



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kiia Kagan

Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa

Johtamisen akateeminen tiedekunta

Henkilöstöjohtamisen Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Kiia Kagan**Tutkielman nimi:** Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Työn ohjaaja:** Tomi Kallio**Valmistumisvuosi:** 2024 **Sivumäärä:** 75

TIIVISTELMÄ:

Osaaminen on osa organisaation menestystekijöitä. Osaamisen merkitys korostuu tietovaltaisissa organisaatioissa, jotka vastaavat jatkuvasti muuttuvan toimintaympärisön haasteisiin. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tavoitteena on osaamisen hallinta ja sen kehittäminen. Osaamisen johtamisen kuuluu kokonaisuutena ohjata ja hallita kaikkea tietotaitoa ja kokemusta, jota on jo olemassa, hankittavissa ja muokattavissa. Osaamisen johtaminen on työväline, jonka tarkoituksena on toteuttaa organisaation strategisia tavoitteita. Organisaation kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää ymmärtää millaista osaamista organisaatiossa on tällä hetkellä olemassa ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia osaamisen johtamista pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa. Tutkimuksessa selvitetään, miten osaamisen johtaminen ymmärretään sekä miten se konkretisoituu pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa. Tutkielman teoreettinen viitekehys käsittelee osaamisen johtamisen prosessia, oppivan organisaation tunnusmerkkejä sekä työssä oppimista. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimuksessa selvisi, että pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa toteutetaan osaamisen johtamisen prosessin yksittäisiä elementtejä, muttei varsinaisesti strategisesti johdettua johdonmukaista prosessia. Pienet organisaatiot toimivat prosessien sijaan tarvelähtöisesti osaamisen johtamisen saralla. Työssä oppimista hyödynnetään sekä asiantuntijoiden että johtajien aloitteesta.

Avainsanat: Osaamisen johtaminen, tietovaltaisuus, knowledge management, asiantuntijaorganisaatio

Sisällys

Kuviot	5
1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	8
2 Osaamisen johtaminen	10
2.1 Osaamisen johtamisen käsite	10
2.2 Osaamisen johtaminen organisaation sisäisenä prosessina	11
3 Asiantuntijoiden osaaminen	18
3.1 Osaamisen käsite	18
3.2 Asiantuntijoiden osaaminen organisaation aineettomana pääomana	19
3.3 Osaaminen organisaation kilpailutekijänä	21
3.4 Asiantuntijoiden oppiminen	24
3.4.1 Työssä oppiminen	27
3.4.2 Oppiva organisaatio	30
4 Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa	32
4.1 Pienet tietovaltaiset organisaatiot	32
4.2 Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa	33
5 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	36
5.1 Lähtökohdat	36
5.2 Tutkimusmenetelmä	36
5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	38
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	40
6 Tulosten esittely	42
6.1 Osaamisen strategisen merkityksen tiedostaminen	42
6.1.1 Osaamisen johtamisen strategianäkökulma	42

6.1.2	Osaamisen johtamisen vastuuttaminen	44
6.2	Osaamisen johtaminen käytännössä pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa	47
6.2.1	Työntekijän oma vastuunotto ja työssä oppiminen	47
6.2.2	Osaamisen johtamisen menetelmät ja käytännön menettelytavat	50
6.2.3	Henkilöstön tuki toisilleen ja sosiaaliset verkostot ja niiden hyödyntäminen	54
6.2.4	Työhyvinvointi ja osaamisen johtaminen	56
7	Tutkimustulokset teoriakirjallisuuden valossa	58
7.1	Osaamisen strateginen merkitys	58
7.2	Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa	60
8	Johtopäätökset	64
8.1	Yhteenvedo tuloksista	64
8.2	Tutkimuksen arviointi	66
8.3	Jatkotutkimusehdotuksia	67
	Lähteet	68
	Liitteet	74
	Liite 1. Saatekirje	74
	Liite 2. Haastattelun teemat	75

Kuviot

Kuvio 1	Osaamisen johtamisen elementit. (Viitala, 2002, s. 166)	12
Kuvio 2	Kilpailutekijöiden väliset yhteydet. (Viitala, 2005, s. 93)	22
Kuvio 3	SECI-malli (Nonaka & Takeuchi, 1995)	26

1 Johdanto

Itsensä kehittämisen trendi on ollut pinnalla viimeiset vuodet ja varsin moni työnantaja kertoo työpaikkojaan markkinoidessaan panostavansa jokapäiväiseen oppimiseen. Osaamisen rooli informaatioyhteiskunnassa on korostunut viime vuosikymmenten aikana. Osaaminen menettää kuitenkin merkittävän osan arvostaan, ellei sitä osata johtaa oikein (Ojala, 2008).

Osaamisen merkitys on korostunut työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Työnantajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät edellyttävät työntekijöiltä ajantasaista tietoa ja osaamista oman toimialansa ajankohtaisista teemoista. Asiantuntijatyön yleistyessä henkilöstön osaamisesta on tullut myös kilpailukykyä ylläpitävä ja edistävä tekijä. Nykyaikaisessa tietopohjaisessa taloudessa tieto ja taito ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. Kuten mitä tahansa muutakin kilpailutekijää, myös osaamista on johdettava (Luoma & Viitala, 2017).

Asiantuntijatyö on myös viennin kannalta merkityksellistä Suomen kansantaloudelle. Palveluiden vienti on elpymässä koronapandemiasta. Vuonna 2022 palvelujen viennin arvo oli noin 33 miljardia euroa. Tietovaltaisten yrityspalveluiden viennin osuus palvelujen kokonaistuonnista on noussut viime vuosina entisestään. (Kangasniemi, 2023a)

Asiantuntijoiden tärkein resurssi on osaaminen, joten asiantuntijatyössä osaamisen johtamisen merkitys korostuu (Ojala, 2008). Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista johtamistyötä, jolla strategian edellyttämä osaaminen saadaan hankittua, kehitettyä, hyödynnettyä ja uudistettua organisaatiossa. Osaamisen johtaminen toteutuu tavanomaisesti henkilöstökäytäntöjen varassa esihenkilöiden johtamana. (Viitala, 2013)

1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Cambridge Dictionary (2023) määrittelee tietovaltaisuuden (knowledge-intensive) seuraavasti: "needing a lot of experience, understanding, information, and skills in order to be successful". *Tietovaltaisuus* tarkoittaa siis tilannetta, jossa tekeminen pohjautuu tietoon ja jossa tieto muodostaa merkittävä osan toimintaa. Täten tietovaltaisella työorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa tieto on merkittävä osa työtä ja organisaation kilpailukykyä.

Osaamisen johtaminen (knowledge management) on henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluva laaja-alainen osa-alue. Cambridge Dictionary (2024) määrittelee osaamisen johtamisen seuraavasti: "the way in which knowledge is organized and used within a company, or the study of how to effectively organize and use it". Osaamisen johtamisen tarkoituksena on siis osaamisen suuntaaminen, määrittely, arviointi, suunnittelu sekä kehittäminen. Osaamisen johtamisen ytimessä on yksilön oppiminen (Viitala, 2005, s. 14-17).

Tilastokeskuksen mukaan pieneksi yritykseksi voidaan kutsua organisaatiota, jolla on alle 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen on täytettävä tilastokeskuksen määritelmä riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat sellaiset yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista yli 25 prosenttia ei ole muun yrityksen omistuksessa. (Tilastokeskus, 2023). Suomessa pienten yritysten osuus on yli 22 prosenttia kaikista yrityksistä (Kangasniemi, 2023b).

Asiantuntijaorganisaatioksi kutsutaan työorganisaatiota, jonka henkilöstöstä valtaosa on asiantuntijoita. Asiantuntijat taas ovat omaan toimialaansa erikoistuneita henkilöitä (Kallio, 2015, s. 20-21). Tyypillistä asiantuntijuuden määrittelylle on se, ettei tämä itse määrittele itseään asiantuntijaksi, vaan määrittelyn tekee esimerkiksi työyhteisö. Myös esimerkiksi pitkä työura, korkeakoulutus tai muiden alan asiantuntijoiden arvostus ovat Kallion (2015) mukaan asiantuntijuuteen liitettäviä piirteitä.

Vuoden 2022 Työolobarometrissa 84 prosenttia palkansaajista koki oppivansa työpaikallaan koko ajan uusia asioita (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Kuitenkin samanaikaisesti Tilastokeskuksen Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimuksen mukaan työnantajan tarjoaman koulutuksen määrä on laskenut jyrkästi viimeisten vuosien aikana. Tästä voidaan päätellä, että oppiminen tapahtuu työtehtävien ohessa. Tällaista tilannetta kutsutaan työssä oppimiseksi (Collin, 2005). Tapahtuipa osaamisen johtaminen varsinaisen koulutuksen tai työtehtävien kautta, on se tärkeää yrityksen menestyksen kannalta (Ojala, 2008).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Organisatorista osaamista koskevaa tieteellistä keskustelua on käyty historiassa esimerkiksi tiedolla johtamisen (Zack, 1999), strategisen kyvykkyyden (Hamel & Prahalad, 1989), oppivan organisaation (Senge, 1990) sekä organisaation oppimisen (Tushman & Romanelli, 1986) kautta. Aiempaa tutkimusta osaamisen johtamisesta on verrattain paljon. Tutkimus kuitenkin keskittyy usein suurien organisaatioiden osaamisen johtamiseen (North & Kumta, 2014). Suurissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon prosessit ovat kehittyneet melko pitkälle ja HR:n roolitus on selkeää. Pienissä alle 50 hengen työorganisaatioissa varsinaista HR-resurssia ei välttämättä ole lainkaan. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa on kuitenkin ehdottoman tärkeää, että henkilöstön osaaminen pidetään ajan tasalla. Tästä herääkin kysymys: *Miten osaamisen johtamista toteutetaan ja pitäisi kehittää pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa?*

Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu erityisesti sellaisiin tietovaltaisiin pieniin organisaatioihin, joissa ei ole omaa HR-toimintoa. Näissä organisaatioissa ei ole siis erikseen nimettyjä henkilöitä hoitamassa osaamiskysymyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka osaamista johdetaan tällaisissa pienissä organisaatioissa sekä miten osaamisasiat on organisoitu näissä organisaatioissa.

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella osaamisen johtamista pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa. Aihe on ajankohtainen työelämän muuttuessa yhä

tietovaltaisemmaksi ja hektisemmäksi. Myös pienten asiantuntijayritysten nousujohtainen lukumäärä lisää aiheen ajankohtaisuutta. Aineisto kerätään pienten tietovaltaisten työorganisaatioiden henkilöstöltä ja esihenkilöiltä. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia pienten tietovaltaisten organisaatioiden henkilöstön haastatteluilla. Teemana haastatteluissa on osaamisen johtaminen. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten osaamisen strateginen merkitys tiedostetaan johdon ja työntekijöiden tasolla tietovaltaisissa pienyrityksissä?
2. Miten tietovaltaisissa pienyrityksissä osaamisen johtaminen ja kehittäminen realisoituu käytännön toiminnan ja toimenpiteiden tasolla?

Tutkielma keskittyy osaamisen johtamisen käsitteen ja sen luoman teoreettisen viitekehyksen ympärille. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten osaamista johdetaan pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millaisia käytäntöjä näissä työorganisaatioissa hyödynnetään osaamisasioiden kehittämisessä ja johtamisessa.

Ensimmäisessä luvussa keskitytään osaamisen johtamiseen käsitteenä ja organisaation sisäisenä prosessina. Toisessa luvussa käsitellään osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatioissa. Kolmannessa luvussa käsitellään asiantuntijoiden osaamista. Neljännessä luvussa keskitytään osaamisen johtamiseen pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa. Tämän teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään ymmärtämään osaamisen johtamista objektiivisesti monesta eri näkökulmasta. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osaan. Tutkielman empiirisen osan alussa esitellään tutkimusmenetelmää tarkemmin. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen käsitellään tutkimustuloksia teorian valossa. Viimeisessä pääluvussa tiivistetään tutkimuksen keskeiset löydökset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

2 Osaamisen johtaminen

Tässä luvussa tutustutaan osaamisen johtamisen käsitteeseen tarkemmin. Toisessa aluvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen ilmiötä organisaation sisäisenä prosessina.

2.1 Osaamisen johtamisen käsite

Kuten jo johdannossa todettiin, osaamisen johtaminen on tarkoituksenmukaista johtamistyötä, jonka kautta strategian edellyttämää osaamista saadaan hankittua, kehitettyä, yhdisteltyä, hyödynnettyä ja uudistettua organisaatiossa. Osaamisen johtamisen ytimessä ovat yksilö ja yksilön oppiminen, koska koko osaamisen johtamisen kokonaisuus perustuu pohjimmiltaan yksilön osaamiseen. Osaamisen johtamisen prosessia toteutetaan organisaation henkilöstökäytäntöjen varassa ja esihenkilöiden johtamana. (Viitala, 2005, s. 38)

Osaamisen johtamisen englanninkielisen käsitteen *Knowledge Management* ominaisuuksia ovat systemaattisuus, yhdistettävyyden, hallinta, oppiminen ja edistävyyden. Osaamisen johtamisen lähikäsitteitä taas ovat tiedon johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja organisatorinen oppiminen. (Kivinen, 2008, 56-64). Suurlan (2001) mukaan termin suomenkielisenä vastineena on käytetty osaamisen johtamisen lisäksi myös tiedon ja tietämyksen hallintaa, tietämyshallintaa sekä tietojohdantamista.

Tietämyksen hallinta (Competence Management) on Suurlan (2001) mukaan osaamisen johtamisen sivukäsite. Tietämyksen hallinta (Competence Management, CM) ja aineettoman pääoman hallinta (Intellectual Capital Management, ICM) ovat läheisesti toisiinsa sekä osaamisen johtamiseen (Knowledge management, KM) liittyviä käsitteitä, mutta niillä on eri painopisteet ja kattavuudet. Usein edellä mainitut termit sekoittuvat varsinkin arkipuheessa toisiinsa.

Selkeyden vuoksi lienee kuitenkin tarpeen suhteuttaa näitä termejä toisiinsa. Tietämyk-

sen hallinta keskittyy yksilöiden ja tiimien taitojen kehittämiseen, kun taas osaamisen johtaminen keskittyy tiedon hallintaan ja jakamiseen organisaation laajuisesti. Tietämyksen hallinta hyötyy osaamisen johtamisen prosesseista, koska hyvin hallittu tieto parantaa taitojen ja kyvykkyyksien kehittämistä. Aineettoman pääoman hallinta taas kattaa myös osaamisen johtamisen, koska tieto on keskeinen osa organisaation aineetonta pääomaa. Osaamisen johtamisen prosessit tukevat aineettoman pääoman johtamista varmistamalla, että tieto ja osaaminen ovat hyvin hallittuja ja hyödynnettyjä. Tietämyksen hallinta on osa aineettoman pääoman hallintaa, erityisesti inhimillisen pääoman osalta. Tiedonhallinnan toimenpiteet tukevat aineettoman pääoman johtamisen laajempia tavoitteita inhimillisen pääoman kehittämisessä ja optimoinnissa. Käsitteet siis kietoutuvat tiiviisti yhteen. Kaikki kolme käsitettä tukevat toisiaan ja yhdessä ne auttavat organisaatiota maksimoimaan sen immateriaalisten resurssien arvon ja kilpailukyvyn. (Huotari, 2009; Hyrkäs, 2009; Kivinen, 2008)

Kuten huomataan, käsitteenä knowledge management määritellään suomeksi lukuisilla eri tavoilla. Tämän vuoksi Suomen valtion Tulevaisuusvaliokunnan Tiedon ja tietämyksen hallinnan -projektin ohjausryhmän mukaan yhteisymmärrystä käsitteen määrittelyn kannalta ei kannata tavoitella (Suurla, 2001, s. 20). Tässä työssä käytetään selkeyden vuoksi käännoästä osaamisen johtaminen.

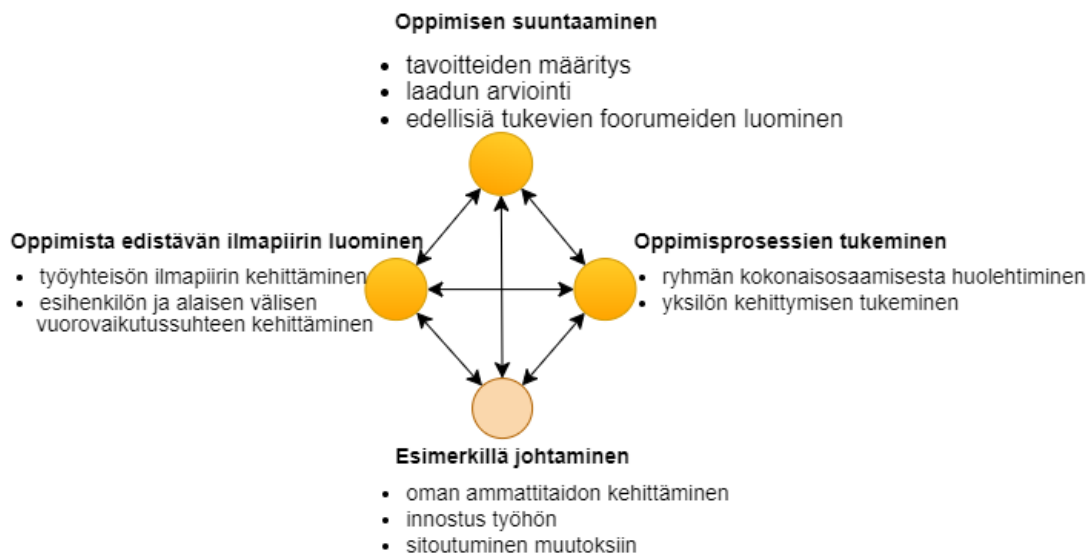
2.2 Osaamisen johtaminen organisaation sisäisenä prosessina

Osaamisen johtamisella pyritään ohjaamaan organisaatioissa tapahtuvaa oppimista, uuden tiedon tuottamista sekä osaamisen kartoittamista ja mittaamista (Hyrkäs, 2009, s. 87). Osaamisen johtamisen lähtökohtana ovat organisaation visio ja strategia. Niiden perusteella voidaan määritellä osa-alueet, joihin keskittyä kunakin ajanjaksona. Osaamisstrategia voi olla joko koko organisaatiota tai vain tiettyä yksikköä tai ryhmää koskeva. Yksittäiselle työntekijälle on kannattavaa myös luoda oma henkilökohtainen osaamisstrategia, jonka pohjalta voidaan luoda kehityssuunnitelma. (Ojala, 2008, s. 87-90). Tätä kehityssuunnitelmaa ja osaamisen kehittymisen seurantaä voidaan käydä läpi esihenkilön ja

alaisen välisissä kehityskeskusteluissa (Aarnikoivu, 2016).

Kun osaamisstrategian tavoitteet ovat selviä, voi kehittämistyö alkaa. Kehitystä on kuitenkin tärkeää myös mitata ja arvioida niin prosessin edetessä, kuin myös sen valmistuttua. Ensinnäkin mittarit on suunniteltava siten, että ne mittaavat strategisesti oikeita asioita. Toiseksi, tuloksia on kyettävä vertaamaan asetettuihin tavoitteisiin. Kolmanneksi, tulokset on myös raportoitava johdolle, jotta strategian kehitystyö voi alkaa alustaa seuraavaa ajanjaksoa varten. (Ojala, 2008, s. 87-90).

Viitala (2002) tutki väitöskirjassaan osaamisen johtamista esihenkilötyössä. Tilastollisen tutkimuksen perusteella Viitala määritteli osaamisen johtamisen neljä pääelementtiä (kuvio 1.) Osaamisen johtaminen on tässä jaettu neljään pääelementtiin. Nämä elementit ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. (Viitala, 2002).



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen elementit. (Viitala, 2002, s. 166).

Ensimmäisenä esihenkilön on määriteltävä alaistensa oppimistarve, sekä yhdistettävä se organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen. Tämän tiedon perusteella oppiminen voidaan suunnata strategisesti oikein. Esihenkilö auttaa siis alaisiaan tiedostamaan toiminnan ta-

voitteita sekä osaamisen tilaa, oppimistarpeita ja -tavoitteita. Tämä edistää myös koko organisaatiota ymmärtämään tarkemmin sitä, mihin ja millaista osaamista organisaatiossa todella tarvitaan. (Viitala, 2002). Kommunikaatiolla on tärkeä rooli osaamisen suuntaamisessa. Esihenkilö voi auttaa alastaan oivaltamaan osaamisen kannalta oikeita asioita sekä ymmärtämään syitä osaamisen kehittämisen takana. (Viitala, 2005, s.314).

Toinen osaamisen johtamisen elementteistä on oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Elementti jakautuu kahtia: koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittäminen. (Viitala, 2002). Työyhteisön ilmapiirin parantaminen on tärkeä osa osaamisen johtamista, koska työyhteisön oppiminen on yhteisöllinen ilmiö. Kun työyhteisön ilmapiiri on kannustava, yhteisön jäsenet voivat turvallisesti käsitellä myös epäonnistumisia ja oppia niistä. Myös yksilöiden osaamisen merkityksen korostaminen helpottuu ilmapiirin ollessa positiivinen. Luottamuksen syntymisessä olellisia ovat yhteiset positiiviset kokemukset, ja oppiminen onnistuu parhaiten luottamuksen ilmapiirissä. (Viitala, 2005, s. 316-317)

Kolmas ulottuvuus Viitalan (2002) mallissa on oppimisprosessien tukeminen. Tämäkin prosessin vaihe voidaan jakaa kahteen tehtäväryhmään: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimiseen sekä yksilön kehittymisen tukemiseen. Ryhmän kokonaisosaamisella tarkoitetaan kaikkien esihenkilön alaisten osaamista. Kokonaisosaamisen määrittelyssä kommunikaatiolla on merkittävä rooli. Ryhmän kokonaisosaaminen määritellään tavoitteiden asetannalla yhdessä koko ryhmän kanssa. Tässä prosessin vaiheessa koko ryhmä pohtii, mitä osaamista ryhmästä on löydyttävä nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Nämä osaamistavoitteet nimetään ja kirjataan ylös. Lisäksi pohditaan, mitä kriittistä osaamista ryhmästä puuttuu, ja kuinka sitä voidaan lisätä. (Viitala, 2005, 321).

Neljäs elementti on esimerkillä johtaminen. Esihenkilön toiminnasta paistavat läpi hänen motivaationsa, sitoutumisensa sekä innostumisensa työtään kohtaan. Motivaatio on keskeinen tekijä esihenkilön onnistumisessa ja kehittymisessä tehtävässään, mutta hän tarvitsee onnistumiseensa myös alaistensa tuen. Esihenkilön kehittäessä itseään hän antaa alaisilleen esimerkin osaamisen kehittämisen merkityksestä. Kehittämällä itseään esihen-

kilö voi siis kannustaa myös alaisiaan kehittämään itseään. (Viitala, 2002).

Esihenkilön käyttäytymismallit pohjautuvat tämän ihmiskäsitykseen. Kun yksilö arvostaa muita, hän kykenee iloitsemaan myös heidän kehittymisestään ja onnistumisistaan. (Viitala, 2005, 323). Kun esihenkilö organisaation edustajana osoittaa tukensa alaisilleen, myös alaiset osallistuvat toimintaan useimmiten tehokkaammin ja syvemmin. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde on reflektiivinen, ja molemmat kehittyvät luottaessaan toisiinsa. (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)

Valta-osa osaamisen johtamiseen liittyvästä arkipäiväisestä työstä allokoidaan organisaatioissa esihenkilöille. Osaamisen johtaminen, kuten mikä tahansa muukin työtehtävä, vaatii oikeat työvälineet onnistuakseen. Osaamisen johtamismenetelmiä ovat:

- ydinosaamisen tunnistaminen
- osaamisen mallintaminen
- nykyosaamisen ja kehitystarpeiden kartoittamismenetelmä sekä arvioinnit
- osaamistietojärjestelmät ja tietokannat
- osaamisen hallinnan prosessien määrittely. (Bergman & Moisio, 1999).

Ydinosaamisten määrittely on usein haastavaa. Ydinosaamisen tunnistaminen edellyttää johdolta selkeitä strategisia linjauksia, sitoutumista strategiaan sekä tiivistä panostusta ydinosaamisen tunnistamisessa. Riskinä on, että ydinosaamisen tunnistamisen sijaan päädytäänkin tunnistamaan strategisesti tärkeitä osaamisalueita tai osaamisen painopisteitä. (Bergman & Moisio, 1999, s. 2-4). Ydinosaaminen tunnistetaan peilaamalla asiakkaan tarpeita organisaation perustehtävään nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation ydinosaaminen on se, mitä tarvitaan täyttämään nämä tarpeet ja visio. (Saarenheimo & Salmela, 2007, s. 5).

Osaamisen mallintamisen tuotoksia käytetään viestinnässä, kehityskeskusteluissa sekä kehitystyön suunnittelussa. Mallit koostuvat listauksista ja kuvauksista, joissa kuvataan eri osaamisalueiden sisältöä yksityiskohtaisesti. Valmiista osaamismalleista saadaan pohja ja moniin yleisiin osaamisalueisiin. Jokaisen organisaation osaamisalueet ja -mallit ovat yksilöllisiä, joten niiden kuvaaminen vaatii aina perehtymistä organisaation toimialaan, toimintaan ja ydinosaamiseen. Näiden kuvausten tarkkuus riippuu kuvausten käyttökohteista ja -tavoista. Jos kuvaukset halutaan tallentaa tietojärjestelmään, on tallentamisessa pidettävä huoli tarkkuudesta, jotta kuvauksia voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. (Bergman & Moisio, 1999, s. 2)

Analytiikka ja mittarit tukevat päätöksentekoa (Virkkunen, 2017). Osaamiskartoituksella hankitaan ajankohtaista tietoa osaamisen ja kehittymisen tilasta. Osaamiskartoituksen tulisi olla säännöllistä toimintaa, koska sen tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiossa oikeat yksilöt tekevät oikeita asioita oikeaan aikaan. (Bergman & Moisio, 1999, s. 3)

Kehitystarveanalyysissä määritellään osaamisalueet ja -tasot, nykyosaamisen tilanne sekä kehityskohteet. Kehitystarveanalyysi on hyvä tehdä, kun halutaan konkreettisesti tietää osaamisen kehitystarpeista. (Hätönen, 1998, s. 36). Osaaminen, kuten mikä tahansa muukin organisaation resurssi, vaatii ajoittain inventaariota. Tällä tarkoitetaan sitä, että on selvitettävä, mitä kaikkea osaamista organisaatiossa juuri sillä hetkellä on. Inventaario voi nostaa esiin vaikeita tilanteita, koska inventaarion jälkeen organisaatiossa joudutaan ottamaan kantaa käytöstä poistuviin osaamisalueisiin. Esihenkilön tehtävä on kuitenkin nostaa esiin ja tukea niitä kehityskohteita, joihin on koko organisaation kannalta strategisesti kannattavaa panostaa. (Viitala, 2005, s. 321).

Osaamista koskevaa tietoa hallitaan tietojärjestelmien avulla. Osaamistietojärjestelmän avulla osaamisprofileja pyritään dokumentoimaan, analysoimaan, vertailemaan ja hallitsemaan. Tätä dokumentoitua tietoa hyödynnetään viestinnässä ja kehitystyön suunnittelussa. Myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa henkilöstö ja esihenkilöt hyötyvät osaamisprofiilien dokumentoinnista ja hyvin hallinnoidusta tietojärjestelmästä. (Bergman &

Moisio, 1999, s. 34) Osaamisen hallinnan prosessit on tärkeä määritellä ja kytkeä muihin henkilöstön kehittämisen toimiin. Näin saadaan synnytettyä yhteys strategian ja käytännön työn välille. (Bergman & Moisio, 1999, s. 3)

Konkreettisista osaamisen johtamisen työvälineistä perehdyttäminen on prosessissa ensimmäisenä. Perehdytysprosessi alkaa heti ensimmäisistä kontakteista mahdollisen työntekijän ja työnantajan välillä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 14). Oikein toteutettuna perehdytys auttaa uuden tulokkaan työtehon halutulle tasolle mahdollisimman pian aloituksen jälkeen. Perehdytys myös sitouttaa tulokasta organisaatioon. Perehdytysprosessiin sisältyy esimerkiksi työyhteisöön, asiakkaisiin ja lähimpiin työtovereihin tutustuminen sekä omiin työtehtäviin opastaminen. (Kauhanen, 2003, s. 87)

Kehityskeskustelut ovat yksi tyypillisimmistä tavoista kartoittaa henkilöstön kehitystarpeita ja -haluja. Siinä voidaan liittää yksilön koulutus- ja kehitystarpeet osaksi organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita. Onnistuessaan kehityskeskustelut tukevat niin yksittäisten osaamisalueiden kehittymistä organisaatiossa kuin tukevat yksilön ammatillista kehitystäkin. (Aarnikoivu, 2016; Viitala, 2005, s. 267-268)

Tehtävä- ja työkierrolla pyritään tarjoamaan työntekijöille vaihtelevuutta työnkuvaan, mutta myös vahvistamaan osaamista ja jakamaan hiljaista tietoa. Työkierrossa työntekijä vaihtaa määräaikaisesti työtehtävänsä organisaation sisällä. Työkierto auttaa henkilöstöä myös arvostamaan kollegoitaan. Suurin työkierron hyöty on ymmärryksen laajeneminen ja syvenemisen. Erityisesti johdon on nimittäin tärkeää ymmärtää organisaation toimintoja ja prosesseja päätöksenteon tueksi. (Viitala, 2005, s. 262).

Ehkä perinteisin osaamisen hankkimisen, ja siten myös johtamisen työkalu on osallistua aihealueen koulutukseen. Koulutusten lisäksi oman toimialan osaamista voi hankkia myös ammattimessuilta sekä muista alan tapahtumista. Itse kouluttajana toimiminen (joko organisaation omissa koulutuksissa tai ulkoisen toimijan koulutuksissa) on myös tehokas tapa jakaa omaa osaamista, ja soveltaa siten aiemmin oppimiaan asioita. (Juujärvi ja muut., 2019, s. 4).

Mentoroinnilla siirretään kokemuksia, näkemyksiä ja osaamista yksilöltä toiselle henkilökohtaisen opastuksen kautta. Mentorointiprosessi on vuorovaikutuksellinen psykososiaalisen ja ammatillisen tuen siirtoprosessi, jossa mentori jakaa osaamistaan ja kokemukseen aktorille auttaakseen tätä uransa edistämässä. (Karjalainen, 2010, s. 33). Mentorointi voi tapahtua joko organisaation sisäisenä prosessina tai ulkopuolisena palveluna ostettuna. Organisaation sisäisessä mentoroinnissa mentori siirtää myös sosiaalista pääomaa aktorille. (Opetushallitus, 2023). Jos mentorointi tapahtuu organisaation ulkopuolella, luo aktori samalla myös verkostoaan tulevaisuutta varten. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa mentorointi on oiva tapa siirtää asiantuntijan osaamista kollegoille. (Illeris, 2004).

3 Asiantuntijoiden osaaminen

Tässä luvussa syvennytään asiantuntijoiden osaamiseen. Ensimmäisenä käsitellään osaamisen käsitettä, jonka jälkeen syvennytään osaamisen rooliin organisaation aineettomana pääomana. Kolmannessa alaluvussa keskitytään osaamiseen organisaation kilpailutekijänä. Neljännessä alaluvussa käsitellään asiantuntijoiden oppimista.

3.1 Osaamisen käsite

Osaaminen määritellään henkilön kykyksi soveltaa hankkimaansa tietoa johonkin tehtävään. Yksilön osaaminen voi olla piilevää, ja organisaatio hyötyy henkilön osaamisesta vasta, kun osaaminen on saatu muutettua näkyväksi toiminnaksi. (Hovila & Okkonen, 2006, s. 51). Organisaation osaaminen koostuu henkilöstön tiedoista, taidoista, kokemuksista, asenteista, vuorovaikutussuhteista sekä organisaatiossa vallitsevista prosesseista ja kulttuurista (Sydänmaanlakka, 2002, s. 1-2).

Osaaminen voidaan jakaa yksilö- ja organisaatio-osaamiseen. Tällainen jaottelu kuulostaa melko yksiselitteiseltä, mutta on huomattava näiden osa-alueiden olevan limittäisiä ja nauttivan synergiaetuja toistensa olemassaolosta. Yksilöosaaminen on henkilöön sitoutunutta osaamista. Henkilön ammatillinen osaaminen koostuu yksilöosaamisesta, ja se on niin teoreettista kuin käytännön tietoa ja taitoakin. Organisaatio-osaaminen koostuu organisaation tietojärjestelmistä, työkaluista, menetelmistä ja prosesseista. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen, 2005, s. 18-22).

Organisaatio-osaamisen voidaan Hyrkkään (2009, s. 51) mukaan katsoa olevan organisaation ydinosaaamista. Ydinosaaaminen on yksi organisaation kilpailukyvyn kannalta merkityksellisimmistä tekijöistä. (Huotari, 2009, s. 33). Ydinosaaaminen (eng. core competence) voidaan määritellä joukoksi taitoja tai teknologioita, jotka mahdollistavat organisaation tuottaa arvoa sidosryhmilleen, erityisesti asiakkaille. Ydinosaaaminen on sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on hankalaa jäljitellä. Ydinosaaaminen luo organisaatiolle merkittävää

pitkän aikavälin kilpailuetua. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei kaikki organisaation kilpailukyvyllä merkittävä osaaminen ole välttämättä ydinosaamista. (Hamel & Prahalad, 1990).

Tietoa ja taito ovat molemmat merkittäviä osia organisaatioiden pääomaa. Tietotaidolla (eng. know-how) tarkoitetaan kykyä toteuttaa jotekin tiettyä toimea tietoon perustuen. Tietotaito on yksi organisaatioiden tärkeimpiä resursseja. Tietotaito on oleellista erityisesti teknologista kehitystä tavoiteltaessa. Osaaminen koostuu sekä tiedoista että taidoista. (Kivinen, 2008).

3.2 Asiantuntijoiden osaaminen organisaation aineettomana pääomana

Organisaation pääoma voidaan jaotella aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Aineellista pääomaa ovat organisaation aineellinen varallisuus, kuten koneet, laitteet ja toimitilat. Aineetonta pääomaa taas ovat kaikki ne organisaatiolle tärkeät voimavarat ja resurssit, joita ei huomioida organisaation tilinpäätöksessä. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi henkilöstön kyvykkyys, sidosryhmäsuhteet, toimivat prosessit sekä organisaation imago. (Anttola, Kujansivu, & Lönnqvist, 2005, s. 18).

Otalan (2008, s.29) mukaan yksittäisten ihmisten tiedoista ja taidoista voi oikein hyödynnettynä muodostua organisaation osaamista. Tämä osaaminen on aineetonta pääomaa. Otala (2008, s.31) käsittelee aineetonta pääomaa käsitteen *osaamispääoma* kautta. Tätä käsitettä käytetään myös tässä työssä kuvaamaan organisaation aineetonta pääomaa. Osaamispääoma voidaan luokitella useilla eri tavoin (Kivinen, 2008, s. 42-43). Sekä Otala (2008) että Anttola ja muut. (2005) pohjaavat mukaillen luokittelunsa kirjallisuudessa käytetyimpään luokitteluun. Tämän luokittelun takana on Stewart (1997).

Osaamispääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöpääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Henkilöpääoma muodostuu nimensä mukaisesti organisaa-

tion henkilöstöstä sekä henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta organisaatioon. Henkilöpääomaa voidaan kuvata laadullisesti tai määrällisesti. Laadulliseen kuvaukseen lukeutuvat henkilöstön osaaminen, työn koordinoitukyky, oppimishalu- ja kyky, sitoutuminen, vuorovaikutussuhteet sekä motivaatio. Myös avunsaanti työyhteisöltä ja halukkuus osaamisen jakamiseen ovat osa henkilöstöpääoman laadullista kuvausta. Määrälliseen kuvaukseen sisältyy määrällisesti mitattavia henkilöstöä kuvaavia muuttujia, kuten työntekijöiden ikä, lukumäärä sekä työkokemus vuosina. (Anttola ja muut., 2005; Ojala, 2008)

Rakennepääoma koostuu järjestelmistä, joilla organisaatio johtaa osaamistaan. Tähän sisältyy osaamisen hankkiminen, hallitseminen, kehittäminen, hyödyntäminen ja jakaminen. Tietotekniikan sekä tietoteknisten laitteiden ja verkkojen toimivuus on oleellista osaamisen hallinnalle. Myös rakennepääoma rakentuu näiden toimintojen varaan. Näiden lisäksi rakennepääoma tarvitsee tukijärjestelmiä ja toimivan organisaatorakenteen henkilöstön kehittämisen edistämiseksi. (Ojala, 2008, s. 60-62)

Suhdepääoma koostuu organisaation kaikista sidosryhmistä. Näihin sidosryhmiin lukeutuvat esimerkiksi kumppanit, asiakkaat sekä kilpailijat. Suhdepääoman kannalta on merkityksellistä, että nämä sidosryhmät ovat laadukkaita kumppaneita osaamisen kehittämiseksi. Sidosryhmäsuhteiden kautta organisaatiolle syntyy myös sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaation sisäistä yhteisöllisyyttä ja verkostomaisuutta. Myös luottamus sisältyy sosiaaliseen pääomaan. Luottamus organisaation sisällä sekä organisaation sidosryhmien välillä edistää omalta osaltaan myös suhdepääoman kehittymistä. (Ojala, 2008, s. 63-64)

Varsinkin osaamispääoman henkilöpääoman kartuttamisessa rekrytoinnin merkitys korostuu. Rekrytoinneilla voidaan nimittäin hankkia puuttuvaa osaamista organisaatioon. (Vaahtio, 2005). On kuitenkin muistettava, että jokainen osaamispääoman osa-alue tarvitsee toisiaan toimiakseen täydessä potentiaalissaan.

Osaamisen rooli organisaation aineettomana pääomana on kiistaton. Aineettoman pää-

oman johtamisen malleja löytyy kirjallisuudesta useita (Anttola ja muut., 2005). Aineettoman pääoman johtaminen ei ole muusta johtamistyöstä erillinen toiminto, vaan osa organisaation varsinaista johtamisjärjestelmää (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen, & Silanpää, 2007, s. 55).

Kujansivun ja muiden (2007, s. 65) mukaan organisaatioiden aineettoman pääoman johtamistyyliä voidaan jakaa kärjistetyksi kolmeen kategoriaan: kokonaisvaltaiseen aineettomien pääomien johtamiseen, yksittäisten aineettomien menestystekijöiden kehittämiseen tai aineettomien pääomien johtamisen sisällyttämiseen olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin. Nämä johtamistyyliä eivät poissulje toisiaan, vaan niitä voidaan hyödyntää rinnakkain. Osaaminen johtamisen kohteena on yhä varsin haasteellinen aineettomuutensa vuoksi, eikä yksiselitteisesti parasta johtamismallia ole vielä löydetty. Jokaisen organisaation onkin valittava käyttöönsä organisaatiolle itselleen parhaiten sopivat työkalut ja menetelmät. (Kujansivu ja muut., 2007, s. 55-57).

3.3 Osaaminen organisaation kilpailutekijänä

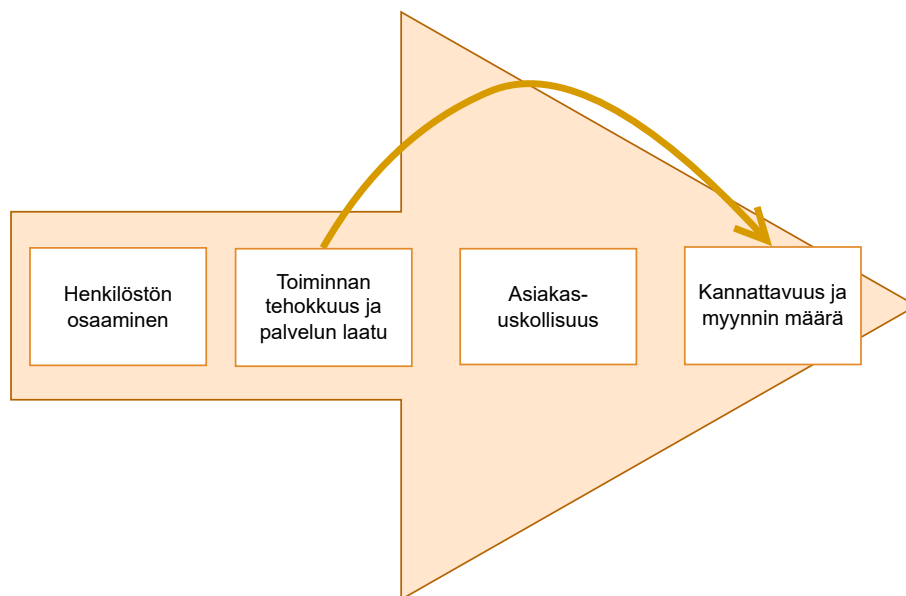
Kilpailutekijä on sellainen organisaation resurssi, joka auttaa organisaatiota olemaan parempi kuin kilpailijansa. Kilpailutekijät ovat organisaation kilpailukykyä ylläpitäviä resursseja. Henkilöstön osaaminen on yksi organisaation tärkeimmistä kilpailutekijöistä. (Viitala, 2013). Prusak (1997) määritteli yrityksen kilpailukykyyn riippuvan siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaaminen on organisaation kilpailutekijä, koska se liittyy organisaation kykyyn innovoida, sopeutua ja tuottaa lisäarvoa (Prusak, 1997).

Jotta osaaminen voi olla kilpailutekijä, on organisaation osattava hyödyntää sitä omana itsenäisenä voimavaranaan. Osaamisen merkitystä organisaation jokapäiväisessä työssä on korostettava henkilöstölle, jotta osaamisen tavoitteet ja merkitys kirkastuvat myös heille. Organisaation osaaminen ja sen kehittäminen tulee nähdä organisaation yhteisenä resurssina, jota vaalitaan ja edistetään yhteisen menestyksen takaamiseksi. Kun hen-

kilöistö jakaa ja kehittää osaamistaan yhdessä, muuttuvat myös asenteet organisaation osaamisen kehittämistä kohtaan. (Ojala, 2008, s. 53-54).

Organisaation menestymiseksi ei riitä, että osaamista on olemassa, vaan tärkeää on se, miten sitä hyödynnetään ja miten aineeton pääoma saadaan virtaamaan organisaation läpi. Virtaamisella halutaan kuvata sitä, miten resurssit saadaan muuttumaan toiseksi resursseiksi ja sitä kautta taloudelliseksi tulokseksi. Organisaation uudistumis- ja muuntautumiskyky korostuvat tärkeiksi erityisesti silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti (Antola, Kujansivu & Lönnqvist 2005, s. 51).

Menestystä voidaan saavuttaa organisaation ydinosaamisen kautta, koska kilpailijoiden on haastavaa kopioida sitä (Bukowitz & Williams, 2000, s. 291). Organisaation paremmuus kilpailijoiden suhteen perustuu tuotteen takana olevaan osaamiseen, ja siten myös organisaatiossa toimivan henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen (Viitala, 2013, s. 170). Kun strategiassa on määritelty jokin tavoite ja toimintasuunnitelmassa tehty suunnitelma siitä, miten tuo tavoite saavutetaan, on seuraavaksi kysyttävä, mitä osaamista tuo tavoiteltu osaaminen vaatii. (Viitala, 2005, s. 63).



Kuvio 2. Kilpailutekijöiden väliset yhteydet. (Viitala, 2005, s. 93).

Kuviossa 2 on esitetty avaintoiminnot, joilla organisaatio tarjoaa asiakkailleen lisäarvoa

sekä näiden toimintojen välisiä yhteyksiä. Iso nuoli kuvion pohjalla kuvaa lisäarvon tuottamisen kulkua. Siitä huomataan henkilöstön osaamisen olevan toimeenpanevana voimana kaikelle lisäarvoa luovalle toiminnalle. Osaava henkilöstö tuottaa laadukasta palvelua tehokkaasti. Laadukkaasta palvelusta seuraa uskollinen asiakaskunta. Uskolliset asiakkaat palaavat kerta toisensa jäleen palvelun- tai tuotteentarjoajan luo. Tästä seuraa lisääntynyt myynnin määrä sekä parantunut kannattavuus. (Viitala, 2005, s. 93)

Kun organisaatio perustaa toimintansa strategisen etenemisen ja edistämisen jo olevassa olevien resurssien päälle, voidaan puhua resurssiperusteisesta strategiasta. (Viitala, 2005) Resurssiperusteisen strategianäkemyksen mukaan osaaminen on kilpailuedun lähde, jos yritys pystyy hankkimaan, yhdistelemään, hyödyntämään, kehittämään ja uudistamaan sitä tehokkaammin kuin kilpailijat (Grant, 1996). Resurssiperusteisessa ajattelussa henkilöstö nähdään menestystä ja kilpailuetua luovana tekijänä. Barney (1991) esitti yrityksen kilpailuedun sekä menestyksen toimialalla olevan riippuvaisia yrityksen käytettävistä resursseista ja niiden tehokkaasta hyödyntämisestä. Resurssit voivat olla taloudellisten ja fyysisten lisäksi myös aineettomia, kuten organisaatiokulttuuri, maine ja tässä tutkimuksessa käsiteltävä aihe, osaaminen. (Viitala, 2013, s. 18).

Grantin (1991) mukaan organisaation resurssit ja kyvykkyydet ovat keskeisiä tekijöitä organisaation strategiassa. Ne ovat vakiotekijöitä, joihin organisaatio voi perustaa identiteettinsä ja strategiansa, joten ne ovat myös avaintekijöitä kannattavuuden suhteen. Organisaation kannalta strategisesti merkittävä osaaminen on kestävä, vaikeasti kopioitava ja siirrettävää, sekä sellaista, jota kohtaan organisaatiolla on selkeä omistusoikeus ja määräysvalta. (Grant, 1991, s. 129)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön suorituskyvyn täyden potentiaalinsa saavuttaminen riippuu usein juuri osaamisesta tai sen puutteesta, eikä esimerkiksi tavoitteiden asetannan haasteista. Kun suorituskyky on huipussaan, on toiminta tehokasta, mikä useimmiten lisää myös myyntiä ja siten kannattavuutta. Osaamista on siis johdettava, jotta henkilöstö voi saavuttaa täyden potentiaalinsa. (Viitala, 2005, s. 90).

3.4 Asiantuntijoiden oppiminen

Ihmisen on koko historiansa ajan ollut kyettävä oppimaan nopeasti ja jatkuvasti selviytyäkseen elämänsä haasteista. Työelämän vauhdikas muutostahti ei ole siis varsinainen muutos oppimisvaatimuksille, mutta se on kiihdyttänyt niitä entisestään. Työnteon dynaamisuus ja itsenäisyys on muuttanut oppimisvaatimuksia siten, että jokaisella yksilöllä on vastuu omasta oppimisestaan. (Viitala, 2005, s. 135)

Oppiminen on lähtökohtaisesti yksilön tietojen lisääntymistä. Oppiessaan yksilö kykenee toistamaan ja soveltamaan oppimaansa, sekä muuttamaan ajatteluaan kriittisesti oppimansa suhteen. Käsitys oppimisesta on myös muuttunut viime vuosina. Aiemmin vallassa on ollut käsitys, jonka mukaan oppiminen on vain tiedon vastaanottamista. Nykykäsityksen mukaan oppimisen ymmärretään olevan aktiivista toimintaa, jossa yksilö on vuorovaikutteisessa suhteessa ympäristön kanssa. (Salminen & Suhonen, 2007, s. 7)

Tynjälän (1999) mukaan oppimisen kokonaisuus koostuu kolmesta pääkomponentista, joita ovat taustatekijät, oppimisprosessi ja oppimistulokset. Taustatekijät ovat oppijan henkilökohtaiseen elämään ja oppimisympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla on jokin vaikutus oppimiskokemukseen. Oppimisprosessi taas koostuu kaikista oppijan aikaisemmin hankkimista tiedoista, motiiveista, oppimistavoista ja ajatusmaailmasta. Taustatekijät vaikuttavat oppimisprosessiin esimerkiksi oppijan tulkintojen kautta. Oppimistulokset ovat oppijan oppimisen tuloksina muodostamia käsityksiä opitusta asiasta. Ne kehittyvät vähitellen oppimisprosessin aikana. Tulokset vaihtelevat ulkoa muistamisesta syvälliseen sisäistämiseen ja kykyyn soveltaa opittua tietoa käytännössä. (Tynjälä, 1999).

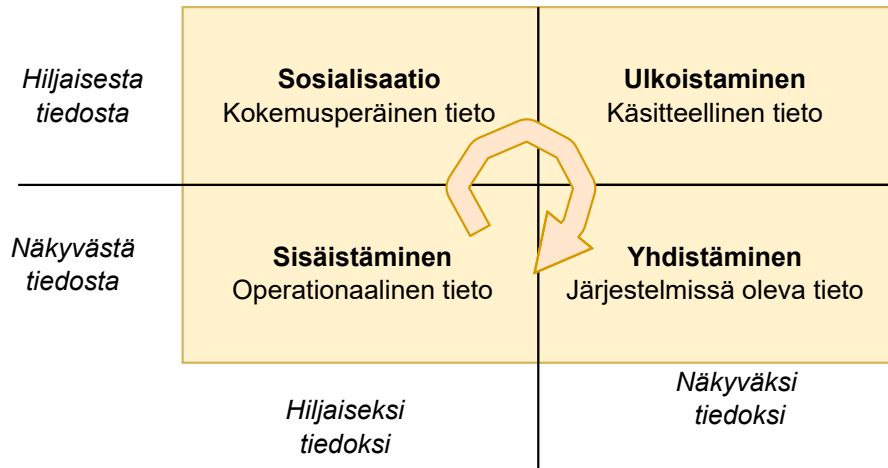
Oppiminen on sidoksissa oppijaa ympäröivään ympäristöön, kulttuuriin ja tilanteeseen. Oppiminen voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Työelämässä tiedostamaton oppiminen liittyy organisaation yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin, toisin sanoen hiljaiseen tietoon. (Ojala, 2008, s. 65). Asiantuntijaorganisaatiossa osaamispääoma on tärkeä osa kilpailukykyyn kannalta tärkeää organisaation pääomaa. (Viitala, 2005).

Hiljainen tieto (eng. tacit knowledge) on tietoa, jota ei voi oppia perinteisillä tavoilla, esimerkiksi kirjoista lukemalla. Hiljainen tieto on kokemusperäistä, subjektiivista ja kontekstidonnaista tietoa. Se on ajan kulun kautta hankittua tietoa, kuten toimintatapoja ja ajatusmalleja. (Polanyi, 1966) Hiljaisen tiedon vastakohta on näkyvä tieto (eng. explicit knowledge). Näkyvä tieto on esitettävissä ja opettavissa olevia toimintatapoja ja informaatiota. Sitä voidaan välittää kirjallisesti, ja se on varastoitavissa muuallekin, kuin yksilöiden mieliin. (Hoe, 2006).

Hakkaraisen ja Paavolan mukaan merkittävä osa hiljaisesta tiedosta on toimintaympäristöön, erilaisiin prosesseihin, työvälineisiin ja käytäntöihin sidottua. Asiantuntijuus käsittää useita eri tiedonlajeja. Näitä tiedonlajeja ovat esimerkiksi käsitteellinen, toiminallinen sekä intuitiivinen tieto. Käsitteellisen tiedon avulla asiantuntija osaa kuvata ja esitellä toimintaansa sekä omaa osaamistaan. Toiminallinen tieto (eng. know-how) käsittää tiedon siitä, miten jokin asia tehdään. Intuitiivinen taito taas antaa asiantuntijalle valmiudet toimia ikään kuin vaistojensa varassa niin sanotusti näppituntumalla. (Hakkarainen & Paavola, 2008, s. 63-64)

Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli, kuva 3) on saanut nimensä sanoista **S**ocialization, **E**xternalization, **C**ombination, ja **I**nternalization. Mallissa on nimensä mukaisesti neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosialisointi, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen. Malli kuvaa oppimisen ja osaamisen prosessia, jossa työyhteisön jäsenet jakavat jo olemassa olevaa hiljaista tietoa keskenään. Tällöin tuo hiljainen tieto yhdistyy näkyvän tiedon kanssa. Hiljainen ja näkyvä tieto vuorottelevat jatkuvana prosessina luoden uutta tietoa. Tiedon määrä kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän tietoa jaetaan (eli miten monta kierrosta mallissa edetään). (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Prosessin ensimmäinen vaihe on sosialisointi, jossa hiljainen tieto siirtyy yksilöltä toiselle pysyen yhä hiljaisena tietona. Sosialisointi tapahtuu yhteisten käytännönkokemusten ja toiselta oppimisen kautta. Tällainen oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti mallintamalla. Toisessa vaiheessa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi, jotta sitä voidaan jakaa helpommin. Tiedon ulkoistaminen tapahtuu käsitteiden luomisen kautta. Hiljaisen tiedon



Kuvio 3. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi, 1995).

muuttaminen sanoin ja käsittein ilmaistavaksi tiedoksi on organisaatiolle arvokas prosessi, koska tämä prosessi mahdollistaa aiemmin mahdottoman tiedon tallentamisen ja saavuttamisen. Käsitteellistäminen voi olla haastavaa, koska kaikille kokemuksille ei vielä ole keksitty nimiä. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 62-69)

Tiedon yhdistämisvaiheessa olemassa olevia tietoja yhdistellään ja täydennetään niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin. Jo olemassa oleva näkyvä tieto yhdistyy ulkoisesti syntyvän tiedon kanssa uuteen rakenteeseen ja toimivaan malliin. Kun tietoa jäsenlleen, vertaillaan ja luokitellaan, sitä voidaan yksinkertaisemmin jakaa koko organisaation jäsenille tietojärjestelmien kautta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 62-69).

Neljäs ja viimeinen vaihe tiedon muodostumisprosessissa on tiedon sisäistäminen. Siinä uutta näkyvää tietoa yhdistetään hiljaseen tietoon, kuten esimerkiksi työskentelymetodeihin. Tiedon sisäistämässä syntyy uutta tietotaitoa ja uusia ajatusmalleja. Sisäistämällä näkyvää tietoa voidaan jakaa organisaatiossa edelleen, ja muuttaa se yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Kun uutta tietoa sovelletaan käytännön työssä, voidaan puhua myös tekemällä oppimisesta. Tämän kautta syntyy uusia kokemuksia, eli uutta hiljaista tietoa. Näin prosessimallissa alkaa uusi kierros, jolloin tiedon sosialisatiovaihe alkaa uudelleen. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 62-69)

Yksi asiantuntijan ominaisuuksista on kyky hahmottaa ja yhdistää oppimaansa tietoa. Asiantuntija kykenee jo vastaanottaessaan tietoa organisoimaan uuden tiedon tarvittavalla tavalla. Näin hän kykenee muuttuvassa toimintaympäristössä soveltamaan uutta ja olemassa olevaa tietoaan. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu päätöksentekotilanteissa, joissa vaaditaan nopeita toimia. Tällaiset tilanteet vaativat sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon soveltamista tilanteeseen sopivan ratkaisun löytämiseksi. Asiantuntijan on luotettava osaamiseensa sekä päätöksentekokykyynsä myös haastavissa tilanteissa. (Puusa & Reijonen, 2011, s. 44)

3.4.1 Työssä oppiminen

Työssä oppimisen käsitteestä käytetään sekä yhteen että erikseen kirjoitettua muotoa. Erikseen kirjoitettuna *työssä oppiminen* (eng. learning at work) tarkoittaa oppimista, joka tapahtuu työn ohessa. (Varila & Rekola, 2003, s. 17).

Työpaikkaa ei aina mielletä oppimispaikaksi (Jokinen & Lähteenmäki, 2009, s. 29). Kuitenkin 84 prosenttia työikäisistä Työolobarometriin 2022 vastanneista koki oman työpaikkansa olevan ”sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita”. Valtaosa siis koki työpaikkansa tukevan oppimista. (Lyly-Yrjänäinen, 2023, s. 26-28). Myös useiden väitöskirjatutkimusten mukaan suomalaisissa organisaatioissa tekemällä oppiminen on yleisin oppimisen muoto (Heikkilä, 2006; Mäkinen, 2005; Tikkamäki, 2006). Työssä oppiminen on merkittävin osin kiinni työn laadusta, työtehtävien sisällöstä ja organisaatiokulttuurista (Jokinen & Lähteenmäki, 2009).

Työssä oppiminen on epävirallista oppimista, koska oppiminen tapahtuu työn ohella ja syntyy työn sivutuotteena (Collin, 2005, s. 135-136). Viitala (2013, s187-188) kuvaa tätä ilmiötä satunnaiseksi oppimiseksi, jossa oppiminen tapahtuu tahattomasti. Usein tahaton oppiminen tapahtuu työn haastavuuden kautta. Työssä oppiminen on myös kokemuksellista. Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteena ei ole varsinainen oppiminen, vaan työtehtävien suorittaminen. Osaamisen kerryttäminen ja oppiminen tapahtuvatkin kokeilun ja

erehdyksen sekä ongelmanratkaisun kautta. Myös vuorovaikutus kollegoiden kanssa on merkittävässä osassa työssä oppimista. Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 44) SECI-mallia voidaan soveltaa myös työssä oppimiseen. Työssä oppimisen kokemuksellinen piirre korostaa hiljaisen tiedon merkitystä organisaatiolle. Prosessimalli kuitenkin korostaa myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä, ja tämän merkitystä organisaation toiminnan kestävyydelle (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Työssäoppiminen on kontekstisidonnaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että opittava asia on vahvasti linkittynyt organisaation omaan toimialaan ja toimintatapoihin. Opittua asiaa voi olla haastavaa siirtää sellaisenaan toiseen kontekstiin. Työssäoppimisella voidaan täten myös sitouttaa työntekijöitä, ja tuottaa lisäarvoa, koska henkilöstön osaaminen on organisaation toimialaspesifiä. (Viitala, 2013, s. 187). Henkilöstön näkökulmasta työssä oppiminen näyttää ammatillisena kehityksenä. Työntekijät oppivat selviytymään paremmin työssä kohtaa mistään haasteista ja täten kehittymään urallaan oman toimialansa konkareiksi. Organisaation näkökulmasta työssä oppiminen näyttää osaamisen johtamisen kontekstissa. Työssä oppiminen osallistaa työntekijöitä osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Erityisesti asiantuntijatyössä työssä oppiminen näkyy ammatillisen kehityksen haluna (Tikkamäki, 2006, s. 12-13)

Oppimista tapahtuu sosiaalisten vuorovaikutuksen, uuden tiedon etsimisen, ongelmanratkaisun ja tekemällä oppimisen kautta. Työn luonne vaikuttaa siihen, miten oppiminen ilmenee, ja kuinka se on toteutettavissa. (Heikkilä, 2006, s. 188) Työssä oppiminen ei rajoitu myöskään pelkästään fyysisesti työpaikalle, vaan sitä tapahtuu myös verkostoissa, kuten asiakastilanteissa ja yhteistyöryhmissä. Tässä korostuu työssä oppimisen sosiaalisuus, epävirallisuus sekä ”siinä sivussa tapahtuminen”. (Illeris, 2004, s. 431)

Työssä oppimisen prosessimalli yhdistää Kolbin (1984) oppimisen syklikuvauksen ja Nonakan & Takeuchin (1995) SECI-mallin sekä Crossanin, Lanen ja Whiten (1999) oppivan organisaation prosessikuvauksen yksilön oppimisen muuttumisesta organisaation oppimiseksi. Olennaista prosessissa ei ole se, mitä tapahtuu yksilön, ryhmän tai organisaation tasoilla. Oleellista on se, mitä tapahtuu edellämainittujen tasojen välillä. (Poikela, 2005,

s. 34).

Oppiminen muodostuu neljän prosessin muodossa. Nämä neljä ovat sosiaaliset, reflektiiviset, kognitiiviset sekä operationaaliset prosessit. Työssä oppimisen prosessimalli lähtee käyntiin kokemuksellisen oppimisen pohjalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilön aiempien kokemusten päälle rakentuu työssä oppimisen perusta. Tätä dimensiota kutsutaan sosiaalisiksi prosesseiksi. Tätä seuraa reflektiivinen havainnointi (reflektiivisten prosessien dimensio), jossa kokemuksia havainnoidaan, tunnistetaan ja analysoidaan uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Onnistuakseen reflektio vaatii palautetta kokemuksista, joita analysoimalla yksilön on mahdollista löytää uusi ratkaisu ongelmaansa. Työssä oppimisen prosessin kautta yksilölle muodostuu uusi kokemus, ja prosessi toistuu syvenevänä kehänä. (Poikela, 2005, s. 33-35)

Tiedon luominen on keskeisessä roolissa työssä oppimisen prosessissa. Kognitiivisten prosessien avulla yksilöt ja organisaatiot tuottavat tietoa ja käsitteitä. Tiedon hallinta edellyttää esimerkiksi ohjeiden lukemista ja noudattamista, toimintaperiaatteiden muotoilua. Operationaaliset prosessit ovat aktiivista toimintaa. Ne määrittelevät tehtävien jäsentelyä ja hallintaa. Operationaaliset prosessit sisältävät kokeilua ja uusien käytäntöjen soveltamista käytäntöön sekä virheistä oppimista. (Poikela, 2005, s. 38).

Myös organisaatorakenne voi vaikuttaa henkilöstön työssä oppimiseen. Pienissä organisaatioissa ei aina ole yhtä osaamisasioista vastaavaa henkilöä, jolloin esimerkiksi työkiertoa ei välttämättä järjestetä. Tällöin työssä oppimista voi tapahtua henkilöstön omasta aloitteesta ikään kuin vahingossa. Organisaatorakenteen on kuitenkin tuettava organisaation oppimista edistävää ympäristöä, eli työntekijöiden on esimerkiksi tehtävä yhdessä töitä. (Hörbe, Moura, Machado, & Campos, 2020).

3.4.2 Oppiva organisaatio

Organisaatio, jolla on kyky oppia uusia taitoja ja tietoja kilpailijoitaan nopeammin, on kilpailukykyinen (Ojala, 2008). Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa käyttäytymistään tämän uuden tiedon mukaiseksi. Organisaatiot oppivat kokemuksistaan, ja ne kykenevät reagoimaan ympäristön muutoksiin sekä soveltamaan oppimaansa käytännön toimintatapoihinsa. (Huuhka, 2010, s. 85-86).

Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppivan organisaation viisi osa-tekijää ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio sekä tiimioppiminen. Systeemiajattelu auttaa organisaatiota hahmottamaan kokonaisuuksia. Itsehallinnalla tarkoitetaan oppivan organisaation tapauksessa sitä, että organisaation jäsenet pystyvät itse vaikuttamaan kehitymiseensä ja oppimiseensa. Käänteisesti tämä tarkoittaa myös sitä, että yksilöiltä odotetaan itsenäistä työskentelyä ja vastuunottoa. Sisäiset toimintamallit tarkoittavat rutiineja ja prosesseja. Oppivassa organisaatiossa nämä sisäiset prosessit ovat toimivia ja tehokkaita. Jaetulla visiolla Senge tarkoitti organisaation jäsenten yhteistä selkeää käsitystä tulevaisuudesta. Visiota ei voida luoda jäsenten henkilökohtaisten arvomaailmoiden perusteella, vaan visio on luotava yhteistyöllä. Tiimioppimisen kautta organisaatio voi oivaltaa asioita, joita yksilöt eivät yksinään olisi kykeneneet tekemään. (Senge, 1990).

Muutos ja oppiminen liittyvät toisiinsa. Muutos pakottaa organisaatiota ja yksilöä oppimaan uusia asioita pysyäkseen kehityksessä mukana. Oppiminen taas mahdollistaa kehittymisen. Oppiva organisaatio mahdollistaa henkilöstölleen oppimisen ja kehittymisen, ja kehittyvä henkilöstö mahdollistaa organisaatiolle kilpailukyyn ylläpidon. (Viitala, 2005, s. 554).

On käyty myös keskustelua siitä, voiko asiantuntijaorganisaatio ylipäätään olla oppiva organisaatio. Joskus asiantuntijuus organisaatiokulttuurin kulmakivenä voi nimittäin olla esteenä oppivan organisaation olemassaololle ja työssä oppimisen toteutumiseksi. Oppi-

vassa asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden olisi ajoittain kyettävä irrottautumaan asiantuntijuudestaan kehittääkseen organisaation yhteisiä toimintamalleja yhteisen oppimisen avulla. Asiantuntijuutta ei siis tule varjella liikaa, jottei asiantuntijuus ole ammatillisen jakamisen esteenä. (Kuittinen & Salo, 1997).

Kuittinen ja Salo (1997) esittävät oppivan asiantuntijaorganisaation syntyyn helpottavaksi tekijäksi kaikille organisaation jäsenille yhteisen dialogin, jossa jäsenet pääsevät jakamaan arkisia kokemuksiaan organisaation toiminnasta. Tämä lisäisi yhteisöllisyyttä, mikä taas on omiaan tukemaan oppimista organisaatiossa. Kuittinen ja Salo korostavat yhteistyön, epämuodollisen kommunikation ja tiedon vaihtamisen merkitystä oppivan asiantuntijaorganisaation olemassa ololle.

4 Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa

Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamista pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa. Ensimmäiseksi syvennytään pienten tietovaltaisten organisaatioiden tunnusmerkkeihin. Toisessa alaluvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen menetelmiä pienissä asiantuntijaorganisaatioissa.

4.1 Pienet tietovaltaiset organisaatiot

EU-komission suosituksessa 2003/361 on määritelty tietyt rajat pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yrityksille). Kuten jo johdannossa mainittiin, pieneksi yritykseksi luetaan organisaatio, joka työllistää enintään 50 työntekijää ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, 2023). Pienet organisaatiot ovat usein ketteriä ja toimintamallit kevyitä. Lisäksi pienessä organisaatiossa työntekijät voivat kokea yhteisöllisyyttä enemmän kuin suurissa. (Hörbe ja muut., 2020).

Tietovaltainen organisaatio on organisaatio, jossa asiantuntijuus on pääosassa työnteossa. Työtehtävät ja organisaation toiminta vaativat asiantuntemusta, ja henkilöstö muodostuu pääosin oman toimialansa asiantuntijoista (Kallio, 2015). Tällaisissa organisaatioissa oman toimialan asiantuntijuus ja tietovaltaisuus ovat organisaation menestys- ja kilpailutekijöitä (Kamensky, 2015).

Pienissä organisaatioissa työntekijöillä voi olla heidän rooleihinsa lukeutuvien työtehtävien lisäksi muita työtehtäviä. Henkilöstöhallinnon tehtävät ovat usein tällaisia. Osa henkilöstöhallinnon tehtävistä, kuten palkkahallinto, on voitu ulkoistaa. Muut henkilöstön kehitystehtävät, jotka ovat useimmiten henkilöstöhallinnon vastuulla, voivat jäädä tällöin toteutumatta. Tällöin riskinä on, että esimerkiksi osaamisen kehittäminen voi olla työntekijän itsensä vastuulla. (Admiraal & Lockhorst, 2009).

Useat PK-yritykset arvioivat vähentävänsä investointeja lähiaikoina. Osaajien saatavuuden nähdään kuitenkin olevan edellytys investointien tekemiselle. Osaavaa työvoimaa ja toimialaosaamista kaivataan siis epävarmoista ajoista huolimatta. (Pentikäinen, Heikkilä, & Lundström, 2023).

4.2 Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa

Osaamisen johtamisella pyritään toteuttamaan organisaation strategian mukaista henkilöstön kehitystä. Tavoitteellisen henkilöstön kehittämisen onnistumisen edellytyksenä on koko organisaation sitoutuminen kehitystyöhön, sekä tämän tavoitteen merkityksen ymmärtäminen. Pienissä organisaatioissa osaamisen kehittäminen ja sen systemaattinen edistäminen eivät kuitenkaan usein ole kenenkään yksittäisen työntekijän vastuulla. Tämä voi johtaa siihen, etteivät osaamisen kehittämisen tavoitteet täyty. (Lappalainen & Taponen, 2021).

Osaamisen johtamisen merkitys korostuu tietovaltaisissa organisaatioissa, koska asiantuntijoiden osaaminen on organisaation myytävä tuote. (Viitala, 2013) Osaamisen johtamiseen, kuten mihin tahansa muuhunkin kehitystyöhön, on oltava toimiva prosessi. Jotta osaamista voidaan johtaa, on ensin selvitettävä, mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista tarvitaan toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Viitala, 2005, s. 86)

Osaamisen johtamista tapahtuu monella eri tasolla samanaikaisesti. Prosessi toteutuu niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti, ja prosessin tasoja ovat niin yksilö, tiimi kuin koko organisaatiokin. Kuten sanottu, pienissä organisaatioissa osaamisasioiden vastuuhenkilöä ei ole useinkaan valittu. Kun vastuuta osaamisen johtamisesta ei ole asetettu yhdelle työntekijälle tai tietylle henkilöstöryhmälle, voi vastuu osaamisen kehittämisestä valua yksilöille itselleen. On toki muistettava, että yksilöllä itsellään on myös vastuu oman osaamisensa johtamisesta urakehityksensä kannalta. (Tikkamäki, 2006, s. 44)

Osaamisen lisäämisessä hyväksi todettu keino organisaatioissa ovat kurssitukset. Erityi-

sesti verkko-oppimista hyödynnetään laajasti, ja asiantuntijatyössä ne ovat tehokas keino ylläpitää ja lisätä henkilöstön osaamista. Admiraalin ja Lockhorstin (2009) mukaan pienissä organisaatioissa asenne verkko-oppimista kohtaan on usein kuitenkin kielteinen. Kurseja pidetään tutkimuksen mukaan ensisijaisena keinona osaamisen kehittämiseksi. Kuitenkin Admiraalin ja Lockhorstin (2009) mukaan pienissä organisaatioissa epämuodolliseen oppimiseen keskittyminen tarjoaa hyvän pohjan ammatillisen kehittymisen käynnistämiseksi. Osaamisen jakaminen juuri epämuodollisten yhteyksien kautta on tärkeässä roolissa pienissä organisaatioissa. Tämän vuoksi verkko-oppimisympäristöjen on tuettava organisaation jo olemassa olevaa kulttuuria. (Admiraal & Lockhorst, 2009).

Kuten jo aiemmin tutkielmassa todettiin, oppiminen voi tapahtua työn ohessa. Työssä oppiminen on yleistä varsinkin pienissä organisaatioissa, koska niissä ei aina ole varsinaisia prosesseja osaamisen johtamiselle, kuten esimerkiksi suurissa organisaatioissa on. (Kupias & Peltola, 2019). Pienissä organisaatioissa osaamisen johtamisen epävirallisuus korostuu. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei osaamisen johtamiselle ole varsinaisia prosesseja, mutta sitä toteutetaan silti. Osaamisen johtaminen tapahtuu ikään kuin ”siinä sivussa”. Koska osaamisen johtamiselle ei ole vastuuhenkilöä, tapahtuu osaamisen johtaminen epävirallisesti ihmisten välisessä yhteistyössä. (Alvarez, Cilleruelo, & Zamanillo, 2015).

Osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategiaan. Siinä korostuvat osaamisen kartoittaminen, mittaaminen ja uuden osaamisen luominen. (Hyrkäs, 2009, s. 87). Strategista henkilöstösuunnittelua on toteutettava, vaikkei organisaatiolla olisi varsinaista henkilöstöammattilaista. Yhteistoimintalain (1333/2021) pykälässä 9 säädetään työyhteisön kehityssuunnitelmasta. Sen mukaan työnantajan on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma ja ylläpidettävä sitä työyhteisön suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksissä, joissa on yli 20 henkilöstön jäsentä. (Yhteistoimintalaki, 2021).

Vaikkei pienellä organisaatiolla olisikaan täydellistä prosessia ja pohjaa osaamisen johtamiselle, on sen johdon kuitenkin tärkeää ymmärtää osaamisen johtamisen merkitys yrityksen menestykselle. Kilpailuedun saavuttamiseksi osaamisen johtamiseen ja kehit-

tämiseen sitoutuminen on edellytys myös pienille organisaatioille. Esimerkiksi Malesiasa Ngahin ja Wongin (2019) toteuttaman tutkimuksen mukaan pienten organisaatioiden osaamisen johtamisessa on vielä kehitettävää (Ngah & Wong, 2020, s. 12).

Osaaminen on merkittävä osa tietovaltaisissa organisaation menestystä, koska henkilöstön osaaminen luo organisaatiolle lisäarvoa (Kauhanen, 2003, s. 141). Henkilöstön kehittäminen on siis ehdottoman tärkeää tietovaltaisissa organisaatioissa. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu työssäoppiminen ja ihmisläheisyys tuloskeskeisyyden ohella. (Hätönen, 1998, s. 27). Henkilöstön kehittäminen voidaan lukea osaksi laajempaa osaamisen kehittämisjärjestelmää. Siihen kuuluvat myös osaamisstrategioiden määrittely, tarvittavien osaamisten erittely ja arviointi, kehittämistarpeiden määrittely sekä kehityskeskustelut. Toimiva osaamisen kehittämisjärjestelmä rakennetaan organisaation omien lähtökohtien päälle, jotta se sopii organisaation kulttuuriin ja tilanteeseen. (Viitala, 2005, s. 254-255).

5 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

5.1 Lähtökohdat

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia osaamisen johtamista pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa. Työn lähtökohdana oli siis syventyä pienivaltaisiin organisaatioihin ja niissä tapahtuvaan tietovaltaiseen työhön osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tämä luku koskee työn empiiristä osuutta, jossa aihetta lähestyttiin pienten tietovaltaisten organisaatioiden henkilöstön haastatteluiden kautta.

Tutkielman viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat. Ensimmäisenä perehdytään tutkimusmenetelmään. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteutusta käytännössä, eli esimerkiksi tutkimusaineiston keruuta ja analysointia. Viimeisenä keskitytään tutkimuksen luotettavuuteen.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Tämä johtuu siitä, että haluttiin ymmärtää, millaisena tutkittava ilmiö, eli osaamisen johtaminen, näyttäytyy tietovaltaisissa organisaatioissa. Laadullisen tutkimusnäkökulman käyttö on perusteltua tässä tutkielmassa, koska se mahdollistaa haastateltavien omien kokeuksien ja käsityksien tutkimisen siten, kuin he itse ovat ilmiön kokeneet ja ymmärtäneet (Eskola & Suoranta, 2008, s. 16). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollista yleistystä ilmiöstä, vaan kuvata tutkittavan ilmiön esiintymistä valitussa kontekstissa.

Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytettiin. Teemahaastatteluissa tutkija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutussuhteessa. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2008, s. 199). Haastattelu ei ete-

ne tarkan kysymyslistan mukaisesti, vaan haastattelu jaotellaan aiemmin suunniteltuihin teemoihin, jotka toimivat haastattelua ohjaavana runkona. Aineistonkeruumenetelänä teemahaastattelu mahdollistaa tarkentavien kysymysten tekemisen, mikä luo vapautta ja rentoutta haastattelutilanteeseen. (Hirsjärvi ja muut., 2008, s. 201-203).

Teemahaastatteluille on ominaista se, että haastattelijä ohjaa keskustelua ja haastattelutilannetta. Haastattelijan tehtävänä on johtaa keskustelua ja motivoida haastateltavaa sekä luoda vuorovaikutuksen pohjaksi luottamuksen ilmapiiri. Tämän vuoksi haastateltavalle tulee tehdä selväksi, kuinka kerättyä aineistoa tullaan käsittelemään. Tämä on tärkeää onnistuneen haastattelukokemuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Teemahaastattelussa pyritään selvittämään haastateltavan näkemyksiä, tulkintoja ja muita tuntemuksia teemaan liittyvistä aiheista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Puusa, Juuti, & Aaltio, 2020). Teemahaastattelut valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun muotonsa vuoksi. Tämän tutkielman haastatteluiden teemat on valittu etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella keskustelun kulusta riippuen. Haastatteluiden teemat on esitelty liitteessä 2.

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin eri toimialojen organisaatioista. Organisaatiot olivat pieniä suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita. Näiden organisaatioiden henkilöstöstä valittiin henkilöstön jäseniä organisaation eri hierarkisilta tasoilta. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää osaamisen johtamista myös käytännössä henkilöstön näkökulmasta, eikä pelkästään johdon näkemystä aiheesta. Näin mahdollistettiin myös se, että tutkimuksen valmistuessa saadaan todenmukaista tietoa osaamisen johtamisesta pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa.

Organisaatioiden edustajiin oltiin yhteydessä sähköpostitse saatekirjeellä (liite 1), jossa kerrottiin tiivistetysti tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. Tämän jälkeen valittuihin henkilöihin oltiin yhteydessä puhelimitse tai viestein, joissa sovittiin haastattelun ajankohdasta. Henkilöille tarjottiin saada haastattelukäytännön mukaisesti mahdollisuus tutustua haastatteluteemoihin etukäteen. Näin pyrittiin kerryttämään luottamusta haastattelijan

ja haastateltavan välillä. Haastattelut järjestettiin videohaastatteluina helmikuussa 2024.

Hirsijärvi ja Hurme (2008) toteavat, että haastateltavat voivat antaa vääristynyttä tietoa halutessaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä tietoja, kun haastattelussa käsitellään arkoja aiheita. Lisäksi haastateltavat voivat välttää kysymyksiin vastaamista todenmukaisesti, jotteivät he saattaisi organisaatiotaan huonoon valoon julkisuudessa. Tämän vuoksi haastateltaville painotettiin tulosten anonymisointia sekä haastattelijan erillisyyttä organisaatiosta.

Haastattelut nauhoitettiin Google Meet -ohjelman nauhoitustoimintoa hyödyntäen. Haastatteluja oli yhteensä viisi. Informanteille toimitettiin haastattelukutsun yhteydessä myös tietosuojalomake, jossa selostettiin henkilötietojen ja muun aineiston käsittelytavoista sekä säilytyksestä EU:n tietosuoja-asetuksen (106/679) artiklojen 12-14 mukaisesti.

Jokainen teema käytiin läpi jokaisessa haastattelussa. Sanamuodot sekä kysymysten järjestys vaihtelivat luonnollisesti haastatteluiden välillä, koska haastattelutilanne haluttiin pitää menetelmään kuuluvasti mahdollisimman luonnollisena vuorovaikutuksellisenä tilanteena. Kysymysten sisältö ja tarkoitus kuitenkin pidettiin samana kaikissa haastatteluissa. Päätarkoituksena haastatteluissa oli selvittää, miten osaamisen strateginen merkitys tiedostetaan johdon ja työntekijöiden tasolla tietovaltaisissa pienyrityksissä sekä miten pienyrityksissä osaamisen johtaminen ja kehittäminen on käytännössä organisoitu.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Jokaisen haastattelun jälkeen kyseinen haastattelu litteroitiin. Litteroinnista jätettiin kuitenkin pois haastattelutilanteen alussa ja lopussa käydyt keskustelut sekä täytesanat, miettimistauot sekä muut vastaavat äänet ja äännähdykset, jotka eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta. Näin pyrittiin rajaamaan analysoitavaa aineistoa jo ennen varsinaista analyysi- ja rajaamisvaihetta. Haastatteluaineiston purun voi tehdä ainakin kolmella tavalla (Hirsijärvi & Hurme, 2022). Ensimmäisenä vaihtoehtona on purkaa aineisto ja edetä

suoraan analyysiin luottaen tutkijan intuitioon. Toinen mahdollisuus on purkaa aineisto, ja sen jälkeen koodata se, ja vasta sitten edetä analyysiin. Kolmantena purkutapana on yhdistää purkamis- ja koodausvaihe, jonka jälkeen tutkija voi edetä analyysivaiheeseen. Koodaamisella tarkoitetaan tässä luokittelua. Eri merkitykset voidaan jaotella esimerkiksi voimakkuuden mukaan luokkiin asteikolla 1-5. (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä tutkimuksessa valittiin ensimmäinen esitellyistä vaihtoehdoista.

Aineiston purkamisen jälkeen tutkijan tulee lukea aineisto. Aineisto itsessään tuntuu tässä kohtaa varmasti jo melko tutulta, koska se on ollut jo kahteen kertaan esillä: ensin haastattelutilanteessa ja sitten purkuvaiheessa. Aineistolle voi esittää kysymyksiä tyylillä: kuka, mikä, milloin, missä ja miksi. Lukiessaan ja luokitellessaan aineistoa tutkija löytää yhteyksiä eri havaintojen välillä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että analyysi alkaa jo haastatteluvaiheessa. Kuten tässäkin tutkimuksessa, kun haastattelija toteuttaa haastattelut itse, voi tutkija jo haastattellessaan tehdä havaintoja tutkittavasta ilmiöstä esimerkiksi toistuvuuden perusteella. Nämä havainnot on tärkeää osata pelkistää. Laajastakin aineistosta on yksinkertaisempaa havaita analyysin kannalta tärkeitä yksityiskohtia, kun karsitaan ympäriltä pois muu aines. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin rakentamisessa käytettiin apuna aineiston luokittelua. Luokkia yhdisteltiin, eli niiden esiintymisen välille pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Analysointivaiheessa onkin tärkeä etsiä havainnoista niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksiakin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori, 2009; Ruusuvuori, Nikander, & Hyvärinen, 2010).

Ruusuvuori ja muut. (2010) esittelevät kirjassaan kolmiosaisen jaottelun laadullisen analyysin malleista; aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria kulkee analyysin mukana alusta loppuun. Tutkijan ajattelua ohjaa vuoroin teoria ja vuoroin aineisto. Tutkimusaineiston analyysi siis perustuu jo olemassa olevaan teoriaan, ja tarkoituksena on sitoa aineistosta löydetyt havainnot teoriaan. (Ruusuvuori ja muut., 2010). Tässä tutkielmassa aineistosta löydettyjä havaintoja verrataan täten jo olemassa olevaan teoriaan ja termistöön. Jo olemassa olevaa osaamisen johtami-

sen teoriaa tarkastellaan pienten tietovaltaisten organisaatioiden näkökulmasta.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaikisessä tutkimuksessa on huomioitava tutkimuksen luotettavuus sekä muut eettiset kysymykset. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida reliabiliuden ja validiuden perusteella. Reliabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimustulos on reliabeli esimerkiksi silloin, kun kaksi tutkijaa saavat saman tuloksen samaa tutkimuskohdetta tutkiessaan. Tutkimuksen validiudella taas tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. (Hirsjärvi ja muut., 2008, s. 186).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun ohella aineiston keruumenetelmä, aineiston käsittelyn laadun tarkkuus sekä haastatteluaineiston luotettavuus. Aineiston luotettavuudella tarkoitetaan aineiston todenmukaisuutta. (Puusa ja muut., 2020, s. 184).

Tutkimuksen eettisyyden kannalta tutkijan on tärkeää käyttää eettisiä menetelmiä niin aineistoa kerätessään, analysoidessaan kuin tulkitessaankin. Tutkimuspaperin kirjoitusprosessin on myös oltava eettisesti toteutettu. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kohdejoukon oikein kohtelua ja luottamuksen säilyttämistä, epärehellisyyden välttämistä kirjoitusprosessissa sekä tulosten esittämistä määrättyllä tavalla (Hirsjärvi ja muut., 2009).

Tämän tutkimus on luotettava, koska se on toistettavissa samankaltaisin tuloksin samojen toimialojen organisaatioissa tutkimusasetelmän ollessa samankaltainen. Tietosuojasystä haastateltavien työnantajaorganisaatiot on anonymisoitu, eikä tutkielmassa tästä syystä esitellä organisaatioiden toimialoja tai toimintaympäristöä tarkemmin tunnistettavalla tavalla. Tämä yksityiskohta voi luonnollisesti aiheuttaa haasteita toistettavuuteen. Teemahaastatteluissa haastateltiin viiden pienen tietovaltaisen organisaation henkilöstöä ja johtajia. Haastateltavat on nimetty merkein H1, H2, H3.., jotta haastateltavien anonymitteetti säilyy. Informanttien työnantajaorganisaatiot olivat pieniä tietovaltaisia työor-

ganisaatioita. Neljä niistä toimii IT-alan konsultoinnissa ja yksi autoilualan konsulttipalveluna. Yhteensä haastateltavia oli viisi. Heistä kaksi edusti johtoa, yksi hallintoa ja loput kaksi toimivat asiantuntijaroleissa. Aineiston analyysi etenee teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.

6 Tulosten esittely

Tässä luvussa esitellään informanttien teemahaastatteluissa antamia vastauksia ja analysoidaan niitä tutkimuskysymysten valossa. Tulosten esittely- ja analyysiluku on jaoteltu teemahaastattelun teemojen (liite 2) mukaisesti. Analyysiluvun aineisto koostuu teemahaastatteluissa kerätyistä vastauksista.

6.1 Osaamisen strategisen merkityksen tiedostaminen

Aineiston analyysissä nousi esiin paljon samanlaisia käsityksiä, termejä ja ajatuksia osaamisen johtamisen strategisesta merkityksestä. Osaamisen merkityksen tiedostaminen ei eronnut organisaatioiden välillä, vaan jokaisessa organisaatiossa tiedostettiin osaamisen suuri merkitys strategiselle liiketoiminnalle.

6.1.1 Osaamisen johtamisen strategianäkökulma

Osaaminen on osa organisaation pääomaa ja merkittävä tekijä asiantuntijaorganisaatioiden menestymisessä (Viitala, 2005). Jokainen informanteista tunnisti osaamisen olevan tärkeä osa oman organisaationsa toimintaa ja menestystä. Osaamisen kerrottiin olevan liiketoiminnan ydin ja asiakkaiden arvostavan organisaatioita juuri heidän henkilöstönsä osaamisen vuoksi. Eräs haastateltava totesi varsin tyhjentävästi osaamisen merkityksen organisaatiolle:

Osaaminen on meille kaikki kaikessa. -H2

Neljän organisaation liiketoiminnan ydin oli osaamisen myyminen esimerkiksi konsultoinnin tai alihankkijan muodossa. Tämä selittää osaamisen merkitystä organisaatioissa. Koska henkilöstön osaaminen on organisaation tuote, on osaamisen merkitys pakko tiedottaa koko organisaation toiminnan ylläpitämisen ja kehittämisen vuoksi.

Kysyttäessä osaamisen johtamisesta, oli itse käsite osalle informanteista vieras. Kun näille haastateltaville avattiin käsitettä, totesivat he, että organisaatioissa johdettiin osaamista vähintäänkin jollain tasolla. Jokaisessa haastattelussa keskusteltiin siitä, mitä osaamisen johtaminen kullekin informantille tarkoittaa. Vain yhdessä organisaatiossa osaamisen johtaminen miellettiin varsinaisena prosessina. Muissa organisaatioissa osaamisen johtaminen toteutuu tarvelähtöisesti toimenpiteiden kautta, mutta sitä ei ole mainittu organisaation strategiassa eikä toimintasuunnitelmassa.

Osaamisen johtamiseen miellettiin liittyväksi niin sisäiset kuin ulkoiset koulutukset, perehdyttäminen, työkierto, workshopit, afterwork-tilaisuudet ja työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen taloudellinen tukeminen sekä kannustaminen. Osaamisen johtamisen miellettiin olevan lähes sama asia osaamisen kehittämisen kanssa. Osaamisen johtaminen ymmärrettiin konkreettisten toimenpiteiden yläterminä, eikä esimerkiksi varsinaisena prosessina.

Jokaisessa haastattelussa organisaatioiden henkilöstön kerrottiin ymmärtävän osaamisen ajantasalla pitämisen merkityksen omalle urakehitykselle. Myös johdon kerrottiin ymmärtävän osaamisen strategisen merkityksen organisaation menestykselle, vaikkei osamista oltukaan mainittu organisaatioiden strategioissa. Lisäksi organisaatioissa oltiin budjetoitu oppimiselle varoja. Nämä rahat on tarkoitus käyttää henkilöstön oppimiseen esimerkiksi koulutusten ja sertifikaattien hankintaan. Kehittämissuunnitelmissa oli mainittu näitä osaamisen johtamiseen miellettyjä toimenpiteitä:

Nyt kun organisaatio on kasvanut, niin on pitänyt miettiä esimerkiksi työyhteisön kehittämissuunnitelmaa ja siinä määritellä näitä osaamisjuttuja. Mutta tämä on ihan uusi juttu meille, ja suunnitelma on tehty vasta kerran -H2

Osaamisen strateginen merkitys tiedostettiin siis yleisesti varsin hyvin, mutta toimenpiteet osaamisen kehittämistä tai johtamista varten eivät toteutuneet organisaatioissa strategian vaan henkilöstön sekä asiakkain tarpeiden pohjalta. Näiden tarpeiden tunnistamista

minen etukäteen voi olla tosin haastavaa etenkin IT-alalla, koska toimiala kehittyy nopeaa tahtia. Esimerkiksi tekoäly ja sen hyödyntäminen laajasti organisaation eri prosesseissa nousi esiin keskusteluissa. Tekoälyä hyödynnettiin sekä asiakkaiden tarpeisiin sekä organisaation sisäisissä prosesseissa.

Yhden IT-alan organisaation strategian keskiössä oleva osa-alue oli asiantuntijat. Asiantuntijuutta ei oltu erikseen määritelty, mutta asiantuntijuus oli nostettu erikseen strategisesti merkittäväksi teemaksi organisaation menestyksen kannalta. Osaamista ei kuitenkaan mainittu strategiassa.

6.1.2 Osaamisen johtamisen vastuuttaminen

Informanttien edustamat organisaatiot olivat alle 50 hengen organisaatioita, eikä yhdelläkään organisaatioista ollut varsinaista esihenkilö- tai tiimirakennetta. Jonkin asteisia työskentelyryhmiä toki oli, mutta tiimit olivat itseorganisoituneita ja itseään johtavia ilman erikseen määrättyä tiiminvetäjää. Osaamisen ja muidenkin asioiden suhteen vastuuta oli annettu joko organisaation johdolle tai erilliselle henkilöstöhallinnon työntekijälle.

Meidän firman perustajat vastaa osaamisasioista jaetulla vastuulla. Toimintajohtaja pitää esimerkiksi kehityskeskusteluja ja toisten kahden kanssa sparraillaan muista osaamiseen ja uraan liittyvistä asioista. -H3

Näissä pienissä asiantuntijaorganisaatioissa osaamisasioiden vastuu oli organisaation johdolla sekä työntekijöillä itsellään. Kolmessa IT-alan organisaatioissa osaamisasioiden vastuu oli jaoteltu selkeästi johdon tai HR-työntekijän vastuulle. Kahdessa muussa organisaatiossa vastuuta ei oltu jaoteltu, vaan osaamisasioiden noustessa pinnalle asiasta otti vastuun se, joka ehti muiden töidensä lomassa.

Kolmessa organisaatiossa osaamisasiat oli vastuutettu ainakin osittain myynnin parissa työskentelevien työntekijöiden vastuulle. Myyntijohtaja tai muu myynnin parissa työ-

kentelevä henkilöstön jäsen piti hallinnassaan tietokantaa, joka koostui henkilöstön ansioluetteloista. Tätä valintaa perusteltiin sillä, että organisaation palveluita myyvän henkilön tulee tietää, mitä osaamista hän milloinkin myy.

Kaikissa informanttien edustamissa organisaatioissa työntekijät itse olivat myös vastuussa oman osaamisensa johtamisesta. Jokaisessa haastattelussa kerrottiin, että organisaatiossa oli henkilöstönä aktiivisia asiantuntijoita, joiden kerrottiin seuraavan jatkuvasti oman alansa trendejä ja kehitystä.

Meidän alalla tyypit haluaa itsekin pitää osaamisensa ajan tasalla. -H2

Ei noita vastuuta ole kenellekään suoraan annettu, vaan ihmiset hoitaa itsenäisesti osaamistaan. -H5

Nykyajan työelämän kerrottiin lähes pakottavan asiantuntijat pitämään huolta omasta osaamisestaan. Mikäli asiantuntija mieltä kehittyä toimialallaan tai edetä urallaan, on tämän aktiivisesti hankittava uutta osaamista sekä ylläpidettävä jo olemassa olevaa osaamista. Asiantuntijat hankkivat uutta osaamista vapaaehtoisesti ja omakustanteisesti työn ulkopuolella, mutta myös työaikana työnantajan kustannuksella. Etenkin IT-alalla erilaisten sertifikaattien suorittaminen on hyvä tapa hankkia uutta osaamista sekä osoittaa oman osaamisen taso esimerkiksi muille potentiaalisille työnantajille tai asiakkaille.

Osaamisasioiden suunnittelun taso vaihteli organisaatioissa paljon. Suunnitelmallisuutta esiintyi jälleen kolmessa IT-alan organisaatiossa. Niissä suunnitelmallisuus näkyi organisaation järjestämissä workshoppeissa ja afterwork-tilaisuuksissa. Nämä tilaisuudet aika-taulutti ja järjesti joko organisaation johto tai markkinointi- ja HR-työntekijä. Kaikilla kolmella organisaatiolla tilaisuuden konsepti oli melko sama: halukkaat kokoontuivat yhteiseen tilaan, jossa joku organisaation henkilöstöstä kertoi omaan erikoistumisalaansa liittyvästä asiasta virvokkeiden parissa.

Suunnitelmallisuus näyttäytyi esimerkiksi työyhteisön kehittämissuunnitelmissa. Yhteis-

toimintalaki velvoittaa jokaista organisaatiota, joka työllistää vakituisesti yli 20 henkilöä, laatimaan työyhteisön kehittämissuunnitelman. Työyhteisön kehittämissuunnitelma on dynaaminen asiakirja, jonka ”tarkoitus on toimia apuvälineenä järjestettäessä vuoropuhelua työvoiman käyttötavoista ja henkilöstön rakenteesta, henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä.” (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Kolme organisaatiota oli kokonsa puolesta velvoitettuja laatimaan kehittämissuunnitelma. Kaikkien niiden kehityssuunnitelmissa oli mainittu osaamisasioista vähintään sivulauseessa.

Vaikka osaamisen johtamista ei organisaatioissa oltu varsinaisesti vastuutettu yhdelle henkilöstön jäsenelle tai ryhmälle, hoituivat osaamisasiat organisaatioissa kuitenkin tavalla tai toisella:

Osaamisasiat on vähän niinku samaan aikaan kaikkien vastuulla ja ei kenekään vastuulla. -H5

Tämä liittyy informanttien mukaan organisaatioiden kokoon. Jokaisessa haastattelussa nousi esiin itse organisaation kasvaminen yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön on taten tullut sopeutua tilanteeseen, jossa jokaiselle osa-alueelle ei ole omaa vastuuhenkilöä, vaan vastuu kannetaan kollektiivisesti työyhteisössä.

Yhdessä organisaatiossa oli vasta perustettu ”talent growth taskforce”, jonka tehtävänä on edistää osaamisen kehittämistä ja asiantuntijuuden syventämistä organisaatiossa. Tämän ryhmän sisällä taas on erillinen pienempi funktio, jonka tehtävänä on kehittää henkilöstön oman osaamisen tunnistamista ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen kerrottiin yleisestikin tapahtuvan melko tarvelähtöisesti, eli kun organisaatiossa nousee esiin esimerkiksi tarve jonkin sertifikaatin päivittämiseen, etsitään kurssi tälle tietylle työntekijälle:

Tällaisessa pienessä on enemmän markkinan haistelua ja käsiohjauksia. Tuol-

la on uusi juttu, jossa keskityt vähän siihen ja katsot, onko tämä tärkeää. Se ei ole suunnitelmallista, mutta sitten kuitenkin todella nopeasti reagoidaan.

- H1

Kaiken kaikkiaan osaamisasioiden vastuuttaminen oli näissä pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa varsin tarvelähtöistä. Työntekijöitä ohjattiin koulutuksiin heidän itse niin halutessaan tai asiakkaan tarpeiden mukaan, eikä osaamisen johtaminen ollut muutoinkaan kovin koordinoitua. Toisaalta pienissä organisaatioissa tämä voi olla myös toimiva tapa, jolloin henkilöstö kokee koordinoinnin puutteen positiivisesti vapautena ja joustavuutena.

6.2 Osaamisen johtaminen käytännössä pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa

Osaamisen johtamisen käytäntö vaihteli organisaatioiden välillä. Jokaisella informanttien edustamalla organisaatiolla oli jonkinasteisia osaamisen johtamisen käytäntöjä ja olemassa olevia prosesseja. Osassa organisaatioista käytännöt olivat pitkälle kehittyneitä kun taas osassa organisaatioissa oltiin vasta alkutekijöissä.

6.2.1 Työntekijän oma vastuunotto ja työssä oppiminen

Kuten jo todettiin, useimmat asiantuntijat kokevat myös itse tarpeen ottaa vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä. Pienissä organisaatioissa se on lähes edellytys uralla eteneemiselle, koska pienten organisaatioiden osaamisen johtamisen prosessit eivät ohjaa yksilöä urallaan eteenpäin kuten isoissa organisaatioissa.

Jokaisessa organisaatiossa sovellettiin työssä oppimista. Osassa tosin tietoisesti ja osassa tiedostamatta. Suurin osa informanteista vaati työssä oppimisen käsitteen avaamista haastattelussa. Kun heille selitettiin käsite, he ymmärsivät työssä oppimista tapahtuvan

organisaatiossa päivittäin. Työssä oppimisen kerrottiin olevan luontevin tapa oppia asiantuntijatyössä:

Seniorimmilta kollegoilta saa hyviä vinkkejä työhön. Ja oon mä itsekin opettanut niitä joskus. -H3

Nuoret asiantuntijat kokivat työssä oppimisen parhaaksi tavaksi oppia. Nuoret kertoivat oppivan toisiltaan sekä vanhemmilta kollegoilta. IT-alan kokeneemmat työntekijät kertoivat, että he oppivat myös nuoremmilta, koska ala kehittyy jatkuvasti. Työssä oppimista hyödynnetään perinteisin keinoin, kuten kysymällä apua tai mestari-kisälli-työntekotavalla. Lisäksi kaikissa organisaatioista järjestetään yhteisiä oppimishetkiä eri aihealueiden ympärille.

Jokaisesta haastattelussa nousi esiin, että työntekijät hyödyntävät taidokkaasti muiden osaamista. Informanteilta kysyttiin, kuinka he tietävät, kuka vastaa mistäkin työn osa-alueesta, kun varsinaista tiimiä esihenkilöineen ei ole. Neljässä viidestä organisaatiossa oli olemassa suurimmasta osasta työntekijöistä osaamisprofiilit konsulttityön luonteen vuoksi. Osaamisprofiilit päivitetään kerran vuodessa pidettävien kehityskeskustelujen yhteydessä. Myös työntekijöillä itsellään on oikeus päivittää järjestelmään uudet osaamisalueet, teknologiat ja taidot.

Työssä oppimisen vastikkeettomuutta korostettiin ja sen kerrottiin kuuluvan työnkuvaan ja organisaatiokulttuuriin. Tällä tarkoitettiin sitä, ettei toisen auttamisesta odoteta vastapalvelusta. Jokainen haastateltavista kertoi organisaatiossaan olevan avoin oppimisen, opettamisen ja auttamisen kulttuuri, joka tukee työssä oppimista.

Toisaalta kerrottiin myös avunpyyntöjen ajoittain keskeyttävän keskittymistä vaativan työtehtävän. Tämä johtaa työpäivien ja projektien venymiseen. Yhdessä organisaatiossa oli käytössä kiitos-palkinnot, joihin jokaisella työntekijällä on pääsy. Työntekijät voivat vapaasti antaa näitä palkkioita kollegoille, jotka ovat olleet avuliaita tai muuten onnistu-

neet työtehtävissä. Palkkiot ovat pieniä muistamisia, kuten karamelleja ja elokuvalippuja. Palkkiot ovat työnantajan hankkimia.

Yhdessä IT-alan organisaatiossa oli järjestetty oma Slack-viestikanava avunpyyntöjä varten. Kanavalla voi kysyä aiheesta kuin aiheesta. Kanavan voi hiljentää, jos kaipaa keskittymisrauhaa. Tällä pyritään estämään työnteon turhia keskeytyksiä, mutta myös helpottamaan avuntarpeessa olevia työntekijöitä. Näin työntekijöiden ei tarvitse suoraan tietää, keneltä kysyä apua, vaan kanavalta vastaa asian osaava henkilö, kun tämä ehtii omilta töiltään. Kanava koettiin hyödylliseksi niin työsuhdeasioiden selvittelyssä kuin varsinaisten työtehtäviin liittyvien haasteiden kanssa.

Tekoäly, esimerkiksi ChatGPT, on korvannut nopeat kollegalta kysyttävät kysymykset. Yhdessä haastattelussa kerrottiin, että tekoälyltä on helppo kysyä yksinkertaisia asioita. Jos taas haluaa luoda jotain uutta tai sparrailla aiheesta, on kollegalta kysyminen parempi vaihtoehto. Jokaisessa haastattelussa nousi esiin, että tekoälyä hyödynnetään jollakin tavalla organisaation päivittäisessä toiminnassa. Kahdessa organisaatiossa oli käytössä työyhteisön itserakentama generatiivinen tekoälytyökalu, joka osaa vastata myös organisaation sisäisiin kysymyksiin.

Työntekijöiden omaa vastuunottoa oppimisesta tuetaan jokaisessa informanttien edustamista organisaatioista. Vastuunottoa pyrittiin tukemaan ja kannustamaan esimerkiksi sallimalla työajan käytön kursseihin sekä tukemalla kurssien ja koulutuksien kustannuksissa. Organisaation budjetista on varattu osio koulutuskuluille. Lisäksi osassa organisaatioissa oli käytössä palkkiomalli eri tutkintojen lopputöitä varten. Myös työtä tukeviin tutkintoihin saa käyttää työaikaakin ainakin osittain. Kaikki informantit kertoivat työnantajansa tarjoavan joustoa työajoissa tutkintojen ja koulutusten suorittamisessa. Työntekijöiden oppimista tuettiin myös sallimalla etätyöskentely:

Meille pääasia on, että työt tulee tehtyä. Töitä saa tehdä oman hyvinvointinsa ja työaikalakien puitteissa niin paljon, kuin haluaa ja sieltä, mistä haluaa.

-H3

Työaikajoustot ovat kätevä tapa tukea työntekijöitä työn ja vapaa-ajan tasapainottelussa. Kaikissa näissä organisaatioissa oli vallassa uskomus, jonka mukaan hyvinvoivat työntekijät tekevät työtään tehokkaammin. Lisäksi hyvinvoiva henkilöstö luo positiivista yhteisöllisyyttä organisaatioon, jonka taas uskotaan vaikuttavan tuottavuuteen, ja siten tukee myös taloudellisten tavoitteiden täyttymistä.

6.2.2 Osaamisen johtamisen menetelmät ja käytännön menettelytavat

Osaamisen johtamisen käytännöt erosivat organisaatioiden välillä. Vaihtelu on ymmärrettävää, koska organisaatiot koostuvat yksilöistä, joilla on erilaisia toimintatapoja ja taustoja. Käytännön menetelmien nimet ja järjestelytavat erosivat hieman, mutta niiden peruseriaatteet olivat melko samankaltaisia joka organisaatiossa.

Osaamisen tasoa pyrittiin jokaisessa organisaatiossa kartoittamaan osaamis- ja kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluja järjestetään vähintään kerran vuodessa. Organisaatorakenteesta riippuen kehityskeskustelun pitää joko HR-työntekijä tai joku organisaation johdosta. Kehityskeskustelu keskittyy työntekijän kehitykseen esimerkiksi ura- ja palkkakehityksen kaltaisiin seikkoihin.

Kehityskeskustelut ovat yleensä esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu, jossa käsitellään työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä (Aarnikoivu, 2016). Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen astetta. Kun esihenkilörakennetta ei ole, kehityskeskusteluun osallistui työntekijän lisäksi joku muu työnantajan edustaja, jolla on näkemys työntekijän työtilanteesta ja kehityksestä. Osa haastatelluista koki haastavaksi pitää keskustelu vertaisensa kanssa, ja toivoivatkin organisaation johdossa työskentelevien henkilöiden pitävän kehityskeskustelun.

Osassa organisaatioista järjestettiin myös niin kutsuttuja osaamiskeskusteluja, joissa henkilöstöhallinnon tai johdon edustaja keskustelee työntekijän kanssa pelkästään tämän osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvistä aiheista. Osaamiskeskusteluissa voidaan esimerkiksi luoda suunnitelma omasta tutkinnosta valmistumiselle tai lopputyön tekemisestä työn ohessa, tehdä ehdotuksia mahdollisista sertifikaateista tai koulutuksista, joita työntekijä voisi suorittaa tai muuten vain sparrailla työntekijän osaamisen kehittämisestä.

Osaamiskeskusteluiden järjestämismenetelmät vaihtelivat enemmän organisaatioittain. Osassa keskusteluja käytiin puolivuositain, osassa kerran kvartaalissa ja osassa silloin, kun se sattui sopimaan aikatauluun. Osaamiskeskustelut keskittyvät osaamisen kehittämiseen ja olemassa olevan osaamisen ylläpitämiseen. Varsinkin IT-alan organisaatioissa nämä keskustelut ovat vapaamuotoisempia kuin kehityskeskustelut, eivätkä siten noudata tarkkaa rakennetta tai aikataulua. Osaamiskeskustelujen tarkoitus organisaatioissa on syventää työnantajan ja -tekijän välistä vuoropuhelua. Näissä keskusteluissa kerrottiin helpommaksi tuoda esiin työntekijän toiveita esimerkiksi lisäkoulutuksen suhteen. Lisäksi näissä keskusteluissa tarkasteltiin erilaisten sertifikaattien voimassaoloaikaa, jotta työntekijät muistavat suorittaa testit ajallaan. Kaikista organisaatioista kerrottiin henkilöstön olevan pääsääntöisesti itse aktiivista osaamisasioiden suhteen työn luonteen vuoksi. Työntekijät pitivät siis myös itse huolta oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpidosta.

Jokaisessa organisaatiossa oli käytäntö, jonka mukaan työntekijät saavat osallistua oman toimialansa koulutukseen työnantajan kustantamana. Koulutustarpeet voivat nousta esimerkiksi asiakkaan tai työntekijän omasta aloitteesta. Myös kehitys- ja osaamiskeskusteluissa työnantajan edustaja tai työntekijä voivat ehdottaa potentiaalisia lisäkoulutuksia tai kursseja. Koulutuksille on varattu oma osuus organisaation budjetista.

Meillä saa osallistua mihin koulutukseen haluaa, ja me firmassa tuetaan henkilöä taloudellisesti ja henkisesti. -H1

Koulutuksia ei oltu rajoitettu vain organisaation oman toimialan asiantuntijoille, vaan

myös johtajat ja tukifunktoiden (esimerkiksi henkilöstöhallinto tai markkinointi) saivat jokaisessa organisaatiossa hyödyntää koulutusbudjettia. Tämä ylläpitää yhdenvertaisuutta sekä oppivan organisaation periaatteita. Yhden organisaation johdossa työskentelevä informantti kertoi osallistuvansa itse vähintään kahden vuoden välein johonkin omaa osaamistaan syventävään tai laajentavaan koulutukseen ensinnäkin ylläpitääkseen osaamistaan, mutta myös kannustaakseen alaisiaan lisäämään osaamistaan kouluttautumalla.

Perehdytys oli tärkeä osa osaamisen kehittämistä kaikissa organisaatioissa. Jokaisessa organisaatiossa kerrottiin olevan jonkinasteinen perehdytysohjelma, jonka pohjalta uusien kollegoiden ja kesäharjoittelijoiden perehdytys sujuu kätevästi. Perehdytysohjelmaan kuuluu niin organisaatiokulttuuriin, toimintatapoihin ja kollegoihin tutustuminen kuin uusiin työtehtäviin paneutuminen. Perehdytystä seurataan vähintään koeajan ajan, mutta useimmissa organisaatioissa vielä pidempään.

Tärkeänä asiana nostettiin myös järjestelmäosaaminen. Substanssiosaamisen lisäksi varsinkin IT-konsultoinnin organisaatioista kerrottiin, että perehdytysprosessiin kuuluu tärkeimpien ohjelmistojen ja laitteiden perehdyttäminen uudelle työntekijälle. Uuteen projektiin lähtiessä työntekijät saavat käyttää työaikaansa asiakkaan ohjelmistoihin ja toimintaympäristöön tutustumiseen. On tärkeää, että työntekijät osaavat käyttää työssään tarvittavia ohjelmistoja ja laitteita:

Halutaan varmistua siitä, että työntekijät osaavat käyttää meidän laitteita ja ohjelmistoja. -H4

Osaamisen kannalta on myös tärkeää, että työvälineet ovat oikeanlaiset. Jokaisessa organisaatiossa henkilöstö saa itse valita työvälineensä sekä niiden oheislaitteet. Näissä asian tuntijaorganisaatioissa tällä tarkoitettiin esimerkiksi kannettavia tietokoneita, matkapuhelimia, kuulokkeita, näyttöjä, näppäimistöjä sekä hiiriä.

Kolmessa IT-alan organisaatiossa oli käytössä organisaation oma CV-tietokanta, jossa säi-

lytetään konsulttien ansioluetteloita. Lisäksi neljässä viidestä organisaatiosta oli olemassa edes jonkinlainen osaamistietokanta tai -taulukko, johon on jaoteltu työntekijöiden osaamisalueet kokemusvuosittain tai osaamistason perusteella.

Meillä on sellainen osaamismatriisi (skills matrix), johon voi laittaa osaamisvuosien perusteella tiettyjä osaamisalueita -H2

Konsulttiorganisaatioissa oli olemassa tietokannat, joihin dokumentoidaan asiantuntijoiden ansioluettelot konsulttien myyntityötä varten. Tietokannassa on esillä asiantuntijan työvuosien määrä ja osaamisalueet, kuten ohjelmointikielet ja eri ohjelmistot, joita asiantuntija osaa hyödyntää työssään. Tietokantaa hyödynnetään esimerkiksi tarjousten tekemiseen sekä konsulttien laskutushinnan päätöksenteossa.

Tietokantojen päivittämisessä oli ilmennyt haasteita. Aktiivisimmat työntekijät päivittävät itse uudet osaamisalueensa tietokantaan. Ongelmaksi muodustavat henkilöt, jotka eivät kiireiltään tai muista syistä päivitä tietokantaa aktiivisesti. Riskinä on, ettei tietokanta ole ajan tasalla, mikä taas voi johtaa myynnin vaikeutumiseen sekä kehitys- ja osaamiskeskusteluiden suunniteltavuuteen.

Se siinä onkin haastena, että muistetaanko päivittää ja kuinka usein. Päivittämisestä koetetaan muistuttaa viimeistään kehityskeskustelussa. -H2

Jos tietokantaa ei päivitetä, voi se olla haitaksi tarjousten tekemisessä. Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi siten, ettei asiakkaalta tulleeseen tarjouspyyntöön voida vastata, koska tietokannan mukaan jotakin osaamista ei olisi organisaatiossa. Päivittämällä tietokantaa aktiivisesti, voidaan välttyä tällaisilta tilanteilta. Toinen skenaario on, että konsultti hylkää asiakkaan toimesta, koska tällä ei myyntitilanteessa ole jotakin osaamisalaa merkittynä tietokannan ansioluetteloon.

Osaamisen johtamisen käytännönmenetelmät näissä pienissä organisaatioissa olivat yhä melko tarvelähtöisiä. Perehdytysprosessi sekä kehitys- ja osaamiskeskustelut on suunniteltu pääsääntöisesti hyvin, ja haastatteluiden mukaan ne toteutuvat lähtökohtaisesti ajallaan ja korkealaatuisesti. Osaamisen kehityksen seuranta on aktiivista ja prosessin mukaista, mutta henkilöstömäärän vuoksi ketterää. Reagointi osaamisen puutteen oli nopeaa ja tehokasta näissä organisaatioissa.

6.2.3 Henkilöstön tuki toisilleen ja sosiaaliset verkostot ja niiden hyödyntäminen

Jokaisessa organisaatioissa kerrottiin informanttien mukaan vallitsevan auttamisen kulttuuri. Työkavereita senioriteetista riipumatta tuetaan niin työasioissa kuin työn ulkopuolissakin haasteissa. Kollegoilta sai apua työprojekteissa ja henkilökohtaisissa asioissa niin työaikana kuin vapaa-ajallakin.

Työntekijät ovat hankkineet verkostoja opiskeluaajoista lähtien esimerkiksi osallistumalla erilaisiin tapahtumiin, kontaktoitumalla LinkedIn-palvelussa sekä pitämällä yhteyttä vanhoihin kollegoihin. Verkostot koettiin hyväksi tavaksi pitää yllä oman toimialan osaamista ja kehittää sitä. Osa oli löytänyt myös siviilielämän ystäviä omien verkostojensa kautta. Verkostojen merkitystä korostettiin urakehityksen, mutta myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Kolmessa IT-alan organisaatiossa kerrottiin järjestettävän sisäisiä tilaisuuksia, joissa asiantuntijat saavat jakaa oman osa-alueensa osaamista kollegoilleen. Organisaation sisäisissä tilaisuuksissa pyritään jakamaan osaamista ja hiljaista tietoa. Tarkoituksena on herättää keskustelua ja saada työntekijät irtautumaan hetkeksi omasta työstään oppimalla lisää. Tilaisuuksia järjestetään säännöllisesti joko työaikana tai työajan jälkeen.

Meillä on joka toinen viikko sellainen sisäinen konsepti, kuin Tekniikka-torstai, jossa aina vuorollaan joku meistä esittää 60-90 minuutin presentaation omasta erikoisosaamisestaan. –Erikseen on sitten ATK-kahvit, jotka eivät ole työ-

nantajan järjestämä tapaaminen, vaan työntekijät kokoontuvat siellä keskenään jonkin uuden kiinnostavan asian ympärille vapaamuotoisemmin. -H3

Kokoonnutaan joskus työpäivän jälkeen yhteen aftereille, ja joku saa opettaa muille omaa työtään. Mäkin oon opettanut meidän koodareille markkinointia. -H2

Yksi IT-alan organisaatio kertoo olevansa osa isompaa IT-alan organisaatioiden verkostoa, joka järjestää eri aihealueiden kokoontumisia alan asiantuntijoille. Tapahtumissa on esiintymässä muutama alan keynote-puhuja. Lisäksi tapahtumassa pääsee verkostoitumaan rennosti muiden alan asiantuntijoiden kanssa ruuan ja juoman merkeissä. Tapahtumat ovat asiantuntijoille ilmaisia, ja ne ovat olleen loppuunvarattuja lähes joka kerta.

Viimeisimpänä järjestettiin kube-meetup, jossa oli puhumassa sen kehitystyössäkin mukana ollut kaveri. Tapahtuman jälkeen pääsi pöhisemään myös muiden firmojen edustajien kanssa. -H3

Näissä tapahtumissa työnantajaorganisaatio tarjoaa tilat ja virvokkeita omille työntekijöilleen sekä näiden verkostoille. Näissä ilmaisissa tapahtumissa osallistujat pääsevät syventymään johonkin spesifiin toimialan teknologiaan tai uuteen ideologiaan. Lisäksi tapahtumat toimivat markkinointikanavana organisaation tuotteille. On yleistä, että tapahtumassa esitelty aihealue onkin tarpeellinen myös tapahtumaa seuraaville asiakkaille.

Kilpailijoiden ja kollegoiden lisäksi kerrottiin, että asiantuntijat oppivat myös asiakkailtaan. Erityisesti konsultit ovat tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. He oppivat esimerkiksi erilaisia toimintatapoja, soveltamaan jo osaamia asioitaan uusissa yhteyksissä ja saavat ideoita tulevaisuuden projekteja varten. Myös asiakkaat oppivat konsulteilta.

Verkostojen hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä ei oltu ajateltu varsinaisena osaamiseen liittyvänä prosessina näissä organisaatioissa. Haastatteluissa nousi esiin, että ver-

kostoja hyödynnetään myös rekrytointikanavana, jolloin osaaminen lisääntyy organisaatiossa myös henkilöstömäärän lisääntyessä.

6.2.4 Työhyvinvointi ja osaamisen johtaminen

Viimeinen teema haastatteluissa oli työhyvinvointi ja osaamisen johtaminen. Tässä kohdalla siirrettiin keskustelun paino osaamisen sijaan työhyvinvointiin. Jokaisessa organisaatiossa tiedostettiin työhyvinvoinnin vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen:

Kun meidän työntekijät voi hyvin, ne tekee myös työnsä tehokkaammin. -H5

Työhyvinvoinnin merkitys osaamisen kehittämiseksi ja johtamiseksi tunnistettiin jokaisessa organisaatiossa. Jokainen informantti kertoi, että heidän edustamassaan organisaatiossa pyritään panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvinvoivien työntekijöiden oltiin huomattu jaksavan panostaa oman osaamisensa kehittämiseen paremmin.

Työntekijöiden työhyvinvointiin panostettiin niin fyysisellä, psyykkisellä kuin sosiaalisella työhyvinvoinnin ulottuvuudella. Fyysiseen työhyvinvointiin annettiin tukea liikunta- ja hierontaedulla, lakisäateistä laajemmalla työterveyshuollolla sekä panostamalla ergonomisiin työskentelyvälineisiin. Psyykkiseen työhyvinvointiin panostaminen näyttäytyi työterveyshuollon lisäksi työaikajousten ja etätöiden rajattomalla sallimisella sekä psykologisen turvallisuuden edistämällä. Sosiaalista työhyvinvointia pyrittiin edistämään esimerkiksi yhteisillä tapahtumilla ja matkoilla.

Just se osaamisen ja sen kehittäminen ja ylläpito, niin kyllä se siihen peilaantuu, että ihmiset, kun niillä on se osaaminen tehdä se työ hyvin, niin ne yleensä myöskin on aika paljon tyytyväisempiä siihen työhönsä ja sen sisältöön, koska ne voi sitä itse muokata -H1

Työhyvinvointi ja osaaminen kulkivat organisaatioissa käsi kädessä, vaikkei niitä samassa yhteydessä mainita esimerkiksi strategiassa tai toimintasuunnitelmassa. Hyvinvoinnilla nähtiin olevan vaikutus osaamiseen jaksamisen kautta. Osaamisen vaikutus hyvinvointiin huomattiin myös yhteishengessä ja tunnelmassa. Työt sujuvat joutuisammin, kun koko organisaation osaaminen on ajan tasalla. Omaan tai kollegoiden osaamispuutteisiin turhautuminen voi näkyä esimerkiksi eripurana toimistolla.

Yhdessä organisaatioista kerrottiin taloudellisten vaikeuksien vaikuttaneen negatiivisesti henkilöstön yhteishenkeen. Tämä taas vaikutti alentavasti työhyvinvointiin, eikä esimerkiksi osaamisen kehittämiseen riittänyt voimavaroja. Yhteisen tekemisen kautta löydettiin ratkaisuja parempaan yhteishenkeen, jonka jälkeen myös työn tuloksellisuus parani.

Tuossa, kun oli vähän huonot ajat viime vuonna, niin ihmisillä alkoi tulla huonoa fiilistä. Keksittiin sitten yhteistä tekemistä henkilöstölle, jotta saatiin tunnelmaa nostatettua. Heti, kun ruvettiin tekemään yhdessä ja pidettiin vähän hauskaakin, niin myös tuloksellisuus parani. -H5

Haastatteluissa kysyttiin myös työterveyshuollon yhteydestä osaamiseen. Missään organisaatiossa ei oltu huomattu suoraa yhteyttä näiden tekijöiden välillä. Välillinen yhteys on toki löytyy osaamisen ja hyvinvoinnin välillä. Työterveyshuolto taas auttaa henkilöstä voimaan paremmin.

7 Tutkimustulokset teoriakirjallisuuden valossa

Tässä luvussa verrataan aineiston analyysistä esiin nousseita havaintoja jo olemassa olevaan teoriaan.

7.1 Osaamisen strateginen merkitys

Osaaminen on tärkeä osa organisaation menestystä (Luoma & Viitala, 2017). Henkilöstön osaaminen on etenkin asiantuntijatyössä merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan organisaation menestystekijöitä (Viitala, 2005). Osaamisen strateginen merkitys asiantuntijaorganisaatioille korostui haastatteluissa. Jokaisessa organisaatiossa tiedostettiin osaamisen suuri merkitys liiketoiminnalle ja kilpailukyvyille.

Osaamista pyrittiin kehittämään aktiivisesti, mutta osaamista ei oltu vielä kaikissa informanttien edustamissa organisaatioissa määritelty strategiassa. Sen sijaan kaikkien organisaatioiden toimintasuunnitelmista tai budjeteista löytyi merkkejä osaamiseen panostamisesta rahallisesti. Kuten kuviossa 2 esitetään, henkilöstön osaaminen on kilpailutekijöiden pohjana (Viitala, 2005). Haastatteluissa nousi esiin, että näin todellisuudessa myös ajatellaan pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa. Henkilöstön osaamisen kerrottiin olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation toiminnalle. Osaavat asiantuntijat toimivat myös tavanomaista työtään tehdessään ikään kuin ilmaisena markkinointikanavana, koska asiakasuskollisuus kehittyy osaavien asiantuntijoiden tehokkaan työskentelyn sivutuotteena.

Organisaation osaaminen koostuu henkilöstön osaamisesta, kokemuksista ja verkostoista sekä organisaation kulttuurista ja prosesseista. Näitä kaikkia on johdettava strategisesti, jotta organisaation osaaminen voi kehittyä. (Sydänmaanlakka, 2002). Kuviossa 1 on esitelty osaamisen johtamisen elementit. Viitalan (2002) mukaan niitä ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Haastatteluissa selvisi, ettei pienissä tietovaltaisissa organi-

saatioissa ajatella osaamisen johtamista varsinaisena prosessina, vaan enemmän siihen liittyvien toimenpiteiden kautta.

Jotta osaamista voidaan johtaa organisaatiolle toimivalla tavalla, on tunnistettava kyseisen organisaation ydinosaaminen. Organisaation ydinosaamisen kautta voidaan saavuttaa menestyvä liiketoiminta (Bukowitz & Williams, 2000). Haastatteluissa ei avattu ydinosaamisen selvitysprosessia, mutta jokaisessa haastattelussa nousi esiin, että organisaation johto tiedostaa kunkin organisaation ydinosaamisen. Tämä on tärkeää myös esimerkiksi myyntityötä, rekrytointia ja organisaation kasvutavoitteita pohdittaessa.

Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky oppia uusia taitoja (Ojala, 2008). Tämä on tärkeää asiantuntijaorganisaatiolle. Varsinkin nopeasti kehittyvällä IT-toimialalla osaamis pääoman ylläpitäminen ja parantaminen on tärkeää organisaation kilpailukyvyn kannalta. Huuhkan (2010) mukaan oppivat organisaatiot oppivat kokemuksistaan ja kykenevät reagoimaan muutoksiin nopeasti. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, tähän tutkimukseen valittujen informanttien työnantajaorganisaatiot kykenevät reagoimaan toimintaympäristössä tai henkilöstössä tapahtuviin muutoksiin aktiivisesti ja tehokkaasti. Organisaation koolla voi olla tähän merkitystä, koska tähän tutkimukseen haastateltiin vain pienien organisaatioiden henkilöstön edustajia. Pienet organisaatiot voivat olla nopeampia ja ketterämpiä reagoinnissa haastattelussakin mainitun tarvelähtöisyyden vuoksi.

Resurssiperusteisen strategianäkemyksen mukaan osaaminen on kilpailuedun lähde, jos organisaatiolla on kyky yhdistellä, hyödyntää ja hankkia sitä tehokkaammin kuin kilpailijansa (Grant, 1996). Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että informanttien työnantajat olivat jokainen toimiallaan menestyneitä kokoonsa nähden ja osaaminen tunnistettiin niissä strategisesti tärkeänä menestystekijänä. Lisäksi organisaatiot toimivat ketterästi osaamisasioiden kehittämisessä, joten voidaan myös todeta osaamisen tuottavan kilpailuetua näille organisaatioille. Valtaosa informanteista kertoi tämän myös suoraan. Henkilöstön osaaminen koettiin erittäin merkittäväksi strategiseksi menestystekijäksi.

7.2 Osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa

Osaamista on johdettava, koska vain osaamista johtamalla organisaation osaaminen voidaan ohjata vastaamaan oikeisiin tavoitteisiin. Osaamisen johtamisen prosessiin lukeutuvat esimerkiksi osaamistarpeiden selvittäminen, osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen ja noudattaminen sekä osaamisen johtamisen tuloksellisuuden arviointi ja vertaaminen suunnitelman tavoitteisiin. (Otala, 2008; Viitala, 2005)

Näitä prosessin palasia toteutetaan myös pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa. Osaamistarpeita selvitettiin osaamis- ja kehityskeskusteluissa. Täysin valmis osaamisen johtamisen prosessi ei ole, mutta potentiaalia ja halua osaamisen johtamisen prosessin kehittämiseen löytyy informanttien mukaan.

Pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa osaamisasioiden toteutumisesta vastasi pääosin yhden henkilön sijaan henkilöstön edustajien joukko. Organisaatioissa etenkin johdolle oli vastuutettu useita erilaisia tehtäviä, kuten henkilöstöhallinnon tukitehtäviä tai myyntitöitä. Toimintatapa nähtiin ketteränä ja toimivana niin haastateltujen johtajien kuin työntekijöidenkin puolesta. Kirjallisuudessa tällainen toimintatapa nähtiin riskinä sille, että osaamisasioiden kehittämiseen ei jää aikaa muiden työtehtävien ohella. Toinen mahdollinen kirjallisuudessa esiin noussut riski on, että osaamisasioista huolehtiminen ja osaamisen kehittämispaineet jäävät liialti työntekijöiden vastuulle (Admiraal & Lockhorst, 2009).

Myös asiantuntijoiden on oltava valmiita kantamaan vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä (Lappalainen & Taponen, 2021). Pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa asiantuntijat olivat itse hyvin aktiivisia oman osaamisensa kehittämisessä. Työnantajaorganisaatiot tukivat työntekijöitään tehokkaasti esimerkiksi koulutuksia kustantamalla sekä työkierron mahdollistamisella.

Osaamista johdettiin pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa niiden omaan organisaatiokulttuuriin sopivalla tavalla. Organisaatiokulttuuriin sopiva johtamistapa tukee tavoittei-

den toteutumista (Pitkänen, 2006). Henkilöstön määrästä johtuen organisaatioiden henkilöstöt tuottavat aidosti omalla osaamisellaan ja kokemuksillaan lisäarvoa organisaatioille.

Kurssit ovat Admiralin ja Lockhorstin (2009) mukaan ensisijainen keino hankkia uutta osaamista. Tämä asenne koskee kuitenkin vain läsnäolokursseja. Pienissä organisaatioissa oltiin kirjallisuuden mukaan hieman vastaan verkko-oppimista. Admiralin ja Lockhorstin tutkimus on toisaalta julkaistu vuonna 2009. Tätä tutkimusta varten järjestetyissä haastatteluisa ei noussut esiin kielteisyyttä verkko-oppimista kohtaan. Koronapandemialla ja etätöiden yleistymisellä voi olla vaikutusta tähän muutokseen.

Toisaalta Admiraal ja Lockhorst (2009) totesivat, että epämuodolliseen oppimiseen, kuten työssä oppimiseen, keskittyminen tarjoaa pienten organisaatioiden ammatillisen osaamisen kehittämiseksi hyvän pohjan. Tämä havaittiin myös haastatteluisa. Jokaisessa haastattelussa korostettiin työssä oppimisen merkitystä. Työssä oppimista tapahtui kollegoiden välillä tahattomasti, kun asiantuntijat työskentelivät yhdessä esimerkiksi saman projektin parissa. Työssä oppiminen koettiin yhdeksi tehokkaimmista tavoista oppia. Työssä oppimista hyödynnettiin myös tiedostetusti esimerkiksi työnkierron ja ryhmissä työskentelyn kautta.

Osaamisen johtaminen tapahtuu monilla eri organisaation tasoilla, niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti. (Tikkamäki, 2006). Näissä organisaatioissa ei osaamisvastuita oltu annettu vain yhdelle henkilöstön jäsenelle, vaan vastuu oli niin henkilöillä itsellään kuin johdolla ja HR-työntekijöillä. Horisontaalisesti osaamisen johtamista siis tapahtuu organisaatioissa oman osaamisen johtamisen kautta sekä kollegoiden opastamisen ja kollegoilta oppimisen kautta. Vertikaalinen osaamisen johtaminen taas näyttää organisaatioissa siten, että osaamisen tavoitteet ja esimerkiksi osaamisen kehitysbudjetti ovat peräisin johtoportaalta.

Haastateluisa asiantuntijat kertoivat, että kollegoilta oppii paljon niin työtehtäviin liittyviä asioita kuin organisaatiokulttuuria sekä muuta organisaation käytäntöihin ja työskent-

telytapoihin liittyvää tietoa. Työssä oppiminen on kuitenkin paljolti kiinni organisaatio-kulttuurista sekä työn laadusta (Jokinen & Lähteenmäki, 2009). Haastatteluissa kävi ilmi, että näissä pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa oli työssä oppimista tukeva organisaatorakenne ja -kulttuuri.

Työssä oppimista tukeva kulttuuri näkyi esimerkiksi ryhmissä työskentelyn sallimisena, ryhmätyötiloina toimistolla, työkiertona sekä mestari-kisälli -työskentelytavassa. Yhteisöllisyyden merkitystä painotettiin, ja asiantuntijat kertoivat pienen organisaation olevan yhteisöllisempi kuin suuret organisaatiot, joissa he olivat ennen työskennelleet. Toisaalta kerrottiin, että isoissa organisaatioissa oli ollut valmiita prosesseja, jotka tukivat työssä oppimista muiden osaamisasioiden ohella.

Kuten Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävät, suuri osa organisaation osaamispääomasta on hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu minnekään. Hiljaisen tiedon muuttuminen hiitaasti näkyväksi tiedoksi on pitkä prosessi, ja siihen tarvitaan kaikkia organisaation jäseniä. SECI-malli kuvaa hyvin myös haastatteluissa esiin nousutta työssä oppimisen ilmiötä. Työtehtävän suorittamisen kautta tapahtuva oppiminen on vuorovaikutuksellista ja juuri tämän vuorovaikutuksen kautta hiljaista tietoa tehdään näkyväksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Hiljaista tietoa voidaan muuttaa näkyväksi myös dokumentoimalla (Nonaka & Takeuchi, 1995). Henkilöstön osaamisalueiden dokumentointi CV-tietokantaan on hyvä käytännön esimerkki siitä, miten pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa toimittiin. Kun asiantuntijoiden osaamisalueet ja kehitystavoitteet on kirjattu tietokantaan, ei yksittäisten henkilöstön jäsenien tarvitse olla yksinään vastuussa niiden muistamisesta.

Osaamisen merkitys korostuu tietovaltaisissa organisaatioissa, koska henkilöstön osaaminen on tuotteistettu. Osaamisen johtamisella taas on tärkeä osuus organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen vuoksi. (Viitala, 2005). Pienissä organisaatioissa osaamista voidaan johtaa ketterästi ilman tarkkaan määriteltyjä prosesseja, mutta vähintään jonkin tasoiset suuntaviivat ovat tärkeitä niin organisaation kuin yksittäisten asiantunti-

joiden kehityksen kannalta.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielmassa esiin nousseita keskeisimpiä havaintoja ja löydöksiä. Tutkielman aiheena oli osaamisen johtaminen pienissä tietovaltaisissa työorganisaatioissa.

8.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkielman tutkimuskysymyksiksi määriteltiin tutkielman alussa

1. Miten osaamisen strateginen merkitys tiedostetaan johdon ja työntekijöiden tasolla tietovaltaisissa pienyrityksissä?
2. Miten pienyrityksissä osaamisen johtaminen ja kehittäminen realisoituu käytännön toiminnan ja toimenpiteiden tasolla?

Näihin kysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia sekä teorian että empirian avulla. Teorian tueksi järjestettiin Google Meet -haastattelut, joissa saatiin yhteensä viiden henkilön vastaukset. Näiden avulla saatiin syvällisempää tietoa organisaatioiden osaamisen johtamisen käytännöistä.

Tässä tutkielmassa haastateltujen informanttien mukaan heidän edustamissaan pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa osaamisen strateginen merkitys tiedostetaan hyvin. Jokaisessa haastattelussa nousi esiin osaamisen tärkeys organisaation liiketoiminnalle ja menestykselle. Osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen tärkeyttä korostettiin myös. Etenkin IT-alan organisaatioissa toimivat informantit nostivat esiin, että osaamisen jatkuva kehittäminen asiakastarpeita vastaavaksi on ehdottoman tärkeää.

Osaaminen tunnistetaan menestystekijäksi johdon tasolla. Tämä näyttäytyy siten, että osaamisen kehittämiseen on allukoitu budjettia ja osaamisasiat mainitaan useissa organi-

saatioissa toiminta- tai kehityssuunnitelmassa sekä osassa jopa strategiassa. Myös keski-johto tunnistaa osaamisen merkityksen tiimin kehittymiselle ja menestykselle. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että tiimiläisille suositellaan heille sopivia kursseja ja koulutuksia ja mahdollistetaan kursseille osallistuminen työnantajan kustantamana. Tämä toki vaatii työnantajalta periaatepäätöksiä esimerkiksi budjetoinnissa ja työntekijöiden resurssioinnissa.

Työntekijöiden tasolla osaamisen merkityksen tunnistamisessa voi olla enemmän vaihtelua yksilöiden välillä. Tulosten perusteella voidaan havaita asiantuntijoiden oman aktiivisuuden olevan ensiarvoisen tärkeää asiantuntijoiden oman osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Jos asiantuntija halajaa pysyä asiantuntijana, on hänen myös itse otettava osaamisasioiden kehittämisen suhteen vastuuta. Informanttien edustamissa organisaatioissa asiantuntijat olivat lähtökohtaisesti myös itse aktiivisia osaamisasioiden kanssa. Tähän aktiivisuuteen voidaan myös kannustaa tukemalla työntekijöitä osaamisasioissa. Yksilöllisyyttä on syytä korostaa näitä tuloksia esitellessä. Vaikka haastateltavien vastaukset ja kokemukset ovat yksilöllisiä, ne ovat silti linjassa toistensa kautta. Myös organisaatiot ovat yksilöitä.

Osaamista johdetaan pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa melko tarvelähtöisesti. Vaikka osaamisasioiden strateginen merkitys ymmärretään, ei sitä ainakaan kaikissa organisaatioissa johdeta kovin strategisesti. Tähän voi olla monia syitä. Esimerkiksi resurssipula sekä prosessien puute nousivat esiin haastatteluissa syiksi osaamisen johtamisen haasteille.

Tätä tutkielmaa varten haastatellut informantit kertoivat, että osaamisen johtamisen menetelmistä heidän edustamissaan pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa hyödynnetään tietoisesti eniten kursseja, koulutuksia, seminaareja ja muita perinteisiä menetelmiä. Lisäksi esimerkiksi organisaation tai tiimien yhteiset kokoontumiset, jossa yksi henkilöstön jäsenistä opettaa muita olivat suosittuja.

Informantit kertoivat, että heidän edustamissaan organisaatioissa hyödynnetään työssä

oppimista laajasti. Asiantuntijat itse eivät kuitenkaan aina tiedosta työssä oppimisen tapahtumista itse oppimisen hetkessä. Informanttien mukaan heidän edustamiensa organisaatioiden henkilöstön joukossa vallitsee tiedonjakamisen kulttuuri, ja kollegoilta opitaan lähes päivittäin pitkin työuraa.

Organisaatioissa, joiden asiantuntijat toimivat konsultteina toisissa organisaatioissa, oli myös olemassa henkilöstön ansioluetteloille tietokanta, jossa ylläpidettiin osaamisprofieja ja ansioluetteloita. Ylläpidosta vastasi organisaation henkilöstö itse. Haasteeksi muodostui juurikin se, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät aina muista päivittää uutta hankimaansa osaamista tai esimerkiksi uusittuja sertifikaatteja järjestelmään.

Osaamisen merkitystä suomalaisille liiketoiminnoille ei voida kiistää. Kuten on jo sanottu, osaamisen merkitys tiedostetaan, mutta usein pienissä organisaatioissa haasteeksi osaamisen johtamisessa nousee juuri organisaation pienuus. Pieni koko mahdollistaa organisaatiolle kyvyn toimia ketterästi, mutta luo myös haasteita sisäisten prosessien kehittämiseen.

8.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen empiriinen aineisto koostui eri toimialojen organisaatioiden edustajien kokemuksista ja tuntemuksista. Vastaajajoukko oli eri-ikäinen biologiselta iältään sekä työkokemusvuosien perusteella. Informantit edustivat eri organisaatioita sekä hierarkian eri tasoja omista organisaatioissaan.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla Google meet -videopuheluiden avulla. Haastatteluissa informantit toivat esiin omia kokemuksiaan, tuntemuksiaan ja mielipiteitään avoimesti ja luottamuksellisesti. Vastaukset sisältävät informanttien kattavan kokemuksen osaamisen johtamisesta pienessä tietovaltaisessa organisaatiossa. Haastattelun teemat oli tarkkaan suunniteltu siten, että haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta haastateltavien kokemuksista saa-

tiin mahdollisimman tarkkaa tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta tukevat suorat lainaukset informanttien vastauksista. Lainaukset on esitetty luvussa, jossa kuvataan empiirisen analyysin tuloksia. Suorat lainaukset välittävät organisaatioiden henkilöstön omaa ääntä lukijoille, jolloin voidaan saada syvä-
lisempi kuva osaamisen johtamisesta pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa.

8.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tieteelliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusta tehdessä tai arvioidessa esiin nousee jatkotutkimusehdotuksia (Hirsjärvi ja muut., 2008). Esimerkiksi aineiston laajentaminen voisi olla luonnollinen jatkumo tutkimukselle. Tätä tutkimusta voisi jatkaa esimerkiksi laajentamalla tutkimusta edelleen toisiin pieniin tietovaltaisiin organisaatioihin esimerkiksi eri toimialoilta.

Tutkimalla osaamista ja sen johtamista voidaan myös seurata kohdeorganisaation kehittymistä. Jos tutkimus olisi kohdistettu vain yhteen organisaatioon, olisi päästy syvemmälle juuri sen organisaation osaamisen kipukohtiin ja onnistumisiin. Näin päästäisiin tutkimaan syvällisemmin yhtä organisaatiota, sen henkilöstöä ja toimintatapoja.

Tekoälyn käytön yleistyessä olisi myös mielenkiintoista tutkia tekoälyn ja muiden generatiivisten teknologioiden vaikutusta osaamiseen ja sen kehitykseen. Esimerkiksi työssä oppimisen ja verkostoitumisen kanssa tekoäly voi olla niin kehitystä edistävä kuin hidastavakin teknologia.

Ympäristö ja työntekotavat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin juuri pienille organisaatioille suunniteltuja osaamisen johtamisen käytäntöjä. Isoissa ja pienissä organisaatioissa toimivat eri menetelmät ja lähestymistavat osaamisen johtamisessa, aivan kuten monissa muissakin asioissa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Kauppakamari.
- Admiraal, W., & Lockhorst, D. (2009). E-learning in small and medium-sized enterprises across europe. attitudes towards technology, learning and training. *International Small Business Journal* 27:6. <https://doi.org/10.1177/0266242609344244>
- Ahvo-Lehtinen, S., & Maukonen, S. (2005). *Osaamisen johtaminen kuntasektorilla - kuntaosaaja 2012 -työkirja*. Efeko Oy.
- Alvarez, I., Cilleruelo, E., & Zamanillo, I. (2015). Is formality in knowledge management practices related to the size of organizations? the basque case. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing Service Industries*. <https://doi.org/10.1002/hfm.20618>
- Anttola, J., Kujansivu, P., & Lönnqvist, A. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tammerpaino.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17.
- Bergman, T., & Moisio, E. (1999). Käytännön kokemuksia osaamisen hallinnan kehittämistä. *Työn Tuuli - aikakauskirja* 2/1999.
- Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. Pearson Education Limited.
- Cambridge Dictionary. (2023). *Cambridge dictionary*. Noudettu 31.10.2023 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/knowledge-intensive>
- Cambridge Dictionary. (2024). *Cambridge dictionary*. Noudettu 7.6.2024 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/knowledge-management>
- Collin, K. (2005). Työssä oppiminen - kokemuksellisuutta ja jaettuja käytäntöjä. *Aikuiskasvatus*, 25, 162-164. <https://doi.org/10.33336/aik.93625>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, 3-23. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hakkarainen, K., & Paavola, S. (2008). *Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Heikkilä, K. (2006). Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. *Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja*. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67574>
- Hirsijärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu. teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hoe, S. L. (2006). Tacit knowledge, nonaka and takeuchi seci model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory Behavior*, 9. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-04-2006-B002>
- Hovila, H., & Okkonen, J. (2006). Kokemus organisaation voimavaraksi - osaamisen siirtämisen prosessimalli. teoksessa. *Henkilöstöjohtamisen tulevaisuusfoorumi, Conference Proceedings, 17.3.2006 (Sivu 18)*. JTO.
- Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys- huollossa. *Acta Universitatis Tamperensis 1382 Väitöskirja Tampereen yliopisto*. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Kariston kirjapaino.
- Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. *Acta Universitatis Lappeen-*

rantaensis 338 Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>

Hätönen, H. (1998). *Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. met-julkaisuja nro 4/98*. Metalliteollisuuden kustannus.

Hörbe, T., Moura, G., Machado, E., & Campos, S. (2020). Influence of the organizational structure in the organizational learning capacity: the case of a world manufacturer of commercial vehicles. *Federal University of Santa Maria*.

Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*., 8.

Jokinen, J., & Lähteenmäki, P., Lara Nokelainen. (2009). Työssä oppimisen lumo. tiivistelmä toisen asteen ammatillisen sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön metatutkimuksesta. *Opetusministeriön julkaisuja 2009:10*.

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T., & Keskimäki, I. (2019). Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. *Päätösten tueksi 3, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>

Kallio, T. J. (2015). Ammatillisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella. tasapainoilua asiantuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä [väitöskirja, tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9729-2>

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.

Kangasniemi, J. (2023a). Ulkomaankauppa. *Elinkeinoelämän keskusliitto*. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>

Kangasniemi, J. (2023b). Yritykset. *Elinkeinoelämän keskusliitto*. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/>

Karjalainen, M. (2010). Ammatillaisten käsityksiä mentroinnista työpaikalla. *Studies in education, psychology and social research 388*. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3866-6>

Kauhanen, J. (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY.

Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatios-

- sa. *Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.*
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>
- Kjelin, E., & Kuusisto, P.-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Talentum.
- Kuittinen, M., & Salo, P. (1997). Voiko asiantuntijaorganisaatio olla oppiva organisaatio. *Hallinnon tutkimus* 3. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/101985/59388>
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan ai-neettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda*. Talentum Media.
- Kupias, P., & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Hansaprint.
- Lappalainen, N., & Taponen, E. (2021). Osaamisen johtaminen vahvistaa yritysten kilpailukykyä. *Urbaania Kasvua Vantaa -hanke*. Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://urbaaniakasvua.fi/2021/12/07/osaamisen-johtaminen-vahvistaa-yritysten-kilpailukyky/>
- Luoma, M., & Viitala, R. (2017). *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstö-johtaminen pk-yrityksissä*. BoD - Books on Demand.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). Työolobarometri 2022. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, 26-39. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>
- Mäkinen, S. (2005). Oppiminen marginaalissa – pitkäaikaistutkimus tekstiilitehtaan työntekijöistä. *Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.* <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6469-9>
- Ngah, R., & Wong, K. Y. (2020). Linking knowledge management to competitive strategies of knowledge-based smes. *The Bottom Line*, 33. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2019-0105>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. how japanese companies create the dynamics of innovation. *New York: Oxford University Press*.
- North, K., & Kumta, G. (2014). *Knowledge management. value creation through organizational learning*. Sveitsi: Springer International Publishing.
- Opetushallitus. (2023). *Mentoroinnista apua uralle*. Noudettu 19.11.2023 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/mentoroinnista-apua-uralle>
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.
- Pentikäinen, M., Heikkilä, P., & Lundström, I. (2023). Pk-yritysbarometri 2/2023. Yrit-

- täjät.fi. Noudettu 2024-01-30 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yrity sbarometri-2-2023/>
- Pitkänen, J. (2006). Jännitteet kulttuurien tormätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. *Tampereen yliopisto. Väitöskirja*. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6751-5>
- Poikela, E. (2005). Osaaminen ja kokemus : työ, oppiminen ja kasvatus. *Tampere University Press*. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-44-6411-7>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimesion*. New York: *Doubleday Company*.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in organizations*.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A., & Reijonen, H. (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Saarenheimo, S., & Salmela, M. (2007). Kyvyt käyttöön! ihmislähtöinen näkökulma osaamisen ja ydinkyvykkyyksien roolista tulevaisuuden johtamisessa. *Delfoi Akatemia. Aalto Yliopisto*.
- Salminen, L., & Suhonen, R. (2007). Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista. *Turun yliopisto, hoitotieteen laitos , Hämeen ammattikorkeakoulu ja Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä Education Limited*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-469-7>
- Senge, P. (1990). *The leader's new york: Building learning organizations*. *Sloan Management Reiew*, 23.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday / Currency.
- Suurla, R. (2001). Avauksia tietämyksen hallintaan: helmiä kalastamassa : teknologian arviointeja : loppuraportti. *Eduskunta, Tulevaisuusvaliokunta*.
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization: Integrating performance, competence and knowledge management*.
- Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. *Tampereen yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta*.

- Väitöskirja.. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6650-0>
- Tilastokeskus. (2023). *Pienet ja keskisuuret yritykset*. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentajana. konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Työyhteisön kehittämissuunnitelma*. Noudettu 7.7.2024 osoitteesta <https://yt-asiamies.fi/kehittamissuunnitelma>
- Vahtio, E.-L. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita.
- Varila, J., & Rekola, H. (2003). Mitä on työssä oppiminen. teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. *Joensuun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, N:o 83*.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia. Väitöskirja. Vaasan yliopisto*. <http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7813>
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virkkunen, L. (2017). Hr -analytiikka etätyöjohtamisen tukena. *Vaasan yliopisto. Pro Gradu -tutkielma*. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6463>
- Yhteistoimintalaki. (2021). *Yhteistoimintalaki*. Noudettu 5.1.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhteistoimintalaki#Pidm46434451216496>

Liite 1. Saatekirje

Kutsu haastatteluun - Pro Gradu -tutkimus

Hei,

teen Pro Gradu -tutkimusta Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa.

Tutkielmassani haastattelen työorganisaatioiden henkilöstöä ja esihenkilöitä tutkiakseni osaamisen johtamista pienissä tietovaltaisissa organisaatioissa. Tavoitteenani on selvittää, kuinka osaamisen strateginen merkitys tiedostetaan johdon ja työntekijöiden tasolla tietovaltaisissa pienyrityksissä. Lisäksi pyrin selvittämään, miten niissä osaamisen johtaminen ja kehittäminen realisoituu käytännön toiminnan ja toimenpiteiden tasolla.

Kerään aineistoa tutkimukseeni teemahaastatteluilla. Olen teihin yhteydessä mahdollisimman pian haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, eikä se vaadi ennakkovalmisteluita.

Haastatteluiden nauhoittamiseen käytetään nauhoitustoimintoa, jotta ne voidaan myöhemmin litteroida tekstimuotoon. Haastattelut anonymisoidaan, eli haastatteluiden analyysivaiheessa tai tulosten raportoinnissa ei käytetä tunnistetietoja.

Minuun voi ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse, jos teillä on kysymyksiä aiheesta.

Ystävällisin terveisin

Kiia Kagan

Liite 2. Teemahaastattelun haastattelulomake

Taustatiedot

Mikä on työtehtäväsi organisaatiossa? Kuvaile työtäsi, sen sisältöä ja haasteita.

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? Mitä teit sitä ennen?

Teema 1: Osaamisen johtamisen strategianäkökulma

Teema 2: Osaamisen johtamisen vastuuttaminen

Teema 3: Työntekijän oma vastuunotto ja työssä oppiminen

Teema 4: Osaamisen johtamisen menetelmät ja käytännön menettelytavat

Teema 5: Henkilöstön tuki toisilleen ja sosiaaliset verkostot ja niiden hyödyntäminen

Teema 6: Työhyvinvointi ja osaamisen johtaminen

Teema 7: Muut tärkeiksi koetut asiat ja haastateltavan itse aiheesta esille nostamat kysymykset