseen asiakkaaseen tähtäävää, innostavaa ja motivoivaa, joustavaa ja olosuhteisiin mukautuvaa.

Asiakaspalvelun yhdistämisen suurimpiin haasteisiin liittyen, vastaajista suurin osa viittasi oppimismäärän paljouteen, uusien toimintatapojen ja järjestelmien omaksumiseen, muutosvalmiuteen/vastarintaan ja työmäärän lisääntymiseen uusien asioiden opetteluun myötä.

Haastattelun seuraavana osiona oli esimiestyö muutoksessa. Tässä osuudessa kysyttiin muun muassa esimiehen palautteenannosta, millaista palautetta vastaaja haluaisi ja miten annettuna. Selvitykseen tulivat myös ne asiat, joihin esimiehen tulisi kiinnittää enemmän huomiota muutoksessa henkilöstön kannalta ja tämän lisäksi se, miten esimies voisi edistää positiivista ilmapiiriä muutoksessa. Motivointikysymykset olivat myös mukana

tässä osiossa. Haastateltavat antoivat vinkkejä siitä, millaisia motivointikeinoja he toivoisivat käytettävän. Tässä osiossa paneuduttiin ennemminkin siihen, miten esimiestyöllä voitaisiin vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin muutostilanteessa. Selvityksessä olivat edellä mainittujen asioiden lisäksi myös työhyvinvointi ja esimieheltä toivottu tuki muutostilanteessa.

Pääasiallisesti vastaajat kokivat tärkeäksi yleisen tiedottamisen muutokseen liittyvistä asioista. Palautteen tulisi olla avointa, rehellistä, henkilökohtaista ja mieluiten suullisena annettua. Mihin asioihin esimiehen tulisi sitten kiinnittää enemmän huomiota muutoksen läpiviennissä henkilöstön kannalta? Haastattelutuloksissa näkyi eniten riittävän informaation saamisen tärkeys ja avoimuus, mutta myös työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita oli painotettu. Tärkeänä koettiin myös se, että esimies tuntee alaisensa työn ja johtaa tasapuolisesti muutosta esimerkillään.

Organisaatiomuutosten yhteydessä pidettiin tärkeänä kuuntelua, palautteenantoa, tasapuolista kohtelua ja esimerkillä johtamista pidettiin tärkeänä, kuten myös yhteisten tilaisuuksien järjestämistä uudelle organisaatiolle. Motivointi ja kiitoksen antaminen koettiin myös positiivista ilmapiiriä edistäväksi. Miten esimies voisi sitten motivoida muutostilanteessa. Haastattelun perusteella suurimmaksi motivaatiokeinoksi nousivat palkankorotus ja pikapalkitseminen, mutta myös palautteenanto, kannustus ja mielipiteiden huomioonotto koettiin motivoiviksi. Riittävä resursointi nähtiin tärkeäksi esimieheltä tarvittavaksi tueksi, myös positiivisen hengen luominen ja avustaminen tarvittaessa nähtiin tärkeiksi.

Työhyvinvointiin liittyvät kokemukset olivat tutkimuksen kannalta hankalimmat yhdistää, koska vastausten perusteella henkilöstö kokee työhyvinvointi-termin hyvin monella tavalla. Työhyvinvointiin liittyvät vastaukset olivat kuitenkin osaamisen johtamisen kannalta ehkäpä mielenkiintoisimmat, koska vaikka projekti oli nimellisesti saatettu loppuun, niin vastauksista näkyi osittain se, että muutos ei ole käytännössä vielä implementoitu kokonaan. Suurin osa vastaajista mainitsi, että muutoksella ei ole ollut vaikutusta

työhyvinvointiin, mutta osa vastaajista mainitsee kuitenkin työyhteisöön ja työtehtäviin liittyvän epätietoisuuden.

Viimeisenä osiona haastattelussa oli koulutus muutostilanteessa. Tässä osiossa kysyttiin henkilöstön kokemusta koulutusasioista liittyen asiakaspalvelun yhdistämiseen. Osiossa selvitettiin myös niitä asioita, mitä assistentit olivat jo oppineet, ja olisiko heillä tarvetta lisäkoulutuksiin.

Asiakaspalvelun yhdistämisessä tärkeänä mainittiin tuotekoulutukset sekä järjestelmäkoulutukset, myös tuotealuekohtaisten prosessien läpikäyminen nähtiin tärkeänä. Tuotealuekohtaisista tilaus-toimitusprosesseista oli lisätietoja jo saatu ja tämän lisäksi yhteistyö asiakaspalvelun sisällä oli lisääntynyt. Lisäoppia kaivattiin edelleen tuotteista ja järjestelmistä. Kolme haastateltavaa mainitsi, ettei ole vielä tehnyt uutta tehtäväkuvaa vastaavia tehtäviä uusiin tuotealueisiin liittyen.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin tehokkaimmasta oppimiskeinosta. Kahdeksan yhdeksästä vastaajasta koki parhaimpana oppimiskeinona henkilökohtaisen opastuksen tai vierihoidon. Tekemällä oppimista oli korostettu suurimmassa osassa vastauksia.

Osaamisen näkökulmasta haastattelun tulokset kertovat karua kieltä siitä, kuinka koulutusten järjestäminen oli jäänyt asiakaspalvelun osalta melko vähäiseksi. Suurin osa haastatelluista koki edelleen, että koulutettavia, avoimia asioita on edelleen paljon. Työkalujen ja tuotteiden osaaminen olivat asiakaspalvelijoiden mielestä melko alkutekijöissä. Osaaminen oli karttunut lähinnä tuotealuekohtaisiin prosesseihin liittyen. Moni kommentoi myös sitä, että uudenlaisia tilauksia ei juuri ollut tehty.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta Viitalan osaamisen johtamisen neljä ulottuvuutta eivät vielä olleet toteutuneet täysin. Oppimisen suuntaamiseen liittyen johdon hyväksymä koulutussuunnitelma olisi pitänyt ottaa kokonaisuudessaan käyttöön, jotta ainakin työkaluosaaminen ja työssä perehdytykset olisi saatu varmistettua ennen projektin

loppumista. Lisäksi koulutusten toteutumiseen olisi ehkä pitänyt tehdä voimakkaampi seuranta ja myyntiassistentteille joko henkilökohtaiset koulutustavoitteet tai konkreettinen kouluttautumisen seuranta. Oppimisprosessin tukeminen olisi kenties jossain määrin vaatinut uudelleen resursointia ainakin tiettyjen myyntiassistenttien työhön. Esimerkillä johtaminen nousi haastattelussa useamman kerran esille, joten tähän esimiehen olisi ehkä pitänyt paneutua paremmin. Kenties informaation lisääminen projektin etene- miseen liittyen olisi jo parantanut henkilöstön kokemusta esimerkin antamisesta sekä samalla oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta (Viitala 2002: 187.)

Esimiestyöhön ja osaamisen johtamiseen liittyen positiivisina seikkoina olivat tavoittei- den ymmärtäminen ja se, että haastatellut pitivät muutosta hyvänä asiana erityisesti asi- akkaan näkökulmasta. Esimiestyön kehittämismielessä haastattelussa korostuivat erityi- sesti informaatiopuute ja palautteen tarpeellisuus.

Palautteen saamisen tarve tuli haastattelussa esille useamman vastaajan ja useamman kysymyksen kohdalla. Palautteen antaminen ja joskus myös sen saaminen koetaan usein hankalaksi organisaatioissa. Palautteen saaminen on kuitenkin tärkeää tiimin ja myös yksilön oppimisen kannalta. Avoimuus ja riittävä palaute helpottavat kaikkea oppimista ja organisaation kasvua. Esimiehen lisäksi palautetta voidaan saada kollegoilta, yhteistyö- kumppaneilta ja alaisilta. Erityisesti henkilöstötyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden seurantaa voidaan pitää yritysten palautteenantofoorumeina. (Sydänmaanlakka 2001: 58-63.)

Haastattelun tulosten perusteella voidaan sanoa, että osaamisen johtamista oli jonkin verran tehty projektin puitteissa, mutta tiedon konkreettisen jakamisen varmistamiseksi olisi tarvittu vielä lisäpanostusta esimiehen ja johdon suunnalta. Yksilön kompetenssin osalta henkilöiltä vaadittiin osaamista kysyä neuvoa ongelmatilanteissa kuin oppimista asioihin koulutusten kautta. Henkilökohtaisia osaamistavoitteita ei myyntiassistentteille asetettu muutosprojektissa ja tämä osaltaan vaikutti varmasti muutoksen läpiviemiseen. Osa assistenteista ei projektiajassa puolen vuoden jälkeenkään ollut käsitellyt muiden

tuotealueiden tilauksia. Osaamisen kannalta ei tehty suurempaa linjanvetoa siitä, millaista osaamista myyntiassistentin työnkuvaan tarvitaan ja tämän kautta osaamisten taso oli varmaankin vaihtelevaa myös muutosprojektin jälkeen.

Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta projektin alkumetreillä henkilöstö oli motivoitunutta oman tietämyksensä ja osaamisensa jakamiseen, mutta projektiin liittyvän informaation vähäisyys ja sitä kautta epätietoisuus muutoksesta aiheuttivat epävarmuutta henkilöstössä. Suunniteltujen koulutusten pitämättömyys aiheutti haasteita uusien asioiden oppimiseen. Lisäksi näissä suunnitelluissa tilanteissa olisi ollut mahdollisuus jakaa ryhmänä hiljaistakin tietoa.

5.5 Tulokset

Työelämä vaatii nykypäivänä hyvin paljon joustavuutta organisaatioilta ja niiden henkilöiltä. Henkilöstöllä on oltava osaamista omasta alastaan, mutta myös taitoa omaksua uutta tietoa. Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti ja tämä edellyttää koko ajan suurempaa sopeutumiskykyä. Organisaatioiden jatkuvuuden kannalta tämä edellyttää organisaatioilta toimenpiteitä siihen, että osaaminen saadaan pidettyä ”talon sisällä”. Organisaatio voi uudistua ja oppia ainoastaan jäsentensä osaamista levittämällä tekemisen ja kommunikaation kautta. Tässäkin tutkimuksessa kyse oli nimenomaan osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisestä uusille henkilöille. (Rubenowitz 2004: 209.)

5.5.1 Osaaminen ja oppiminen

Osaamisen johtamisen termillähän tarkoitettiin Viitalan mukaan lähinnä: ”tietämyksen, tiedon tai osaamisen johtamista, jonka tavoitteena on vapauttaa organisaatiossa piilevä tieto uudenmallisiin prosesseihin ja innovaatioiden synnyttämiseen.” Tämä oli tavoitteena myös koulutusten kautta uudessa asiakaspalveluorganisaatiossa. Myös

tietojärjestelmien ja erilaisten systeemien läheisyys oli tässä projektissa olennaista ydinosaamisen vahvistamisessa. (Pohjalainen 2006: 10-12.; Viitala 2005: 113.)

Kohdeorganisaation asiakaspalvelun muutosprojektin suurimpana tavoitteena oli lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaan näkökulman tunnistaminen nähdäänkin yhdeksi menestystekijäksi organisaatioiden ydinkyvyykkyysiin liittyen. Kohdeorganisaation muutosprojektissa pyrittiin ottamaan huomioon osaamisen johtaminen henkilöstön kouluttamisessa. Uuden asiakaspalvelutiimin kouluttamisessa tärkeänä vaiheena oli koulutussuunnitelman rakentaminen, joka helpottaisi osaamisen jakamista, mutta myös vähentäisi henkilöstöltä tulevaa muutosvastarintaa. Koulutussuunnitelman rakentamisessa pyrittiin henkilöstön mukanaoloon ja vaikutusmahdollisuuksiin, jotta henkilöitä saataisiin motivoitua samalla myös oman osaamisensa kehittämiseen. Tämä henkilökunnan mukanaolon varmistaminen onnistuikin koulutusten suunnittelun osalta, mutta koulutusten toteuttamisen osalta henkilöstön osuus jäi osittain toteuttamatta. (Kirjavainen ym. 2002: 52; Markkanen ym. 2007:107.)

Tiimityöhön lähtemisessä ja sen onnistumisessa on tärkeää antaa tiimille päätösvaltaa. Kohdeorganisaatiossa tätä pyrittiin varmistamaan asiakaspalveluhenkilöstön pitämällä mukana uuden asiakaspalveluorganisaation suunnitteluvaiheessa. Tavoitteena oli tätä kautta sitouttaa henkilöstöä uuteen työnkuvaan ja organisaatioon sekä varmistaa että osaaminen saadaan siirrettyä eri tuotealueiden myyntiassistenteilta toisille. Päätösvalan antaminen nähdään mahdollistavan jatkoa varten tehtävän kehityssuunnitelman rakentamista ja työhön liittyvien oppimismahdollisuuksien lisäämistä. Rohkaisevina tekijöinä tiimityölle voidaan pitää myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäystä organisaatiossa.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäys olivat asiakaspalvelun yhdistämisprojektissa erittäin tärkeitä projektin onnistumisen kannalta. Projektin onnistumisen kannalta yhteistyön toteutumista olisi pitänyt vielä enemmän varmistaa, koska haastattelusta saatujen tulosten perusteella oli yhteistyössä edelleen parantamisen varaa. Muutoksessa yhteistyön lisäyksen olisi pitänyt tarkoittaa yhteistyötä uuden tiimin kesken, mutta myös

yhteistyön lisäämistä muuhun organisaatioon. Vaikka muutos koski pääosin asiakaspalvelua, oli muutosvaikutus hyvin suuri myös muulle organisaatiolle.

Tiimin oppimisessa on tärkeää huomioida riittävä ajan resursointi ja organisaation antama oikeutus oppimiselle. Oikeutuksessa on huomioitava johdon tuen tärkeys. Kohdeorganisaatiossa muutostarve tuli nimenomaan johdolta, joten tätä kautta varmistettiin myös johdon tuki. Tiimin henkilöille oppimisen kannustuksena on pidettävä mahdollisuus osallistua sekä henkilön itsensä sekä työpaikan kehittämiseen. Johdon tuki tarkoittaa käytännössä näkyviä tekoja ja johdon henkilökohtaista ajankäyttöä. Muutoksessa johdon tuella tarkoitetaan käytännössä johdon sitoutumista, riittävien resurssien antamista, kiinnostuksen osoittamista projektiin ja rohkaisevia kommentteja muutokseen liittyen. Johdon tukea olisi projektissa voitu lisätä informaation kulun varmistamisella, koska muun muassa haastattelussa myyntiassistenttien kommentointi painottui nimenomaan projektiin liittyvään vähäiseen informaatioon ja sitä kautta tulleeeseen epävarmuuteen muutoksiin liittyen. (Lanning ym. 1999: 62-68.; Vähämäki 109-114.)

Uuden tiimin rakentaminen aiheuttaa painetta uuden toimintamallin luomiseen ja toimintamallin soveltamiseen käytäntöön. Muutoksessa tärkeää on myös erilaisten näkemysten käsittely ja huomioiminen toimintamallin luomisessa ja organisaatioon soveltamisessa. Kohdeorganisaatiossa erilaisten näkemysten käsittelyyn olisi voitu panostaa esimerkiksi yhteisten istuntojen järjestämisellä ja siellä erilaisia näkemyksiä käsittelemällä. Tämä olisi voinut helpottaa muutoksen hyväksymistä ryhmästä ja samalla myös informaation jakamisessa. Esimiehen kannalta yhteiset istunnot olisivat auttaneet uuden tiimin näkemysten tunnistamisessa sekä muutokseen liittyvien haasteiden käsittelyssä. Yhteiset tilaisuudet auttavat myös esimiestä ottamaan Viitalan (2002) mainitseman valmentajan roolin, jossa esimies voi ylläpitää avointa keskustelua ja tukea täten osaamisen kehittämisen ilmapiiriä. (Viitala 2002: 172-173.)

Muutoksissa on tärkeää, että johto ymmärtää alusta asti, mitä muutoksessa tarkoitetaan ja millaisia ponnistuksia ja resursseja projekti vaatii. Johtamisen määritelmän mukaisesti

kohdeorganisaatiossa sekä koulutussuunnitelman luomisessa että uuden tiimin kasamisessa johdon antamat tavoitteet olivat yleisellä tasolla selviä. Koulutussuunnitelman osalta tavoitteena oli kattavan koulutuspaketin suunnittelu asiakaspalvelutiimille, jonka lopputuloksena olisi laajennettu osaaminen tuotealueesta riippumatta. Uuden tiimin keräämiseen liittyen tavoitteet olivat yleisellä tasolla selkeitä, koska tiimin henkilöt olivat ennalta kartoitettu ja valittu. Tavoitteiden ja toiminnallisten vastuiden olisi ehkä pitänyt olla määriteltyjä vielä tarkemmalla tasolla, koska esimerkiksi koulutussuunnitelman toteuttaminen koulutuksiin asti jäi toteuttamatta. (Lanning ym. 1999: 67.)

Aspa-projektin takana oli nimenomaisesti ydinkyvykkyyksiin liittyvä asiakaslähtöinen ajattelu organisaation osaamisesta. Tämä asiakaslähtöisyys onkin selkeästi näkyvillä koko ABB:n strategiassa. Kyvykkyyden johtamiseen liittyen projektin tärkeimpänä osiona oli prosessien ja toimintamallien läpikäyminen uuden organisaation kanssa. Henkilöiden kompetensseihin otettiin projektissa kantaa lähinnä siinä, kun valittiin tiimin sisäisiä kouluttajia ja perehdyttäjiä. Tämän lisäksi asiakaspalveluhenkilöiden kompetenssia olisi ollut mahdollista arvioida tiimin sisäisten koulutusten määrässä ja koulutusten luonteessa. Henkilöiltä itseltään opittavien asioiden määrä vaati huomattavaa kompetenssia liittyen asioiden omaksumiseen.

Osaamisen johtamiseen liittyen projektissa lähdettiin ensin tiedon keruusta, eli prosessikuvauksista ja yleisesti eri tuotealueiden eroavaisuuksien kuvauksista. Tällä tavoin pystyttiin löytämään ne asiat, joihin uudessa organisaatiossa sekä koulutuksissa olisi erityisesti syytä paneutua. Asioiden keräämisen yhteydessä ja sen jälkeen huomattiin, kuinka paljon keskustelua erilaisuudet tuotealueiden välillä herättävät tiimin sisällä. Muu Kotimaan tuotemyynnin organisaatio lähti mukaan keskusteluun yhtenäisestä asiakaspalvelusta, koska tiimin muuttuminen aiheutti suurta muutosta myös heille. Muun organisaation kautta tuli lisää koulutustarpeita ja jatkokehitystarpeita.

Kolmantena osaamisen johtamisen vaiheena on Viitalan mukaan oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen. Tämä vaihe toteutui myös Aspa-projektissa,

sillä uudenvuoden organisaatio aiheutti muutostarpeita sekä prosessimielessä että myös järjestelmämielessä. Järjestelmien osalta olikin olennaista, että hiljaisen tiedon keräämisen lisäksi huomioitiin myös näkymättömiä taitoja. Organisatorisesti tähän järjestelmämuutostarpeeseen vastattiin osittain sillä, että asiakaspalvelupäällikön esimieheksi nimettiin projektin edetessä IT/IS-vastuullinen tietohallintopäällikkö. Tietohallintopäällikön kautta tietoteknisiä tai järjestelmään liittyviä muutostarpeita pystyttiin viemään nopeasti eteenpäin organisaatiossa. (Silvennoinen ym. 1998: 83.)

Yleisesti ottaen projektiin liittyvä informaation määrä organisaatiolle oli melko vähäinen. Asiakaspalvelun yhdistämisestä ja siihen liittyvästä tavoiteasetannasta informoitiin projektin alkuvaiheessa, mutta kokonaisprojektin eteneminen jäi vähäiselle informaatiolle organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen kannalta jäi epäselväksi myös se, koska projekti oikeastaan loppui, mitkä olivat tulokset ja miten tavoitteiden toteutumista seurattaisiin jatkossa.

Jos projektin onnistumista tutkitaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti, niin yhteinen asiakaspalvelukeskittymä toteutui ja asiakaspalvelun resursointi tarkentui yhteisen esimiehen kautta. Asiakasnäkökulmasta tilaustapa helpottui, kun asiakkaan ei enää ole tarvetta tehdä tilauksiaan tuotealuekohtaisesti vaan yksi asiakaspalvelukontakti riittää. Tavoitettavuuden parantumisesta ja myynnin ajan vapauttamisesta asiakaskäynneille asiakaskontaktien kanavoimisella ei löytynyt suoraa materiaalia organisaatiosta tutkimuksen yhteydessä.

Osaamisen johtamisen ja hiljaisen tiedon levittämisen kannalta olisi projekti vaatinut voimakkaampaa muutosjohtamista. Lisäksi rakennetun koulutus suunnitelman käyttäminen olisi helpottanut osaamisen jakamista asiakaspalvelun sisällä. Uuden organisoitumisen lisäksi nopealla aikataululla tehty uusi asiakasjako ja tämän lisäksi muutaman kuukauden sisällä perustetut erikoisosaamistiimit toivat myyntiassistenttien työnkuviin hyvin paljon muutoksia pienen ajan sisällä. Näiden muutosten sopeuttamisella pidemmälle aikajak-solle olisi muutos kenties saatu yksinkertaisemmin vietyä läpi organisaatiolle; ja tätä

kautta prosessit, tuotteet ja työkalut olisivat kenties yksittäiselle myyntiassistentille olleet helpommin opittavissa.

Johdon hyväksymä koulutussuunnitelma rakennettiin kattavaksi yhteistyössä projekti-päällikön ja asiakaspalvelupäällikön kanssa, mutta sen toteuttaminen jäi vajaaksi. Tämä koulutussuunnitelman toteuttamatta jättäminen aiheutti käytännössä sen, että uuden tiimin ymmärrys erityisesti työkaluista ja käytännön työtehtävistä jäi alussa melko hataralle pohjalle ja henkilöstön oman opiskelun varaan.

Haastattelun antamat tulokset eivät ole sinällään yleistettävissä, mutta kohdeorganisaatiolle ne antavat viitteitä jatkossa olevien organisaatiomuutosten läpiviemiseen ja osaamisen siirtämiseen. Alaisten antamat kuvaukset heidän odotuksistaan esimiehiltä muutosjohtajina ovat kuitenkin melko lailla yleistettävissä myös muun organisaation muutoksiin kuin pelkästään asiakaspalveluun liittyviin. Informaation kulku nousi tässä projektissa suurimmaksi epätietoisuutta aiheuttaneeksi tekijäksi. Informaatiota paremmin jakamalla saadaan varmasti jatkossa tulevista organisaatiomuutoksista poistettua tätä kautta tulevaa muutosvastarintaa.

Otalan (2008) määrittelemässä osaamisen kehittämisprosessin tehtävälistan mukaisesti projektissa olisi pitänyt selkiyttää tavoitteita, selvittää organisaation strategiaan liittyviä osaamisen haasteita ja tarpeita, laatia osaamisstrategia ja toteuttaa sitä, laatia osaamisen kehityssuunnitelma, arvioida ja mittaroida kehitystoimet ja niiden tuloksellisuus, arvioida osaamisen johtamisen tuloksellisuus sekä verrata tuloksia osaamistavoitteisiin ja lopulta näistä olisi tullut laatia osaamisen kehittämisen loppuraportti. Lähtökohtaisesti projektissa ei nähty kuitenkaan ajallisesti mahdollisuutta osaamisstrategian ja kehityssuunnitelman luomiseen. Osaamisen johtamisen kannalta projektissa olisi nähdäkseni ollut tarvetta tavoitteiden laatimiseen ainakin tiimitasolla ja jatkon kannalta kehitystoimille olisi ollut hyvä tehdä jonkinlainen mittarointi, osittain sen vuoksi, että olisi pystytty paremmin näkemään projektissa esiintyneet haasteet, mutta myös siksi, että osaamisen kannalta tehdyt onnistumiset olisivat olleet nähtävillä. Ilman mittareita, ei

organisaatiolle jäänyt tietoa siitä, mikä kenenkin henkilön osaaminen oli lähtötasoltaan ja mikä se oli projektin päätyttyä. Yleisesti projektin päättymisen jälkeen oli tiedossa, että opittavaa tietoa oli jaettu ja opittu paljon, mutta esimiehen roolista yksittäisten henkilöiden panostus projektissa jäi arvailun varaan. (Ojala 2008: 87-89.)

Olisi tärkeää, että osaamisen kehittämiseksi olisi paikkansa yritysten strategioissa. Tällä tavoin saataisiin ohjattua organisaatiota uudistumiseen ja innovaatioihin ja tätä kautta myös kilpailukyvyyn ylläpitoon. Strategian kautta olisi myös helpompi muodostaa toimenpidelistä niistä asioista, joita osaamisen suhteen organisaatiossa vaaditaan. (Ojala 1996: 20.)

5.5.2 Hiljainen tieto

Projektin sisällä oli sekä formaalia, sattumanvaraista että informaalia oppimista. Formaalia oppimisena voidaan pitää nimenomaisesti koulutussuunnitelman kautta pidettäviä koulutuksia, ryhmässä pidettäviä koulutuksia ja perehdytyksiä. Sattumanvarainen oppiminen oli osittain nähtävillä koulutussuunnitelman rakentamisen vaiheessa ryhmäistunnoissa, kun ryhmä läpikävi niitä asioita, joita koulutuksissa pitäisi ottaa huomioon. Läpikäynneistä tulikin osittain koulutuksenkaltaisia tilaisuuksia, koska tietyistä asioista jouduttiin tilaisuuksissa muodostamaan yhteisiä näkemyksiä keskustellen jatkossa pidettäviä koulutuksia varten. Koulutusten suunnittelutilaisuuksissa olisi kenties pitänyt olla mukana koko koulutettava tiimi, jotta koulutusten onnistumisedellytykset olisivat parantuneet. Tällä tavoin olisi saatu varmistettua, että koulutettavat pystyvät ennen koulutuksia tiedostamaan, mitä aiheita koulutuksissa tullaan käsittelemään. Tätä kautta koulutusten tavoitteet olisi ehkä saatu myös paremmin määriteltyä kouluttajien toimesta. (Lanning ym. 1999: 281.; Silvennoinen ym. 1998: 66.; Wiitakorpi 2006: 36,37, 41.)

Informaalia oppimista tapahtui paljon koko projektin aikana, kun uudet tiimin jäsenet pääsivät keskustelemaan toistensa kanssa asiakaspalvelijan ammattiin liittyvistä asioista ja asiakaspalveluhenkilöstö alkoi tutustua uusiin tehtäviinsä suoraan työn tekemisen

kautta. Hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta oli erittäin tärkeää, että tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, koska tiedon siirtäminen nähdään ongelmalliseksi, mikäli henkilöillä ei ole yhteisiä kokemuksia ja historiaa. (Lanning ym. 1999: 281.; Silvennoinen ym. 1998: 66.; Wiitakorpi 2006: 36,37, 41.)

Hiljaisen tiedon määrä ja sen keräämisen merkitys korostuivat huomattavasti tässä projektissa. Useassa tuotealueessa tuli esille perehdytysmateriaalin vähäisyys ja kouluttamiseen liittyvien asioiden ongelmallisuus. Suurin osa asiakaspalvelun henkilöstöstä oli kauan Kotimaan tuotemyynnissä työskennelleitä assistentteja ja tämä teki osittain kouluttamisesta ongelmallista. Voidaankin puhua tuotealuekohtaisista asiantuntijoista tässä yhteydessä. Koulutusten lähtötaso oli vaikeaa arvioida sen lisäksi, että osa koulutukseen tulevista asioista tuntui monesta ”päivänselviltä”, kun taas virkaiältään nuoremmille tai eri tuotealueilla työskennelleille samat asiat olivat erittäin hankalia. Tämän vuoksi koulutuksissa lähdettiin siitä, että ryhmäkoulutuksissa aloitus tehdään perusasioista ja perehdytyksissä siirryttäisiin astetta syvällisempiin asioihin. Koulutusten suunnittelun lisäksi ongelmia aiheutti muun muassa kahden eri tietojärjestelmän käyttö tuotealueesta riippuen. Osa henkilöistä oli käyttänyt koko työssäoloaikansa vain toista järjestelmää, kun tiimin yhdistämisen myötä myös toinen tietojärjestelmä piti ottaa haltuun. Tulevaisuudessa informaatio- ja kommunikaatioteknologia tulevat linkittymään yhä voimakkaammin uusiin osaamisvaatimuksiin organisaatioissa. Samoin tulee käymään myös niihin liittyvien prosessien henkilöstövoimavarapohjaiselle johtamiselle. (Syväjärvi 2005: 48.)

Piilevän tiedon siirtämiseen lähdettiin projektissa pääosin tekemisen kautta, eli jokaiselle assistentille määriteltiin vastuuasiakkaat ja näiltä tulevat tilaukset tulivat heille käsiteltäviksi, oli tilauksella oleva tuotealue mikä hyvänsä. Tämän linjanvedon kautta jokainen assistentti joutui sekä kysymään neuvoa toisilta että tutustumaan kumpaankin järjestelmään. Asiantuntijaorganisaatioissa kompetenssin ylärajoilla toimimista voidaan pitää vykkyyttä lisäävänä tekijänä.

Organisaation yhteistyössä oli haasteita projektin tiimoilta. Osittain assistenttien jakautuminen Vaasan ja Helsingin välillä aiheutti ongelmaa tiedonjakoon ja henkilöstön ilmapiiriin. Hiljaisen tiedon siirtyminen Vaasasta Helsinkiin ja toisinpäin aiheutti ongelmia arkipäivän tilanteissa, kaikkia asioita ei pystytty käymään läpi koulutuksissa riittävällä tasolla ja perehdytykset paikkakuntien välillä jäivät vähäisiksi. Tuotealuekohtaisia ongelmia aiheutti lisäksi se, että kaikkia tuotealueita ei ollut edustettuna molemmilla paikkakunnilla, eli neuvon kysymistä jouduttiin tekemään lähinnä puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Haastattelun perusteella saatujen vastausten perusteella koulutusten kautta saatu informaatio ei ollut riittävää ja osittain syynä oli varmaankin tämä eri paikkakuntiin jakautuminen. Nonakan (1995) malliin liittyen tiedon ja osaamisen kasvamisen neliporraisesta mallista puuttui tässä mielessä yhteinen kokemus sosialisatiovaiheesta. Osittain myös ulkoistamiseen liittyvä artikulaatio oli puutteellista, koska yleinen keskustelu puuttui paikkakuntien ihmisten väliltä. Sinänsä yhdistämistä yritettiin erityisesti yhteisten koulutusten avulla ja sisäistämiseen liittyen yhdessä tekemistä tapahtui lähinnä paikkakuntien sisällä ja osittain koulutusten ja puhelimesta tapahtuvan neuvonnan kautta. Ilmapiirin merkitys ja henkilöiden väliset suhteet ovat olennaisena osana hiljaisen tiedon jakamista. Näiden tekijöiden haasteet hankaloittavat hiljaisen tiedon siirtämistä.

Osaamiskartoituksen tekeminen auttaisi luultavasti osaamisen siirtämisessä ja samalla hiljaisen tiedon löytämisessä. Kartoituksia voidaan tehdä valmiin jäsenyyksen kautta, kuten kohdeorganisaatiossa tehtiin, mutta tehokkaampi tapa olisi ehkä kohdeorganisaatiossakin ollut lähteminen yleisen keskustelun kautta osaamiskartoituksiin. Tällä tavoin informaation kulkua olisi ehkä saatu parannettua jo keskustelun kautta. Osaamiskartoituksen sisältö olisi voinut keskustelujen kautta kattaa myös muita tietoja myyntiasistentin tehtävästä kuin ainoastaan järjestelmiin liittyvät tiedot. Kohdeorganisaatiossa osaamiskartoitukseen otettiin lähinnä Viitalan (2005) jaetuista osaamisen alueista 'oman ammattialan osaaminen', mutta organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja ongelmanratkaisukyky ja persoonalliset valmiudet jäivät kokonaan kartoittamatta. (Viitala 2005: 116.)

Tämän tutkimuksen puitteissa valittiin, että kahta menetelmää käytetään eri tasoissa. Nurmisen osaamisen johtamisen menetelmää koulutussuunnitelman rakentamisessa osaamisen selvitysmenettelyn kautta ja koulutusten suunnittelutilaisuudessa taas enemmänkin Nonakan hiljaisen tiedon esille saamisen mallia.

Koulutusten suunnittelutilaisuudessa käytettiin pienryhmäyöskentelytapaa Nonakan mallin mukaan. Nonakan mallia päädyttiin käyttämään koulutustarpeiden kartoittamiseen asiakaspalvelusta koostetun pienryhmän kanssa. Mallin käyttäminen tuntui tässä tilanteessa hyvinkin toimivalta. Suurinta haastetta yhteisissä kokoontumisissa aiheutti henkilöstön pelko tulevaisuudesta. Yhteinen kokemus ja melko tavalla myös yhteisesti koettu muutosvastarinta tuntui helpottavan sosialisatiovaiheen muodostumista. Tiedon ulkoistamiseen vaadittiin melko tavalla ohjaamista, jotta keskustelu saatiin kulkemaan eteenpäin jäämättä pohdiskelemaan liiaksi muutokseen johtavia taustatekijöitä. Tilaisuuksista tehtyjen muistiinpanojen pohjalta tietoa luokiteltiin ja dokumentoitiin.

Sisäistämisen vaihe konkretisoitui järjestetyissä koulutustilaisuuksissa, joissa pienryhmässä läpikäytyjä aiheita koulutettiin sitten laajemmalle ryhmälle. Koulutustilaisuuksissa huomattiin, että referenssiryhmänä käytetyt ihmiset olivat tilaisuuksien kautta jo hieman muita assistentteja enemmän sisäistäneet tulevaa muutosta ja sopeutuneet uuteen tilanteeseen. Nonakan malli soveltui hyvin käytettäväksi tällaisessa vaiheessa, kuitenkin mallista oli nähtävillä kaksi suurempaa puutetta. Muutosprojektiin liittyen taustatekijöiden selvittäminen kohdehenkilöstölle olisi ollut tarpeellinen vaihe myös osaamisen jakamiseen liittyen. Vaikka muutosprojektin syiden selvittäminen ei suoranaisesti osaamisen jakamiseen liitykään, niin tässä muutoksessa sitä olisi tarvittu. Muutoksen kohteena oleva asiakaspalvelu ei ymmärtänyt kaikkia muutoksen takana olevia syitä ja tämä vaikeutti osaamisen jakamiseen lähtemistä. Toinen suurempi puute mallissa oli ajan tärkeys. Asiakaspalvelulta vaadittiin todella paljon uusien asioiden sisäistämistä koulutuksissa ja tämä olisi mielestäni pitänyt paremmin huomioida myös tiedon siirtämisen mallissa.

Tutkimuksessa huomattiin, että osaamisen johtamiseen ja hiljaisen tiedon hallintaan liittyvät mallit eivät ole suoraan sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin, vaan niiden käyttö vaatii tapaus- ja organisaatiokohtaista analyysia. Malleja voidaan kuitenkin käyttää pohjana sopivan mallin kartoittamisessa. Johtamisen ja esimiestyön rooli korostui erityisesti tässä tutkimuksessa muutosprojektin laajuuden vuoksi. Oli tärkeää saada henkilöstö motivoitua mukaan muutokseen. Voitiin huomata myös, että esimiehen esimerkilläjohtaminen oli tärkeässä asemassa tiedon levittämisessä.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää hiljaista tietoa kriteeristön avulla osaamisen johtamisen termistön kautta sekä löytää keinoja ja mallia hiljaisen tiedon levittämiseen organisaation sisällä. Tutkimuskysymyksiksi asetettiin kolme kysymystä: Miten osaamisen johtaminen on osana organisaation johtamista? Miten hiljaista tietoa voidaan löytää organisaatiosta osaamisen johtamisen avulla? Millä tavalla toimien löydettyä hiljaista tietoa saadaan levitettyä organisaation sisällä?

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa testattiin osaamisen ja hiljaisen tiedon malleja käytännössä koulutussuunnitelman tekemisen kautta puolistrukturoidun haastattelun keinoin. Tutkimusta todennettiin ABB:n organisaatiossa, jossa pyrittiin Nonakan, Nurmisen ja Viitalan osaamisen johtamisen ja hiljaisen tiedon kartoittamisen mallien kautta saada toimiva kokonaisuus osaamisen jakamiseen rakentamalla koulutusrunko ja siihen liitettävä koulutussuunnitelma yhteistyössä muutoksen kohteena olevan asiakaspalveluhenkilöstön kanssa. Tutkimuksen yhteydessä huomattiin, että paras tapa osaamisen jakamiseen oli käyttää näiden kolmen mallin yhdistelmää, mikään malli ei yksinään ollut tarpeeseen soveltuva.

6.1 Keskeiset havainnot

Osaamisen johtamisen tulee olla osana organisaation liiketoimintamallia ja strategista johtamista. Osaamisen johtamisen ja hiljaisen tiedon esilletuomiseen voidaan vaikuttaa organisaation toimintaympäristöllä. Kilpailukyvyyn säilyttämisen takia organisaation tulee tunnistaa ydinkyvykkyytensä ja kehittää niitä jatkuvasti. Selkeän vision ja tavoitteiden kommunikointi vaikuttaa positiivisesti osaamisen jakamiseen. Osaamisen kehittämisen mielessä omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskomisen ja henkilökohtaisten tavoitteiden merkityksellisyyteen uskomisen motivoi henkilöstöä avoimempaan toimintakulttuuriin. Motivoinnin lisäksi henkilöstön sitouttaminen on suuressa roolissa osaamisen jakamisessa. Organisaation osalta henkilöstöstrategialla ja osaamisjärjestelmän ylläpidolla

voidaan vaikuttaa osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen. Resurssoinnissa ja rekrytoinnissa tulee huomioida henkilöstön nykyosaaminen ja toisaalta myös tulevaisuuden osaamistarpeet.

Esimiestyöllä on tärkeä rooli osaamisen ja hiljaisen tiedon löytämisessä ja jakamisessa. Esimiestyössä tärkeintä on varmistaa, että alaisella on omaan työhönsä liittyen riittävä tietämys. Tämän lisäksi esimiehen on huolehdittava, että hänen oma tietämyksensä pysyy riittävällä tasolla osaamistason tunnistamiseen nähden. Esimiestyössä osaamisen jakamista voidaan edistää muun muassa oppimiseen suuntaamisella, oppimisprosessin tukemisella, esimerkiksi johtamisella, oppimista edistävän ilmapiirin luomisella sekä palautteen antamisella ja -pyytämällä. Esimiestyöhön liittyen tiimin vetämisessä on tärkeää varmistaa yhteiset päämäärät, tavoitteet ja toimintamallit. Vaikka osaamista voidaan jakaa strukturoidusti personointistrategian kautta, on tärkeä varmistaa, että taustalla on esimies, joka mahdollistaa henkilön oppimisen ja toisaalta kannustaa tiedon jakamiseen. Esimiehen tulee myös tehdä jatkuvaa arviointia tiimin osaamisen tilasta, jotta tiimin kyvykkyys pysyy liiketoiminnan vaatimalla tasolla.

Osaamisen jakamisessa henkilöstöä yhdistävänä tekijänä voidaan pitää yhdessä tekemistä, keskustelua ja tätä kautta kokemusten vaihtamista. Näiden kautta voidaan synnyttää tiimin sisäistä luottamusta ja kyvykkyyttä sekä jatkoa varten kenties myös saada aikaan ohjeistusta nykyisestä hiljaisesta tiedosta. Erilaisten verkostojen luominen auttaa osaamisen lisäämisessä myös oman organisaation ulkopuolelta. Formaalin oppimisen lisäksi on tärkeä ylläpitää myös informaalien oppimisen kulttuuria ja antaa mahdollisuuksia sen toteutumiseksi.

Esimiestyön rinnalla vähintään yhtä tärkeänä on kuitenkin henkilön minuus, persoona ja osaaminen. Henkilön oma persoona vaikuttaa suurestikin siihen, onko henkilöllä halukkuutta tai kykyä oman hiljaisen tietonsa jakamiseen. Näihin ominaisuuksiin voidaan kuitenkin vaikuttaa esimiestyöllä ja organisaation toiminnan kautta muun muassa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimalla ja oikealla resursoinnilla.

Johtamisen avulla hiljaista tietoa voidaan löytää yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Dokumentoimalla ja yhteisten keskustelujen kautta voidaan esimerkiksi parhaita käytäntöjä hiljaista tietoa saada esiin. Toisaalta myös ohjeiden tekeminen ja erilaisten koulutusten järjestäminen auttavat tiedon jakamisessa. Vaikka tietoa olisikin mahdollista löytää erilaisista ohjeista tai materiaaleista, on myös tärkeä varmistaa, että henkilöstö sisäistää tiedon. Tiedon omaksumista ja sen soveltamista käytännössä voidaan varmistaa esimerkiksi työparikäytännön luomisella, mentoroinnilla tai käytännön harjoituksilla.

Hiljaisen tiedon löytämisen kriteeristö voisi muodostua esimerkiksi näistä kokonaisuuksista: 1) kognitiivinen ulottuvuus liittyen henkilöiden ajatus- ja toimintamalleihin yhteisessä ympäristössä, 2) tekninen ulottuvuus liittyen tilannekohtaisiin taitoihin ja tietämykseen, 3) fokusoidun ja hiljaisen tiedon erojen tunnistaminen ja toisaalta näiden vuorovaikutuksen tunnistaminen toisiinsa nähden, 4) näkymättömät taidot liittyen tiedon siirtämisen osaamiseen.

6.2 Keskustelu

Nurmisen osaamisen johtamisen malli

Tutkimuksessa keskityttiin Nurmisen osaamisen johtamisen malliin, joka jakautuu osaamisen hallintaprosessiin ja tuki- ja ylläpitotoimiin. Hallintaprosessi jakautuu edelleen osaamisen muutostarpeen selvittämismenettelyyn ja osaamisen kehittämistoimiin. Malli soveltui melko hyvin tutkimukselle, jossa aluksi nimenomaan pyrittiin tunnistamaan nykyinen osaaminen ja toisaalta hahmottamaan osaamistarpeet ja -puutteet.

Osaamisen muutostarpeen selvittämismenettelyn mukaisesti ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin organisaation nykyinen osaamistaso ja määriteltiin kehittämistarpeet. Toisessa vaiheessa valittiin toimintatapa organisaation osaamisen jäsentelyyn. Tämän jälkeen kuvattiin tarkemmin organisaation nykyinen taso osaamisen ja siihen liittyvien

haasteiden suhteen. Neljännessä vaiheessa tehtiin hahmotelma osaamisen halutusta tilasta ja tavoitteista. Viidennessä vaiheessa tehtiin vertailu nykytilan ja halutun tilan välillä. Kuudennessa vaiheessa tehtiin hahmotelma siitä, millaisia toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta haluttuun tuloksiin päästäisiin. Viimeisessä vaiheessa tehtiin vertailua ja priorisointia toteutettaville muutoksille.

Myös osaamisen kehittämistoimien osuus toteutui melko hyvin mallin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin osaamistarpeeseen liittyvä kehittämistehtävä muutostarvetta selvittämällä. Tämän jälkeen tehtiin koulutusten suunnittelu ja muotoilu toteuttamista varten. Koulutustapahtumien toteuttamisen jälkeen tehtiin seuranta ja toteuttamisen arviointia. Lopuksi tehtiin toimenpiteistä johtopäätökset ja toisaalta sovittiin myös jatkotoimenpiteet. Jatkotoimenpiteiden seuranta ja osaamisen jatkuva arviointi jäivät kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle aikataulun vuoksi. Näiden seuranta siirrettiin osaamiskartoituksiin ja kehityskeskusteluihin.

Nurmisen mallin toteuttamisen haasteena olikin nimenomaisesti ajankäyttö ja toisaalta myös resurssointi. Lisäksi myös koulutussuunnitelman toteuttamisessa haasteena oli suunnitelman vieminen loppuun asti. Tämä osuus olikin kaivannut enemmän tukea ja resursseja kuin mihin tutkimusprojektin kautta oli varauduttu.

Uutta teoriaa muodostaessa voisi painotus olla vielä voimakkaammin johdon tuessa ja toisaalta myös johdon aktiivisessa osallistumisessa. Näkisin, että Nurmisen teoria oli siinänsä toimiva, mutta painotusta muuttamalla olisi käytännön toteutus voinut olla sujuvampaa.

Nonakan SECI-malli

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Nonakan SECI-mallia, joka perustuu hiljaiseksi ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutukseen. Malli osoittautui hyödylliseksi empiirisen tutkimuksen tiedon esille saamisessa ja levittämisessä. Mallin vaiheet

socialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen ilmenivät tutkimuksen eri vaiheissa. Socialisaatiovaiheessa saatiin työntekijät vuorovaikutukseen keskenään ja jakamaan siinä yhteydessä hiljaista tietoa. Ulkoistamisvaiheessa dokumentoitiin työntekijäkokemuksia ja parhaita käytäntöjä. Yhdistämisen vaiheen osuus toteutui tietojärjestelmä- ja prosessikoulutusten kautta tietoa jakamalla. Sisäistämisen vaihe alkoi organisaation yhdistämisessä, kun työntekijät pääsivät toteuttamaan oppimaansa käytännön työssä.

Teorian ennakoimat asiat ilmenivät tutkimuksessa hyvin. Socialisaatiota tapahtui erityisesti ryhmäkeskusteluissa ja koulutusten suunnittelutilaisuuksissa työntekijöiden jakamassa kokemuksiaan ja oppiessa toisiltaan. Ulkoistamisvaiheessa dokumentointi ja keskustelut auttoivat muuttamaan hiljaista tietoa eksplisiittiseksi tiedoksi. Tietojärjestelmä- ja prosessikoulutusten kautta saatiin tietoa levitettyä laajemmalle joukolle yhdistämisen vaiheen mukaisesti. Sisäistämisen vaiheessa mentorointi ja käytännön työ auttoivat uuden tiedon sisäistämisessä ja toisaalta myös soveltamisessa.

Organisaatiokulttuurin merkitys ja johdon tuki korostuivat empiirisessä tutkimuksessa enemmän kuin mitä teoreettisessa viitekehyksessä oli ennakoitu. Johdon tuki ja aktiivinen osallistuminen projektiin olivat keskeisiä tekijöitä muutoksen onnistumisessa sekä hiljaisen tiedon levittämisessä. Tutkimuksessa havaittiin myös voimakas tarve jatkuvaan vuorovaikutukseen sekä keskinäiseen luottamukseen henkilökunnan välille, jota ei teoreettisessa osuudessa juurikaan korostettu.

SECI-mallin uudelleenarvioinnissa voidaan todeta, että malli toimi erityisesti tiedon esille saamisessa ja sen levittämisessä. Käytännön työssä tämä vaatii kuitenkin rinnalleen vahvaa johtajuutta ja kulttuurista tukea. Teorian mukaiset vaiheet ilmenivät tutkimuksessa, mutta niiden toteuttaminen vaati enemmän resursseja ja aikaa kuin alun perin oli ennakoitu. Tämä tutkimus vahvistaa olemassa olevaa teoriaa, mutta tuo esille myös tarpeen huomioida organisaation kulttuurin ja johdon tuen merkitys hiljaisen tiedon johtamisessa

Uuden teorian muodostusta miettiessä voisi johdon tuen ja organisaatiokulttuurin merkityksen korostaminen olla osa uutta teoreettista viitekehystä hiljaisen tiedon johtamisessa. Uuden teorian keskiöön voisi nostaa luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamisen. Näitä asioita painottamalla voitaisiin painottaa paremmin johtamisen käytäntöjä ja teoreettista ymmärrystä.

Viitalan osaamisen johtamisen onnistumisen malli

Tutkimuksessa käytettiin myös Viitalan osaamisen johtamisen onnistumisen mallia, joka perustuu oppimisen suuntaamiseen, oppimisprosessin tukemiseen, esimerkiksi johtamiseen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen. Viitalan malli osoittautui hyödylliseksi työkaluksi hiljaisen tiedon esille saamisessa ja levittämisessä. Mallin neljä ulottuvuutta – oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessin tukeminen, esimerkiksi johtaminen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen – ilmenivät selkeästi tutkimuksen eri vaiheissa. Oppimisen suuntaamisessa keskityttiin koulutussuunnitelman rakentamiseen ja tavoitteiden määrittelyyn. Oppimisprosessin tukemisessa järjestettiin koulutuksia ja perehdytyksiä, jotka tukivat uuden asiakaspalvelutiimin osaamisen kehittämistä. Esimerkillä johtaminen ilmeni esimiehen roolissa muutoksen tukemisessa ja henkilöstön motivoinnissa. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen vuorostaan näkyi ryhmäkeskusteluissa ja koulutusten suunnittelutilaisuuksissa.

Kuten Nonakan ja Nurmisenkin mallista, Viitalan mallista puuttui tärkeys liittyen johdon tukeen, yrityskulttuuriin sekä johdon aktiiviseen osallistumiseen. Tämä tutkimus vahvistaa olemassa olevaa teoriaa, mutta edellä mainittuja asioita painottamalla saataisiin mallista entisestään toimivampi pohja hiljaisen tiedon johtamiselle ja levittämiselle. Myös Viitalan teoriassa henkilöstön keskinäinen luottamus ja jatkuva kanssakäyminen jäivät taustalle. Teoria sinällään oli varsin toimiva työkalu tutkimuksessa, mutta käytännön toteutus vaatii tietynlaisen toimintaympäristön. Johtajuus ja ympäröivän organisaation tuki muutoksessa saattavat muuttaa vahvastikin teorian käytännön toteutusta. Näiden asioiden painotus saattaisi tehdä sen, että tehtäisiin uusi viitekehys hiljaisen tiedon

johtamiseen. Uuteen teoriaan voisi lisätä vielä jatkuvan vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamisen. Näillä asioilla voitaisiin parantaa hiljaisen tiedon johtamisen käytäntöjä ja teoreettista ymmärrystä.

Esimiestyön merkitys

Voidaan todeta, että muutosjohtamisen osaaminen esimieskentässä on varsin kriittistä projektien onnistumiselle, oli kyseessä sitten pienempi tai suurempi muutos. Johdon osaamisen kehittämällä pystytään turvaamaan koko organisaation osaamisen jatkuva kehittäminen muun muassa prosessien, toimintamallien ja järjestelmien kehittämiseen liittyen. Osaamisen johtaminen ja hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta on tärkeää ylläpitää avointa keskustelua ja luoda mahdollisuudet tiedon jakamiseen tätä kautta. Esimiesten tulee toimia valmentajina osaamisen johtamistyyppien mukaisesti saadakseen tiedonjaon tehostumaan. Hiljaisen tiedon jakamiseen ei yleispätevää mallia ole suoraan löydettävissä, mutta muun muassa Viitalan, Nonakan ja Nurmisen luomat mallit helpottavat tiedon kartoittamisessa ja osaamisen jakamisessa. Mallien lisäksi on huomioitava kuitenkin myös ympäristön vaikutukset, muun muassa se, onko asioita, jotka eivät suoraan oppimiseen liity, mutta vaikuttavat kuitenkin osaamisen jakamiseen ja tiedon vastaanottamiseen.

On tärkeä tunnistaa, että osaamisen johtamisessa on eri tasoja. Pelkästään yksikön osaamisen johtaminen ei ole riittävää, vaan tarvitaan myös johdon ja organisaation kyvykkyyksien johtamista. Näkyvien kyvykkyyksien johtamisen lisäksi on olennaista löytää organisaatiossa piilevät näkymättömät osaamiset ja hiljainen tieto. Mitä tehokkaammin organisaatiossa onnistutaan saamaan hiljaista tietoa näkyvämmäksi, sitä taitavammaksi organisaatio muuttuu kokonaisuutena. Tiedonjaosta saadaan täten myös kilpailuetua. Hiljaista tietoa syntyy jatkuvasti, eikä osaamisen johtamisen ja hiljaisen tiedon esille saamisen tarkoitus sinällään ole saada kaikkea tietoa näkyväksi. Tiedon jakaminen on kuitenkin organisaatioille suuri voimavara ja osaamisen jakamisen kautta voi syntyä uusia innovaatioita.

Erityisesti muutosprojekteissa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että tiedon jakamisessa pelkät osaamisen johtamisen mallit eivät auta pidemmän päälle, vaan tarvitaan myös todella voimakasta muutosjohtamisen osaamista. Muutosjohtamista tarvitaan heti alusta lähtien, jotta henkilöstö ymmärtää, mitä ollaan tekemässä ja miksi, mutta myös loppuvaiheessa, jotta projektin aikana tehty työ tulee näkymään myös käytännössä. Osaamisen johtamisella saadaan ehkä henkilöstön tietoja ja osaamista esille kommunikaation kautta, mutta kyvykkyyksien löytämisen jälkeen tarvitaan muutosjohtamista, jotta nämä uudet taidot otetaan käyttöön. Organisaation jatkuvan kehitystarpeen vuoksi on myös tärkeää, että organisaatiokulttuuri pysyy mahdollisimman avoimena ja palautteenantamisen kautta löydetään kehityskohteita ja -tarpeita myös osaamisen johtamiseen.

Lähteet

ABB:n strategia ja rakenne. (2013) Noudettu 06.09.2013 osoitteesta: www.abb.fi

Abrahamsson, Bengt & Jon Aarum Andersen (2000): Organisation. Malmö: Daleke Grafiska Ab

Alasuutari, Pertti (1994): Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alho, Keijo, Anna-Liisa Elo, Markku Elovainio, Pekka Huuhtanen, Pauli Juuti, Raija Kalimo, Irja Kandolin, Kaisa Kauppinen, Anneli Leppänen, Kari Lindström, Liisa Moilanen, Tiina Saarema-Thiel, Pentti Seppälä, Maarit Vartia (1994): Terve työyhteisö-kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Blom, Raimo & Harri Melin ja Pasi Pyöriä (2001): Tietotyö ja työelämän muutos –palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Tampere: Tammer-Paino

Choo, Chun Wei (1998): The Knowing Organization. New York: Oxford University Press

Engeström, Yrjö (2004): Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hakala, Juha T. (2006): Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tampere: Tammer-Paino

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1993): Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Juppo, Virpi (2005): Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 264, Hallintotiede 33

Järvinen, Annikki & Tapio Koivisto & Esa Poikela (2000): Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy

Kajanto, Anneli & Jukka Tuomisto (1994): Elinikäinen oppiminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kakkonen, Anne ja Riitta Viitala (2007): Johdon kehittämisen strategisuus. Valmennusohjelman vaikuttavuus esimiesten kokemana. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 277, Liiketaloustiede 101, Johtaminen ja organisaatiot

Kirjavainen, Paula ja Ritva Laakso-Manninen (2002): Strategisen osaaminen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Koivunen, Hannele (1998): Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Koskensalmi, Saija, Leena-Maija Lauttio ja Kari Lindström (2000): Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kotilehto, Jukka (2001): Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. - Mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii? Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 21. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu; Johtamisen laitos

Lahti, Arto (1983): Yrityksen kilpailustrategia. Ekonomia-sarja. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös

Lanning, Harri & Mikko Roiha & Antti Salminen (1999): Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy

- Little, Stephen & Paul Quintas & Tim Ray (2002): *Managing Knowledge*. Trowbridge, Wiltshire: The Cromwell Press Ltd
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004): *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita-Prima Oy
- Markkanen, Seija & Sanna-Maija Kohonen & Ari Nieminen (2007): *Ohjatusti työhön – Oppiminen, motivointi ja sosiaalinen yrittäjäyys*. Tampere: Juvenes Print Oy
- Nonaka I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press. 284p.
- Nurminen, Ritva (2007): *Osaaminen hallintaan – ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskiuurissa yrityksissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Otala, Leenamaija (1996): *Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset
- Otala, Leenamaija (2000): *Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö
- Otala, Leenamaija (2008): *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Parviainen, Jaana (2006): *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1991): *Ihmisten johtaminen*. Keuruu: Kustanneosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

- Pihkala, Timo & Tuija Oikarinen, Lea Pulkka-Stone (2007): Henkilöstöjohtamisen haasteet verkostoituneessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- Pohjalainen, Marjut (2006): Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy
- Rubenowitz, Sigvard (2004): Organisationspsykologi och lederskap. Lund: Studentlitteratur
- Ruohotie, Pekka ja Juhani Honka (1997): Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Räkköläinen, Mari & Ilkka Uusitalo (2001): Työssäoppiminen ja ohjaus ammatillisissa opilaitoksissa. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Sarala, Urpo & Anita Sarala (1997): Oppiva organisaatio –oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Silvennoinen, Heikki & Pasi Tulkki (1998): Elinikäinen oppiminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2001): Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Syvjäärvi, Antti (2005): Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis 83 Lapin yliopisto
- Temmes, Markku (1992): Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus. VAPK-Kustannus

Tonttila, Jarkko & Petri Virtanen & Irmeli Lamberg & Jyrki Kontio (2005): Osaamisen kehittäminen työllisyyden edistäjänä – Tutkimus tietotekniikan palvelu- ja ohjelmistotuotannon toimialalta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ukkonen, Otto (1994): Jaettu johtajuus. Helsinki Multiprint

Valtionkonttorin julkaisu (2005). Noudettu 10.05.2009 osoitteesta <http://www.valtionkonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16584>

Viitala, Riitta (2005): Johda osaamista – osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Viitala, Riitta (2004): Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, Riitta (2002): Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis; Vaasan yliopisto

Virkkunen, Jaakko (2002): Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Helsinki

Vähämäki, Maija (2008): Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Tampere: Esa Print Tampere.

Wiitakorpi, Iris (2006): Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä – Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat tutkimuksen suuntaamiseksi

1. Johtamismallin tarkastelu (osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, yksilön johtaminen)
2. Kompetenssien kehittämisen näkökulma
3. Osaamisen kehittäminen johtajuuden / yksilön näkökulmasta
4. Organisaation uudistaminen, innovaatiot
5. Organisaation strategia
6. Oppimisen / Osaamisen kulttuuri organisaatiossa
7. Tiimityö organisaatiossa
8. Tietojärjestelmien käyttäminen osaamisen johtamisessa
9. Yksilön motivointi organisaatiossa
10. Organisaation elinkaari osaamisen johtamiseen ja hiljaisen tiedon hallintaan liittyen
11. Esimiestyö organisaatiossa
12. Ydinosaaminen ja sen merkitys organisaatiossa
13. Yksilön verkostoituminen organisaatiossa

Liite 2. Koulutussuunnitelman runko ryhmähaastatteluun

Mitä koulutetaan?

- Aihe; teemat
- Ohjelma; Aikataulu – ajankäyttö

Miksi koulutetaan?

- Koulutuksen tavoite
- Koulutusteemojen jako osa-alueisiin ja näiden tavoitteet

Keitä koulutetaan?

- Koulutusten kohdennus aihepiireittäin
- Nykyosaamisen huomiointi
- Koulutettavien omat koulutustarpeet

Kuka kouluttaa?

Miten koulutetaan?

- Ryhmäopetus, pariopetus, pienryhmät
- Opetusvälineet, menetelmät
- Oppimismateriaalit
- Koulutustavat: Luennot, Harjoitukset, Ryhmä- / parityöt, Muut tehtävät
- Lähiopetus / etäopetus

Milloin / Missä koulutetaan?

Miten nykytilaustoiminta varmistetaan koulutusten aikana?

Miten viestitään koulutuksista?

- Tiedotus asianosaisille
- Tiedotus organisaatiolle

Liite 3. Haastattelulomake asiakaspalvelulle

ESIMIESTYÖ JA KOULUTUS MUUTOKSESSA

1. Miten hyvin koet sisäistäneesi asiakaspalvelun yhdistämisen syyn, tavoitteet ja tarkoituksen? Miten koet asetetut tavoitteet?
2. Koetko asiakaspalvelun yhdistämisen hyödylliseksi organisaation/ itsesi kannalta?
3. Millainen on mielestäsi onnistunut muutos?
4. Mitkä ovat mielestäsi asiakaspalvelun yhdistämisen suurimmat haasteet?

ESIMIESTYÖ MUUTOSTILANTEESSA

5. Miten ja millaista palautetta haluaisit saada esimieheltäsi asiakaspalvelun muutostilanteessa?
6. Mihin asioihin mielestäsi esimiehen tulisi henkilöstön kannalta kiinnittää huomiota muutoksen läpiviennissä?
7. Miten haluaisit esimiehen edistävän positiivista ilmapiiriä muutostilanteessa?
8. Millaista tukea koet tarvitsevasti esimieheltä tässä muutostilanteessa?
9. Miten esimies voisi motivoida sinua muutostilanteessa?
10. Miten yhdistäminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi? Miten esimies voisi parantaa työhyvinvointiasi muutostilanteessa?

KOULUTUS MUUTOSTILANTEESSA

11. Mitä asioita tulisi mielestäsi kouluttaa asiakaspalvelun yhdistämisessä?
12. Millaisia asioita olet jo oppinut asiakaspalvelun yhdistämisessä? Millaisista asioista koet tarvitsevasi lisätietoa?
13. Millaisen koulutuksen koet tehokkaimmaksi oppimisen kannalta?