

Henna-Riikka Niiranen

JOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ OSAAMISEN JOHTAMISESTA
TULEVAISUUDEN MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Lapin yliopisto

2020

Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteet, johtamisen psykologia
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: JOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ OSAAMISEN JOHTAMISESTA
TULEVAISUUDEN MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Tekijä: Henna-Riikka Niiranen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet ja johtaminen / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 68 + 2

Vuosi: 2020

Tiivistelmä

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, mitä muuttuva työelämä tarkoittaa osaamisen johtamiselle. Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusotteena käytin fenomenografiaa, jolla tutkitaan erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä niiden välisiä suhteita. Tutkimusaineiston keräsin yksilöllisin teemahaastatteluin etätyökalujen välityksellä. Haastateltavana oli 10 eri organisaatioissa työskentelevää johtajaa tai esimiestä. Valitsin haastateltavaksi henkilöitä, joilla oli asemansa tai työhistoriansa perusteella omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, ja sitä myöten käsityksiä työn tulevaisuuden muutossuunnista. Tutkimusaineiston analysoimisessa käytin fenomenografista analyysia.

Tutkimustulosten mukaan tulevaisuuden muuttuva työelämä tulee väistämättä muuttamaan osaamistarpeita. Muutokset vaativat organisaatioilta parempaa suunnittelua osaamisen kehittämisen ja johtamisen osalta. Haasteisiin ei voida reagoida vasta niiden ilmennyttyä, vaan muutoksia täytyy ennakoida. Osaamisen johtamisesta tulee entistä tärkeämpää organisaatioiden menestyksen kannalta, mutta sitä ei voida tehdä pelkästään tämän päivän osaamistarpeiden pohjalta, koska silloin ollaan jo auttamatta myöhässä. Ilmiö tulee olemaan merkityksellinen organisaatioiden kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, joten vastuu osaamisesta tulisi olla koko organisaatiolla, ei pelkästään yhdellä henkilöllä. Johtajat kaipaavat osaamisen johtamiseen avuksi myös konkreettisia työkaluja ja järjestelmiä.

Avainsanat: Osaaminen, Osaamisen johtaminen, Työelämä, Tulevaisuudenodotukset, Käsitykset, Kvalitatiivinen tutkimus, Fenomenografia, Fenomenografinen analyysi

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjaston käytettäväksi: X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi: X

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	3
2.1 Työelämän tulevaisuus	3
2.2 Johtamismallien ja -roolin kehitys	7
2.3 Osaamisen johtamisen keskeiset käsitteet	11
2.4 Tutkimuksen rajaukset.....	16
3 OSAAMINEN	17
3.1 Yksilön, tiimin ja organisaation osaaminen.....	17
3.2 Työn uudet osaamisvaatimukset	19
3.3 Osaamisen kehittäminen.....	21
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN	22
4.1 Johtajan rooli osaamisen johtamisessa	22
4.2 Osaamisen johtaminen käytännössä.....	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
5.1 Tutkimusasetelma ja -kysymys.....	27
5.2 Fenomenografia tutkimusotteena.....	27
5.3 Tutkimusaineiston hankinta teemahaastattelulla	29
5.4 Fenomenografinen aineiston analyysi	31
5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	35
6 TUTKIMUSTULOKSET.....	38
6.1 Johtajien käsityksiä osaamisesta käsitteenä ja käytännön toimintana.....	38
6.2 Tulevaisuuden työelämä ja osaamistarpeet	41
6.3 Jatkuvan oppimisen integroiminen työelämään.....	44
6.4 Koulutusjärjestelmän ja työelämän osaamisvaatimusten vastaaminen	47
6.5 Osaamisen johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana	50
6.6 Johtajan rooli osaamisen johtamisessa	53

6.7 Muuttuvan työelämän vaikutukset osaamisen johtamiseen.....	56
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
LÄHTEET	63
LIITTEET.....	69
Liite 1. Haastattelupyynnö	69
Liite 2. Teemahaastattelurunko.....	70

KUVIOT JA TAULUKOT

Taulukko 1. Merkitysyksiköiden muodostaminen	33
Taulukko 2. Alakategorioiden muodostaminen.....	34
Taulukko 3. Kuvauskategorioiden muodostaminen	35
Taulukko 4. Tutkimuksen tulosavaruus	57
Kuvio 1. Pääkategoria 1: Osaaminen käsitteenä	38
Kuvio 2. Pääkategoria 2: Osaaminen käytännössä	40
Kuvio 3. Pääkategoria 3: Tulevaisuuden työelämä	42
Kuvio 4. Pääkategoria 4: Jatkuva oppiminen.....	45
Kuvio 5. Pääkategoria 5: Osaamisvaatimusten vastaaminen	47
Kuvio 6. Pääkategoria 6: Osaamisen johtaminen käsitteenä.....	50
Kuvio 7. Pääkategoria 7: Osaamisen johtaminen käytännössä	52
Kuvio 8. Pääkategoria 8: Johtajan rooli osaamisen johtamisessa.....	54
Kuvio 9. Pääkategoria 9: Johtajan roolin muutokset	55

1 JOHDANTO

Työelämän tutkimuksen juuret Suomessa yltävät kauas. Tutkimuksen kohteena ovat olleet niin yksilöt, ryhmät, organisaatiot kuin yhteiskuntatasoiset järjestelmät. Tavoitteena on ollut tuottaa arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää osana työpaikkojen kehitystä ja päätöksentekoa. (Heiskanen 2019.) Työelämä ei ole ollut koskaan paikallaan tai muuttumaton, mutta muutoksista on tullut viime vuosien aikana yhä nopeampia ja epävarmempia. 2000-luvun alkuvuosista lähtien on puhuttu ”uudesta työstä”. Sillä tarkoitetaan, että työstä on muodostunut ihmisille sekä mielentila että osa identiteettiä. Lisäksi se on muuttunut entistä silppuisemmaksi ja sekavammaksi, mutta toisaalta muutokset ovat luoneet joustavuutta ja tyytyväisyyttä. Muutos on kehittynyt jatkuvaksi prosessiksi, joten katse täytyykin kääntää työpaikoilla tulevaisuuteen ja sen ennakkointiin. (Melin & Saari 2019.) Ihmisten johtamisen ja johtamisen psykologian keskiössä ovat kysymykset, mitä ihmiset kokevat ja miten he maailmaa käsitteellistävät. Tutkimukseni pyrkii tuottamaan tietoa tulevaisuuden työelämän osaamiseen liittyvistä käsityksistä. Tietoa voidaan mahdollisesti käyttää muutosten ennakoinnissa.

Osaamisvaatimukset ovat kasvaneet ja monipuolistuneet työn muutosten myötä. Jos työntekijältä ennen edellytettiin muutamia osaamisvaatimuksia, nykyään hänelle asetetaan niitä kymmenittäin. Vaikka osaamis pohja olisi vankka, sitä täytyy silti päivittää jatkuvasti. (Ojala 2018.) Osaaminen on aikaisemmin hankittu pääosin koulutuksella ennen työuraa tai työkokemuksen myötä tekemällä. Nykyään osaamisen hankkiminen täytyy tuoda entistä vahvemmin osaksi työtä. Työ on muuttumassa yhä enemmän uuden oppimiseksi ja luovaksi ongelmanratkaisuksi, joten työpaikasta on tulossa merkittävin oppimisympäristö. (Kohti osaamisen aikaa 2019.) Organisaatiot eivät kuitenkaan sinänsä tuota osaamista (Manka 2003), mutta niissä tarvitaan koko ajan uudenlaisia tapoja tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista (Kohti osaamisen aikaa 2019). Vaikka tulevaisuutta koitetaan ennustaa, on mahdotonta kertoa varmasti, mitä osaamista tarvitsemme. Nykyajan työyhteisössä arvostetaan tehokkuutta ja nopeutta, mutta tulevaisuudessa tärkeämpiä ovat inhimilliset ominaisuudet ja tulevaisuuslukutaito. Näitä taitoja on kuitenkin vaikea opettaa, vaan niitä täytyy kerryttää kokeilemalla sekä virheitä tekemällä ja sitä kautta oppimalla. (Pölonen 2019.)

Osaamisen johtamista tarvitaan siihen, että organisaatioissa erilaiset osaamiset tunnustetaan, niitä tuetaan ja ohjataan sekä uutta osaamista hankitaan tarpeen mukaan. Yksilöiden osaaminen yhdistyy yhteisten tavoitteiden kautta koko organisaation osaamiseksi. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018; Oikarinen & Pihkala 2010.) Organisaatiolla ja johtajalla on tärkeä rooli työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä, mutta harva tietää, kuinka osaamista konkreettisesti johdetaan. Johtajan tehtävänä on antaa osaamisen kehittymiselle suunta, luoda mahdollisuudet ja tukea motivaatiota niin, että työntekijöiden vahvuudet, osaaminen ja tiedot saadaan tuottavaan käyttöön. Merkityksellinen työ ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ovat tärkeimpiä asioita, joita organisaatio voi työntekijöilleen tarjota, koska organisaation on mahdollista menestyä vain, jos siinä toimivat ihmiset kehittyvät. Organisaatiot pystyvät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin vain oppivien työntekijöiden avulla. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018; Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, mitä muuttuva työelämä tarkoittaa osaamisen johtamiselle. Tutkimusaineistona käytin teemahaastatteluja, jotka keräsin kevään 2020 aikana etätyökalujen välityksellä. Päädyin tähän toteutustapaan, koska näin ollen pystyttiin turvaamaan sekä haastateltavien että haastattelijan terveys tutkimushetkellä valloillaan olevan maailmanlaajuisen COVID-19 pandemian vuoksi. Haastateltavana oli 10 eri organisaatioissa työskentelevää johtajaa. Valitsin haastateltavat monipuolisesti erilaisista organisaatioista, eri aloilta, eri pituisilla työkokemuksilla ja niin että haastateltavien joukossa oli sekä mies- että naisjohtajia. Haastateltavilla oli asemansa tai työhistoriansa perusteella omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Koska tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtajien käsityksiä, käytin tutkimusotteena fenomenografiaa ja aineiston analysointimenetelmänä fenomenografista analyysia.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Työelämän tulevaisuus

Suomessa ja maailmalla on julkaistu useita tulevaisuuskatsauksia, -selvityksiä sekä trendi-raportteja työelämän tulevista muutoksista. Viime vuosina ilmiön tutkimus on lisääntynyt huomattavasti, mutta edelleenkin ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää, mitä tulevaisuuden työ on, mitä se kattaa ja mitkä ovat sen merkityksellisemmät suuntaukset. Keskustelu tulevaisuuden työelämästä on hyvin kirjavaa tutkijoiden, päätöksentekijöiden sekä kansalaisten keskuudessa. Johdonmukaisia tai tarkkoja ennustuksia on vaikea tehdä, ja monet aikaisemmista ennusteista ovat osoittautuneet vääriksi. Tietyt aihepiirit kuitenkin toistuvat ennusteissa, kuten muutosten entisestään kiihtyvä tahti ja uudenlaisen osaamisen tarve. Tärkeimpinä työhön vaikuttavina megatrendeinä nähdään teknologian kehitys, robotiikka, tekoäly, ilmastonmuutos, globalisaatio, poliittinen epävarmuus, kaupungistuminen, lisääntyvä eriarvoisuus ja väestörakenteen muutos. (Bakhshi ym. 2017; Davies, Fidler & Gorbis 2011; Linturi & Kuusi 2018.) Seuraavaksi lyhyt katsaus muutamista työelämän muutoksiin ja osaamiseen liittyvistä tutkimusten, raporttien ja selvitysten laajasta kirjosta. Valitsin kirjoituksia, jotka ovat melko uusia ja liittyvät erityisesti omaan tutkimusaiheeseen.

”Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta” -raportissa on kuvattu kolme skenaariota eli hahmotelmaa mahdollisesta tulevaisuuden työelämästä. Skenaariot antavat organisaatioille paremmat mahdollisuudet ennakoida ja hallita tulevia muutoksia. Niin yhteiskunnan kuin yritystenkin toiminta ja menestys riippuu siitä, kuinka ymmärrämme tulevia muutoksia ja määrittelemme työn käsitettä uudelleen. Työn murrosvaiheet synnyttävät organisaatioille aina osaamishaasteen. Raportissa painottuu vahvasti organisaatioiden kyky vaalia monipuolista ja ajanmukaista osaamista, mutta sen lisäksi uudenlaista erityisosaamista. Yritysten keskeisemmiksi kilpailueduiksi nousevat ihmiset. Työntekijöiden lisääntyvä eläköityminen luo lähivuosina haasteita löytää osaavia työntekijöitä, mutta antaa myös organisaatioille mahdollisuuden hankkia täysin uudenlaista osaamista. Pelkällä koulutuksella ei enää ehditä reagoida työelämän muutosvauhtiin, vaan vastuu osaamisen kehittamisestä siirtyy enemmän organisaatioille ja yksilöille itselleen. Jatkuvasta oppimisesta on tehty helpompaa työn ohessa ja työntekijät opiskelevat paljon. Tulevaisuudessa ihmiset ja yritykset lisäksi myyvät enemmän tietoa sekä osaamistaan toisilleen yhteistyöverkostoissa. (Koponen ym. 2017.)

Deloitte suorittaa vuosittain ”*Global Human Capital Trends*” -tutkimuskyselyn henkilöstöjohtamisesta ja työn tulevaisuudesta. Vuoden 2019 tutkimusraportissaan he ovat listanneet oppimisen ja osaamisen kehittämisen tärkeimmiksi tulevaisuuden trendeiksi niin Suomessa, Pohjoismaissa kuin maailmanlaajuisestikin. Tutkimukseen osallistui lähes 10 000 johtajaa ja asiantuntijaa. Osaaminen on ollut listalla aiempinakin vuosina, mutta listan kärkeen nouseminen kertoo sen kehittämisen ja ajan tasalla pitämisen tarpeen kasvusta. Kilpailu työntekijöistä kiristyy, mikä tekee osaajien rekrytoimisesta haasteellisempaa. Katse täytyy kääntää organisaation olemassa oleviin työntekijöihin. Vanhalla osaamisella ei selviydytä nopeasti uudistuvassa maailmassa, mutta onko organisaation kyvykkyys riittävällä tasolla ylläpitämään ja kehittämään jo olemassa olevan henkilöstön osaamista. Mahdollisuus oppia on yhä useamman työntekijän pääsyy ottaa työ vastaan sekä yksi tärkeimmistä palkinnoista onnistuneista työtehtävistä, mutta pystyykö organisaatio tukemaan uusien taitojen oppimista ja luomaan oppimista tukevan ilmapiirin. Raportin mukaan mahdollinen ratkaisu tälle olisi työn ja oppimisen parempi integroiminen eli yhdistäminen, jolloin työntekijät pystyisivät paremmin kehittämään osaamistaan päivittäisen työn ohella. (Volini ym. 2019.)

Pohjoismaiden työelämän ministerineuvoston toimesta entinen EU-komissaari Poul Nielson (2016) on laatinut ”*Työelämä Pohjolassa - Haasteita ja ehdotuksia*” -strategiaselvityksen työelämäalan pohjoismaisesta yhteistyöstä, joka sisältää konkreettisia työelämän kehitysehdotuksia tuleville vuosille. Selvityksen mukaan kaikki Pohjoismaiden edustajat olivat sitä mieltä, että lisäkoulutus ja uudet koulutusmahdollisuudet ovat ratkaisevassa osassa globaalien muutosten asettamiin haasteisiin. Konkreettisenä toimena näihin muutosten aiheuttamiin haasteisiin Nielson ehdotti Pohjoismaiden yhteistä mallia, jossa aikuis- ja täydennyskoulutus olisi työelämään kuuluva pakollinen elementti. Tällöin osaamisen ylläpito ja kehitys saataisiin paremmin osaksi työelämää. Vastauksena strategiaselvitykseen Pohjoismaiden työministerit ovat käynnistäneet tutkimushankkeen, jonka tavoitteena on tutkia, miltä Pohjolan työelämä näyttää vuonna 2030. (Nielson 2016.)

Dellot, Mason ja Wallace-Stephens (2019) kertovat ”*The Four Futures of Work*” -raportissaan, että globalisaatio ja teknologia tulevat muuttamaan maailmaa halusimme tai emme. Tämän myötä meidän kaikkien tulisi ottaa elinikäinen oppiminen vakavammin, jotta pysyisimme kehityksen mukana. Teknologia ei ole kuitenkaan ainut vaikuttava muutosvoima, joka tulee muokkaamaan tulevaisuuden työtä, vaan niitä on useampia. Nämä voimat vievät, luovat uusia ja muuttavat työtehtäviä. Tällöin herää kysymys siitä, kuinka työntekijöiden

ammattitaitoa voidaan parantaa jatkuvasti, jotta he voivat kehittyä työnsä kehittyessä? (Deloit, Mason & Wallace-Stephens 2019.) Osaamisen kohdalla organisaation tulisi luopua yksittäisistä, erillisistä investoinneista ja suunnata kohti jatkuvaa oppimista. Opiskelun tulee olla osa työtä ja jakautua pienempiin osiin. Työntekijää ei nähdä enää osaamiskertymänä vaan aktiivisena, osaavana toimijana vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Dufva ym. 2016.)

Davies, Fidler ja Gorbis (2011) kertovat ”*Future Work Skills 2020*” -raportissaan, että yhä useammat ihmiset työskentelevät tulevaisuudessa yli 65 -vuotiaiksi. Organisaatioiden täytyy miettiä perinteisiä urapolkuja organisaatioissa uudelleen ja luoda enemmän monimuotoisuutta sekä joustavuutta. Henkilöstön ikä, osaaminen ja kokemus vaihtelevat entistä laajemmin organisaation sisällä, mikä täytyy huomioida työvoiman suunnittelussa. Teknologia tulee väistämättä korvaamaan tai muuttamaan joitakin työtehtäviä ja ammatteja, joten organisaatioiden tulee pohtia, mitä osaamista ihmisillä on, johon koneet eivät pysty, missä ihmiset ovat erityisen hyviä ja mikä on kilpailuetumme tai ydinosaamisemme verrattuna muihin yrityksiin. Vastauksena muutoksille työtehtävien sisältöjä ja työprosesseja on pohdittava uudelleen jo hyvissä ajoin etukäteen. Tulevaisuuden työvoiman avaintaidot ja osaamisvaatimukset tulevat olemaan erilaisia kuin tällä hetkellä. Vastatakseen haasteeseen organisaatioiden on sidottava jatkuva oppiminen paremmin osaksi toimintaansa. (Davies, Fidler & Gorbis 2011.)

Thomas ja Gunson (2017) kertovat ”*Scotland Skills 2030 – Future of work and the skills system in Scotland*” -raportissaan, että vuonna 2030 ihmiset tulevat työskentelemään entistä pidempään ja vaihtavat työtään useammin uransa aikana. Organisaatiot tarvitsevat osaamisjärjestelmän, jolla vastataan näihin muutoksiin. Heidän tutkimuksensa mukaan Skotlannissa on erityisesti puutteita uran aikaisen osaamisen kehittämisen suhteen. Osaamisjärjestelmässä on päällekkäisyyksiä ja puutteita. Se myös keskittyy varhaiseen tai uraa edeltävään oppimiseen, eikä niinkään uran aikaiseen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Thomas ja Gunson hahmottelevat raportissaan useita uudistussuosituksia osaamisjärjestelmän kehittämiseksi. Niitä ovat uran keskivälin koulutustarjonnan lisääminen, keskittyminen kehittymiseen ja oppimiseen, sopimukset työntekijän ja työnantajan välillä uusien taitojen saavuttamisesta, urakehityksen yhteissuunnittelu työntekijän ja työnantajan välillä, pätevyyden sekä osaamisen tarkistus tietyin väliajoin, lisäkoulutuksen tarjoaminen eri oppimisreittien kautta ja osaamisen jatkuva tutkiminen, seuranta sekä arvioiminen. (Thomas & Gunson 2017.)

Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012) toteavat ”*Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä*” -raportissaan, että työ on tulevaisuudessa työajoilta vapaampaa, se organisoituu verkostomaisesti ja vaatii enemmän itseohjautuvuutta, kun työtä tehdään milloin missäkin. Vuonna 2030 työelämässä on mukana enemmän erikäisiä ihmisiä ja erot sukupolvien tavoissa tehdä työtä näkyvät selvemmin. Digitaalinen lukutaito, arvo- ja verkosto-osaaminen, neuvottelutaidot ja itseorganisoituminen ovat osaamisia, joiden tarve kasvaa. Tärkein on kuitenkin uuden oppiminen. Itsensä kehittämisen merkitys aletaan nähdä työelämän uudenlaisena vaatimuksena. Muutoksista työpaikoilla on tulossa entistä yleisempää, joten valmiudet kohdata muutos ja työskennellä muuttuvassa työympäristössä vaativat organisaation kehittämistä. Henkilökohtaistuva työelämä vaatii oman osaamisen hallintaa ja päivittämistä. Kaikkea ei ole kuitenkaan mahdollista oppia, joten eri ihmisten vahvuuksien tunnistaminen ja niiden yhdisteleminen organisaatioissa nousee avainasemaan. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

Lasten ja Nuorten säätiön sekä Tiedon (2018) nuorille teettämän ”*Tulevaisuuden Työ*” -tutkimuksen mukaan kouluissa ei puhuta tarpeeksi tulevaisuuden työelämästä. Tutkimukseen vastasi 3 033 yläkoululaista eli 13-16-vuotiasta nuorta. (Tulevaisuuden työ 2018.) Nuorista arviolta 65 % tulee työllistymään tulevaisuudessa ammatteihin, joita ei vielä ole edes olemassa (The Future of Jobs 2016). Teknologian nähdään korostuvan työelämässä, ja nuoret näkevät sen sekä uhkana että mahdollisuutena. Selvä enemmistö nuorista kuitenkin tahtoi tehdä edelleen työtä mieluummin ihmisen kuin koneen kanssa. Tutkimuksen mukaan asenne ja osaaminen tulevat olemaan valttikortteja tulevaisuuden työllistymisessä. Tärkeimmiksi tarvittaviksi taidoiksi työelämässä nuoret luettelevat sosiaaliset taidot, kielten osaamisen sekä digitaaliset taidot. Kriittistä ajattelua nuoret eivät kuitenkaan pitäneet vielä arvossaan. (Tulevaisuuden työ 2018.)

Yllä olevan lyhyen työelämän tulevaisuuden kuvauksen myötä voidaan todeta, että monet työelämän muutoksista nähdään organisaatioissa enemmän haasteina kuin mahdollisuuksina. Niitä ehkä jopa pelätään hieman. Suurin osa organisaatioista ja työntekijöistä eivät tiedä, mitä tulevaisuuden osaaminen on ja miten sitä tulisi kehittää. Lähivuosina kuitenkin monet työtehtävät ja ammatit tulevat katoamaan tai muuntumaan. Osaamistarpeiden nähdään muuttuvan ja oppimisen tulevan tiiviimmin osaksi työelämää. Tulevaisuuden työn megatrendeistä ja kehityssuunnista on helppo löytää erilaisia listoja ja raportteja, mutta harva

niistä kertoo, kuinka ilmiöt näkyvät konkreettisesti työelämässä tai millä työkaluilla niiden aiheuttamiin muutoksiin käydään käsiksi.

Jos muutosvoimista halutaan hyötyä, organisaatioiden täytyisi omaksua vahva kokeilukulttuuri. Tutkimus ja psykologinen ymmärrys ovat ensimmäisiä askelia, mutta sen jälkeen on tehtävä myös yhteistyötä, jotta tutkimusymmärrystä voidaan muuntaa toimintamalleiksi. Verkostojen ja vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. (Alasoini & Houni 2019.) Jotta muutosvoimiin voidaan vastata työelämässä, koulutusjärjestelmän pitää joustaa sekä työntekijöiden ja johtajien päivittää omaa osaamistaan. Ihmiset täytyy saada haluamaan uuden oppimista, mutta monet meistä ovat mielestään liian hyviä opiskelemaan. Tarvitaan asenteiden muutosta. (Lampela 2019.)

2.2 Johtamismallien ja -roolin kehitys

Maailman muutosvoimien myötä työntekemisen tavat, työntekijöiden arvot ja liiketoimintaympäristö muokkautuvat uudelleen. Tämä aiheuttaa valtavan haasteen johtamiselle. Aikaisemmat johtamismallit eivät tällöin enää riitä. Millaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja johtajat tulevaisuudessa tarvitsevat? Ensiksikin johtaminen ei ole enää pelkästään johtajien asia, vaan hierarkioiden kadotessa työpaikoilta vaatii työ jokaiselta työntekijältä itsensä johtamista (*Self-Management*). Nopeat muutokset yhteiskunnassa, toimintaympäristössä ja työelämässä vaativat yrityksiltä osallistumista itsekkin aktiivisesti muutoksiin sekä oppimis- ja muutoskykyä. Vanhoja toimintatapoja on murrettava ja uusia kehitettävä. Organisaatiot tarvitsevat uuden, selkeän ja rohkean tulevaisuudenkuvan, jota ei rakenneta vain vanhojen vahvuuksien varaan. Johtamisen tehtävä on istuttaa tämä tulevaisuuden kuva työntekijöihin. Uudistuvassa työelämässä johtamiselta vaaditaan ketteryyttä, empatiakykyä, nopeaa reagointia ja avointa vuorovaikutusta. (Virtanen 2018.) Johtajalta kaivataan yksilöllisyyttä ja merkityksellisyyden luomista. Tärkeimpänä työkaluna voidaan nähdä hyvät vuorovaikutustaidot.

Aikojen saatossa johtaminen on nähty sekä ihmisen synnynnäisinä ominaisuuksina sekä opettavissa olevina taitoina. Nykyään johtaminen on ensisijaisesti kuitenkin oppimista. Johtajien tärkein tehtävä on oppia ja helpottaa ympärillä olevien oppimista. (Antonacopoulou & Bento 2003.) Organisaatioiden hyvinvointi ja kilpailukyky rakentuu osaamiselle, joka täytyy pitää ajan tasalla (Kohti osaamisen aikaa 2019). Oppiminen jatkuvasti muuttuvissa tarpeiden

ja mahdollisuuksien olosuhteissa vaatii olemassa olevien suunnitelmien ja tavoitteiden jatkuva päivittämistä sen suhteen, mitkä vaihtoehdot ovat mahdollisia tai toivottavia sekä miten päämääriin päästään edellyttäen oppimista ja johtamista. Toisin sanoen johtamisen kehittämisessä ratkaiseva kysymys on, kuinka oppia oppimaan. (Antonacopoulou & Bento 2003.) Kun puhutaan muutoksista, uuden oppimisesta ja innovoinnista, voidaanko organisaation osaamista johtaa kuitenkin perinteisten johtamisten mallien mukaan. Ehkä tulevaisuudessa tarvitaankin aivan uudenlaista johtamistyyliä. (Oikarinen & Pihkala 2010.)

Yksilöllisesti tarkasteltuna hyvä johtaja on kuin kameleontti, joka hyödyntää erilaisia johtamistyyliä. Erilaisia johtamisen -ismejä nousee esiin kaiken aikaa ja ne ovat sopivissa tilanteissa hyviä toimintamalleja. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Johtajan tehtävänä on luoda organisaatiossa sellainen johtamismalli, joka yhdistää arjen työn ja yrityksen strategian selkeästi. Henkilöstön täytyy ymmärtää strategia ja toimia sen mukaan työtehtävissään. (Sumkin & Tuomi 2012.) Tietomäärän kasvaessa kilpailuetua luovat johtajat, jotka ovat riittävän taitavia hakemaan tietoa erilaisista lähteistä ja tietomuodoista tarkoituksenmukaisella tavalla sekä soveltamaan sitä käytäntöön. Tiedon analysoiminen auttaa tekemään parempia strategisia päätöksiä organisaation resurssien käytöstä. Puhutaan tietujohtamisesta. (Seitz 2018.) Tietujohtaminen (*Knowledge Management*) kuitenkin keskittyy enemmän organisaation tietoon liiketoiminnasta, kun taas kompetenssien johtaminen (*Competence Management*) yksilö- ja organisaatiotason osaamiseen ja taitoihin. Tietujohtaminen suuntautuu tietoprosesseihin, kun osaamisen johtamisessa osaaminen nähdään yrityksen resurssina, jota johdetaan. Osaamisen johtaminen perustuu tietujohtamiseen, mutta on tätä laajempi lähestymistapa. (Hong & Stähle 2005.)

Tulevaisuuden johtamiselta vaaditaan toimintaympäristön ja toimialan ymmärrystä, oppimisen ja kehityksen edistämistä, vaikuttavuuden vartioimista ja kestävydestä huolehtimista. Muutokset ja epävarmuus täytyy hyväksyä, sillä pelko ajaa organisaatiot vain lyhytjänteiseen toimintaan. (Jokinen & Karhapää n.d.) Johtamiselle suurin haaste on huomioida työntekijöiden hyvinkin erilaiset lähtökohdat, näkemykset ja osaamiset. Jatkuvassa muutoksessa organisaation tulisi huomioida työntekijöitä yksilöllisesti sekä turvata osajien mahdollisuuksia kehittyä ja luoda urapolkuja. Tulevaisuuden työ on yhdessä oppimista. Tähän tarvitaan osaamisen johtamista. (Virtanen 2018.) Tulevaisuuden johtajat eivät ole enää niinkään päälliköitä ja valvojia vaan visionäärejä ja suunnannäyttäjiä – vuorovaikutusvalmentajia (Apunen 2018). Mitä erikoistuneempaa työyhteisön osaaminen on, sitä enemmän johtajan

rooli on seurata sivusta, kannustaen tavoitteiden saavuttamista ja antaa suuntaviivoja luovuudelle. Esimiestä voidaan verrata valmentajaan tai kapellimestariin. Tämä puolestaan on valmentavaa johtamista (*Coaching*). (Viitala 2004; Koponen ym. 2017.)

Esimiehen tehtävänä on koordinoida osaamista ja tehtäviä, delegoinnin sijaan (Koponen ym. 2017). Hänen tulee tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja lahjakkuuksia sekä tukea niiden kehittämistä. Organisaatioiden voimavarana ei ole pelkästään tieto vaan ihmisten ammattitaito ja työntekijöiden tuoma lisäarvo yritykselle. Esimies tulee lähemmäksi työntekijöitään, eikä jakele vain käskyjä ylhäältä. Hänen tehtävänsä on auttaa työntekijöitä itsensä johtamisessa ja synnyttää intohimoa työtä kohtaan. Intohimo ja motivaatio ovat edellytyksiä syvälliselle oppimiselle. Esimiehen tärkeimpiä kykyjä ovat tunneäly, sosiaaliset taidot, aitous, avoimuus, vuorovaikutus, valmentava johtaminen, itsetuntemus sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Tehtävä ei ole keskittyä työaikojen ja -paikkojen vahtimiseen. (Virtanen 2018.) Valmentavassa esimiestyössä alaisten kanssa rakennetaan avoin vuorovaikutussuhde, jossa alainen on itse oman kehittymisensä aktiivinen toimija ja esimies ohjaaja sekä oivalluttaja. Valmentavaesimies ohjaa oppimista ja auttaa osaamisen kehittämisen puitteiden rakentamisessa. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Nykypäivän ja tulevaisuuden johtaja on olemassa alaisiaan varten. Tavoitteena on onnistua yhdessä työntekijöiden kanssa. Kontrollonin jäädessä taka-alalle, varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, esimiehellä on aikaa varmistaa, että juuri oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä. Tulevaisuuden työelämässä luotetaan omaan osaamiseen ja jaetaan sitä. Muutokset voivat toki toisaalta aiheuttaa aluksi huolta omasta osaamisesta – ovatko minun taitoni vielä tarpeellisia tulevaisuudessa? Vallankäytön sijaan organisaation ja esimiehen rooli on tukea osaamisen kehitystä sekä tunnistaa ja löytää lahjakkuuksia (*Talent Management*). Kaikkia organisaatioita ei johdeta saman mallin mukaan ja jokainen yritys ottaa johtamisen työkalupakista tarvitsemansa työkalut käyttöönsä. Moni johtaja joutuu päivittämään työkalujaan siirryttäessä tietotyön aikaan, työn hajautuessa ja osaamisen muuttuessa. Oman haasteensa aiheuttaa lisäksi se, että esimiehen tulisi pystyä olemaan läsnä kuitenkin olematta aina läsnä fyysisesti. (Virtanen 2018; Sumkin & Tuomi 2012.)

Kuten edellisestä kävi ilmi, organisaatioiden on sopeuduttava muuttuvaan ympäristöönsä, mutta myös johtajuuden on muututtava kehityksen myötä. Tiivistettynä tulevaisuuden johtajan tulee tuoda esiin organisaation jäsenten asiantuntemusta, stimuloida ajattelua ja kannustaa ongelmanratkaisuun sekä kokeiluun. Luovuus, innovointi ja harkittu riskinotto tulisi kuulua jokapäiväiseen työskentelyyn. Esimieheltä odotetaan yksilöllisempää huomioimista sekä palautetta osana oppimis- ja kehitysprosesseja. Johtajan rooli on olla mentoroija ja valmentaja. Onnistumisia ja jopa yrittämissä tulisi palkita. Työntekijät ovat vastuussa enemmän omista työtehtävistään. Esimiehen tehtävä on seurata alaisten suoritusta ja puuttua vasta, kun korjauksia on tarpeen tehdä. Johtaminen on demokraattisempaa, mutta esimiehet tietävät, milloin on heidän vuoronsa ottaa vastuuta. Ongelmiin puututaan aktiivisesti ja ennakoivasti, jolloin johtaminenkin on ennakoivampaa. Monet johtamisen mallit korostavat joko tehtävää työtä tai johtajan ja johdettavien välistä suhdetta. Muutoksissa johtajien tulisi toisinaan keskittyä tehtävään ja muina aikoina suhteen rakentamiseen seuraajiinsa. Tulevaisuuden johtajan on kiinnitettävä enemmän huomiota johtajan seremoniallisiin ja hengellisiin rooleihin. Se on myös sopeutumiskyvyn ja varautumisen varmistamista muuttuvaan maailmaan sekä muutosten muokkaamista haasteiksi ja mahdollisuuksiksi. (Bass 2000.)

Unelmoimme organisaatioista, jotka kykenevät uudistumaan spontaanisti, joiden toiminnassa näkyy innovointi jokaisen prosessin läpi, ja jotka saavat työntekijöiden intohimon sekä luovuuden kukoistamaan. Suurin voima on ihmisissä, mutta organisaatioiden vanhat johtamismallit eivät hyödynnä tämän ihmispääoman koko potentiaalia. Tulevat muutokset luovat haasteita kaikille organisaatioille ja haaveet voidaan saavuttaa vain luovilla johtamisinnovaatioilla. Nykyinen johtaminen on sosiaalinen tekniikka, joka on kehitetty ratkaisemaan organisaatioiden tehottomuuden ongelma. Se ei kuitenkaan toimi tilanteessa, jossa muutosvauhti kasvaa ja yrityksiltä vaaditaan ennemminkin strategista mukautumista. Tulevaisuuden johtaminen on muutakin kuin työkalujen ja tekniikoiden sarja. Se on ajattelutapa. Johtaminen tuo kilpailuetua, kun se haastaa vakiintuneet johtamismallit. Tulevaisuuden johtamisen haasteita ovat dramaattisesti nopeutuva uudistumisvauhti, innovaation lisääminen jokaiseen työpäivään ja kiinnostavan työympäristön rakentaminen, joka innostaa työntekijöitä antamaan parhaansa ja oppimaan uutta. (Hamel 2007.) Kaikista suurin haaste kuitenkin on oppimishalun ylläpitäminen (Ojala 2018).

2.3 Osaamisen johtamisen keskeiset käsitteet

Osaamisen johtaminen on muotoutunut eri koulukunnista, joten sillä ei ole yksiselitteistä määritelmää käsitteenä. Se ei myöskään perustu yhteen malliin tai teoriaan. (Troberg 2003.) Käsite on määritelty väljästi, mikä luo epäselvyyttä puhuttaessa osaamisen johtamisesta. Rajaa sen ja kyvykkyyksien johtamisen tai yksilöosaamisen hallinnan välillä on vaikea vetää (Kirjavainen 2003). Se liitetään tietojohdamisen (*Knowledge Management*), oppivan organisaation (*Organisational Learning*), kompetenssien johtamisen (*Competence Management*), strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (*Strategic Human Resource Management*) (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018) ja kyvykkyyksien johtamisen (*Talent Management*) (Al Ariss, Cascio & Paauwe 2014) viitekehyksiin. Varsinkin suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa käsitteen käyttö on hyvin kirjavaa. Osaamisen johtamisella voidaan tarkoittaa käytännössä kaikkia edellä mainittuja käsitteitä. Kansainvälisissä tutkimuksissa sekä osaamisesta että tiedosta saatetaan käyttää käsitettä ”*knowledge*”, sen sijaan, että käytettäisiin termiä ”*competence*”. Tämän vuoksi ei ole aina selvää, mistä puhutaan puhuttaessa osaamisen johtamisesta. Esittelen seuraavaksi yleisimmät näkökulmat osaamisen johtamiseen ja kerron seuraavassa luvussa 2.4, mihin näkemykseen olen päätenyt tutkimukseni osalta.

Tieto on kaiken inhimillisen toiminnan perusta, joten se on organisaatioiden keskeinen resurssi (Laihonen ym. 2013). Tietojohdaminen on laaja käsite. Sitä on lähestytty neljästä eri näkökulmasta. Filosofinen ja psykologinen näkökulma käsittelee kysymyksiä siitä, mitä tieto on, mistä se tulee ja miten sitä käsitellään. Organisaatio- ja sosiologinen näkökulma pohtii sitä, kuinka voimme luoda ja hallita tietoa yhdessä esimerkiksi organisaatiossa. Taloudellinen ja liiketoiminnan näkökulma keskittyy kysymykseen, kuinka voimme saada arvoa tiedolla ja teknologinen näkökulma paneutuu tehokkaisuuteen ja vaikuttaviin tiedon teknologioihin välineisiin. (Hong & Stähle 2005.) Tiivistettynä se on luonteeltaan teknistä ja vastaa siihen, kuinka tietotekniset järjestelmät voivat tukea organisaation tiedon hankkimista, käsittelyä ja levittämistä (Laakso-Manninen & Viitala 2007). Tietoon perustuvan johtamisen tarkoituksena on luoda lisäarvoa riskien hallinnalla, kustannusten alentamisella, lisäarvon luomisella asiakkaalle tai uuden kehittämisellä (Laakso-Manninen & Viitala 2007). Tietojohdaminen on kehitetty tietointensiivisten organisaatioiden tarpeisiin (Laihonen ym. 2013).

Tieto voi olla yksilössä, tiimeissä, asiakirjoissa, prosesseissa, järjestelmissä tai organisaatioiden toimintamalleissa. Tietojohtaminen sisältää tiedon luomisen, sen tallentamisen ja hakemisen, tiedon siirtämisen sekä sen soveltamisen. Tietotekniikan rooli organisaation tiedonhallinnassa on huomattava. Tietojohtamisen keskeisin tehtävä on tietovarastojen rakentaminen ja hallinta. Se keskittyy tietovirtoihin sekä tiedon luomiseen ja jakamiseen. Painopiste on hyödyllisen tiedon esiin tuomisessa ja sitä kautta yksilön oppimisessa tarjoamalla uutta tietoa. Tietojohtamisen tavoitteena on rakentaa osaamista teknisen tiedon kautta. (Alavi & Leidner 2001.) Tietojohtamisella on kaksi pääsuuntausta: liikkeenjohdollinen ja tietotekninen. Ensimmäinen tarkastelee tietoa organisaation menestystekijänä ja toinen korostaa tietojärjestelmien merkitystä tiedon hallinnassa. Tietojohtaminen keskittyy siihen, mitä organisaatiosta ja liiketoiminnasta tiedetään. Se on yläkäsite liiketoimintatiedon hallinnalle, tietämyksen hallinnalle ja tietohallinnolle. (Laihonen ym. 2013.)

Organisaation oppimisen teorian mukaan yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien yksilöiden avulla. Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään osaamisen lisäämistä, vaan kokonaisvaltaista työn ja organisaation johtamista. Osaamisen kehittäminen ei välttämättä vaadi työstä irrallisia toimenpiteitä, vaan uutta voidaan oppia työn ohessa. (Sumkin & Tuomi 2012.) Jatkuva oppiminen on sekä prosessi että tuote. Se voidaan määritellä jopa monimutkaiseksi sosiaaliseksi järjestelmäksi. (Antonacopoulou 2005.) Jatkuvan oppimisen käsitteen taustalla on ajatus elinikäisestä ihmisenä kasvamisesta ja sivistymisen pyrkimyksestä. Aiemmin elämänkaari on nähty työn osalta kolmijaksoisena: opiskelu, työura ja eläköityminen. Uuden elinikäisen oppimisen näkemyksen mukaan opiskelu ja työ limittyvät tiiviimmin toisiinsa. (Kohti osaamisen aikaa 2019.) Oppimisella tarkoitetaan uusien tietojen, taitojen tai asenteiden omaksumista. Se edellyttää aina jonkinlaista muutosta oppijassa. Erilaisten kokemusmaailmojen vuoksi ihmiset oppivat eri lailla. (Manka 2003; Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Oppimista edistävät tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuden hahmottaminen, aktiivisuus, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute. Tämä tarkoittaa, sitä että organisaatiossa täytyy luoda hyvä maaperä oppimiselle, minkä jälkeen oppiminen on helpompaa ja tehokkaampaa. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Organisaatioiden kilpailukyky ja menestys rakentuvat osaamiselle, joten osaamista kannattaa kehittää jatkuvasti (Kohti osaamisen aikaa 2019). Organisaation oppimisen toteutumiseksi tarvitaan johdonmukaisuutta työn ominaisuuksien ja yksilön identiteetin sekä intressien välillä (Billett & Pavolva 2005). Bontisin, Crossanin ja

Hullandin (2002) mukaan organisaation oppiminen tapahtuu kolmella tasolla, joita ovat yksilö, tiimi ja organisaatio. He viittaavat Crossanin ym. (1999) luomaan 4I-viitekehykseen tarkastellessaan oppimista. Viitekehyksen mukaan oppiminen tapahtuu neljän osan välisenä vuorovaikutuksena: heräte (*Intuiting*), tulkinta (*Interpreting*), toiminta (*Integrating*) ja vaikiinnuttaminen (*Institutionalizing*). Usein organisaatiot keskittyvät liikaa yksilön osaamisen kehittämiseen, vaikka organisaation oppiminen on useampi tasoista. (Bontis, Crossan & Hulland 2002.)

Työn muutostahdin nopeutuessa organisaatioissa kaivataan nopeita tietoiskuja ja ketteriä oppijoita (DeRue, Ashford & Myers 2012). Oppimisen nopeuden tulee olla suurempi kuin muutoksen (Antonacopoulou 2005). Vakaassa ympäristössä osaamisen kehittäminen tapahtuu hallitusti, mutta nopeissa tilanteissa osaamistarpeen perässä pysyminen on vaikeaa (Ojala 2018). On arvioitu, että muutosten vuoksi tuhansia suomalaisia täytyisi uudelleen kouluttaa tulevina vuosina. Koulutus ja osaamisen kehitys ovat olleet läpi historian keinoja sopeutua muutoksiin. (Alanko ym. 2019.) Yhä useammin työpaikka valitaan sen mukaan, että työssä on mahdollista kehittää osaamistaan. Tämä vaatii organisaatioilta toimintamalleja ja johtamista, jotka tukevat tätä. Ketterällä oppimisella ei ole välttämättä selkeää tavoitetta tai suunniteltua prosessia. Ketteryys syntyy joustavuudesta ja sopeutumiskyvystä. Lisäksi henkilöstö on tietoinen uusista osaamistarpeista sekä muutosista ja osaavat itse hakea tarvitsemaansa tietoa. Teknologia ei pysty ymmärtämään merkityksiä, saamaan luovia oivalluksia tai kokemaan inhimillisiä tunteita. (Ojala 2018.) Organisaatiot, jotka saavat työntekijänsä innovoimaan, uskaltamaan ja oppimaan ovat menestyjiä. Ne pärjäävät, jotka parhaiten tunnistavat ja palkkaavat ketterät oppijat. (DeRue, Ashford & Myers 2012.)

Organisaation kompetenssit kattavat tietojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus- ja kehitystoiminnan, yrityskulttuurin ja asiakkaisiin liittyvät asiat sekä työntekijöiden tietämyksen ja osaamisen. Pääpaino on ollut liiketoiminnan kehittämisessä, eikä pelkästään yksilöllisissä pätevyyksissä. Se voidaan määritellä toiminnaksi, joka vahvistaa ja turvaa yrityksen kilpailukykyä. (Laakso-Manninen & Viitala 2007.) Kompetenssien johtaminen kattaa kaiken määrätietoisen toiminnan, joka kehittää, uudistaa ja tuottaa organisaation, tiimien ja yksilöiden osaamista (Berio & Harzallah 2006). Käsite on siis laaja ja kattaa osaamisen hallinnan monella tasolla. Organisaation ydinosamisten kehittämiseksi ja vahvistamiseksi on ensin tunnistettava osaamiset, joita tulevaisuudessa tarvitaan. Pätevyysvaatimukset riippuvat tilanteesta ja osaamisten määrä on teoriassa ääretön. Ydinosamisten lisäksi organisaation täytyy

kartoittaa ja arvioida työntekijöiden henkilökohtaista osaamista. (Laakso-Manninen & Viitala 2007.) Kompetenssien johtaminen koskee yksilöiden sekä organisaation osaamisen ja taitojen tasoja (Hong & Stähle 2005).

Kompetenssien johtaminen on olemassa olevan 1) osaamisen kehittämistä, 2) uuden osaamisen hankkimista esimerkiksi rekrytoimalla tai yrityskaupoilla, 3) uuden osaamisen vuokraamista eli palveluiden ostamista toisilta yrityksiltä tai vuokratyövoiman käyttöä, 4) sitoutumista osaamiseen, joka on arvokasta sekä nyt että tulevaisuudessa ja 5) hiljaisen tiedon sitomista organisaatioon, että pois lähtevät eivät vie sitä kaikkea mukanaan. (Laakso-Manninen & Viitala 2007.) Kirjallisuudessa käsittelyn alla ovat olleet sekä yksilöiden osaamisprofiilien näkyväksi tekeminen, jotta työntekijöiden kyvyt ja asiantuntemus olisi helposti saatavilla, että nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen välisen eron tunnistaminen osaamisen kehittämisen avuksi (Hong & Stähle 2005). Erilaisista tietotekniikoista voisi olla apua osaamisen hallintaprosesseissa ja kompetenssien tarkastelussa. Kompetenssien johtaminen sisältää neljä eri prosessia: osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi, osaamisen hankkiminen ja osaamisen käyttö (Berio & Harzallah 2006).

Näkökulman mukaan osaamisen johtaminen nähdään osana strategista johtamista. Osaamisen katsotaan olevan määriteltävissä oleva asia, voimavara, joka on organisaation tärkeintä omaisuutta. Tällöin osaamista voidaan tietoisesti hankkia, jakaa, hyödyntää ja johtaa. (Winter 1998.) Osaamisen johtaminen on organisaation, tiimien ja yksilöiden osaamisen johtamista eli osa yrityksen strategista henkilöstövoimavarojen johtamista (Berio & Harzallah 2005). Osaamisen johtaminen täytyykin aloittaa tärkeiden osaamisalueiden määrittämisellä ja yrityksen strategian luomisella. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018; Oikarinen ja Pihkala 2010.) Osaamisen johtaminen on tuloksellista, strategian mukaisen työn tekemistä, joten se ei ole irrallaan organisaation jokapäiväisestä työskentelystä. Kaikki lähtee yrityksen strategiasta, sen käsitteistä sekä sisällöstä. (Sumkin & Tuomi 2012.) Osaamisen johtamisen tehtävänä on kehittää koko organisaation osaamista kohti yrityksen visiota, strategiaa ja tavoitteita. Yhteisen vision ja tavoitteiden ymmärtäminen on perusta organisaation strategian sisäistämiseksi. (Manka 2003.)

Joidenkin organisaatioiden strategia sisältää erikseen osaamisstrategian. Osaamisstrategia on tärkeä osa osaamisen johtamista. Yrityksen osaamisstrategian tulisi sisältää ainakin seuraavat: Mitä osaamista tarvitaan liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamiseen? Mikä

on yrityksemme ydinosaamista, jolla ollaan laadullisesti ja määrällisesti alan kärjessä? Mitä olemassa olevaa osaamista organisaatiolla on ja missä osaamisessa on puutteita? Kuinka puuttuva osaaminen hankitaan? Kuinka osaamista kehitetään? Kuinka osaamista johdetaan ja hallitaan? Miten osaamista jaetaan ja hyödynnetään? Mitkä ovat organisaation ketterän oppimisen valmiudet? (Ojala 2018.) Olennaista on miettiä, millaisia valintoja tehdään strategian sekä osaamisen näkökulmasta. Millaisella osaamisella pärjätään tulevaisuuden työelämässä ja miten organisaation kaikkia osaamisosa-alueita kehitetään sen mukaan? (Huhatalo, Kangastie & Konu 2018.)

Monimutkainen ja epävakaa liiketoimintaympäristö aiheuttaa organisaatioille haasteita kyvykkyyksienvirran hallinnassa, eri sukupolvien johtamisessa ja osaamispuutteen korjaamisessa. Kilpailuedun säilyttämiseksi tarvitaan yksittäisten työntekijöiden kykyjen tehokasta maksimoimista. (Tarique & Schuler 2010.) Kyvykkyydelle ei ole olemassa yhtä yleistä määritelmää. Sen käyttöön vaikuttaa organisaation valitsema näkökulma sekä suoritettavan työn luonne. (Tansley 2011.) Kyvykkyyksien johtamisella puolestaan voidaan viitata perinteisiin henkilöstöhallinnon käytäntöihin tai lahjakkaiden työntekijöiden johtamiseen. Sille on ominaista selkeiden määritelmien ja teoreettisten kehysten puute. Käsitettä käytetään yleisemmin esimerkiksi asiantuntija- ja konsultointiyrityksissä. (Al Ariss, Cascio & Paauwe 2014.) Varsinkin konsultointiyrityksillä on ollut vaikutus termin kehityssuuntaan. Niissä käsitettä on käytetty ainutlaatuisten tietojen ja taitojen omaavien ihmisten johtamisesta. Osa yrityksistä pitää vain huippuosaajia talenteina, kun taas toiset yritykset näkevät koko henkilöstön koostuvan erilaisista talenteista. (Tansley 2011.)

Koska kyvykkyydellä ei ole tarkkaa määritelmää, kiistellään siitä, onko kyvykkyyksien johtaminen kaikkien kykyjen hallintaa organisaatiossa vai onko kyse vain potentiaalisten, hyvin suoriutuvien työntekijöiden kyvyistä. Viime aikoina kyvykkyyksien johtaminen on alettu määritellä organisaation prosesseiksi, jotka sisältävät kilpailuetuun vaikuttavan avainosaamisen tunnistamisen, korkean potentiaalin ja suorituskyvyn omaavien työntekijöiden kyky-pohjan kehittämisen sekä henkilöstöarkkitehtuurin kehittämisen pätevien työntekijöiden löytämiseksi ja heidän sitouttamiseksi organisaatioon. (Al Ariss, Cascio & Paauwe 2014.) Tansleyn (2011) mukaan työntekijällä täytyy olla erilaisia käytöksellisiä ja asenteellisia ulottuvuuksia, kompetensseja ja potentiaalia ennen kuin häntä voidaan pitää talenttina. Näin ollen se vaatisi paljon muutakin kuin pelkkää osaamista.

2.4 Tutkimuksen rajaukset

Tiedon ja osaamisen on katsottu olevan menestyvien yritysten kriittinen kilpailuetu 1980-luvulta lähtien. Johtamiskirjallisuus on tuonut esiin useita lähestymistapoja ja teorioita liittyen osaamisen johtamiseen ja organisaation henkilöstöresurssien kehittämiseen. Aluksi osaamisen johtaminen on ollut vain tiedon hallintaa, mutta vähitellen näkemys osaamisesta on muuttunut sosiaalisemmaksi. Varhaiset tutkimukset keskittyivät organisaatioiden oppimisprosesseihin ja siihen, millaiset olosuhteet tukivat oppimista. Myöhemmin 1990-luvulla keskustelu siirtyi kompetenssien hallintaan ja siihen, mitä tulisi oppia ja osata. Pätevyyksien ja ydinosaamisten myötä osaaminen kietoutui yhä tiiviimmin osaksi yrityksen strategiaa. Kompetenssien johtamiseen verrattuna, tietojohtaminen on luonteeltaan teknisempää ja keskittyy siihen, kuinka teknisiä järjestelmiä voidaan hyödyntää organisaatiossa tiedon prosessoinnissa. (Laakso-Manninen & Viitala 2007.) Rajaan tämän tietonäkökulman pois tutkimuksestani ja keskityn osaamiseen enemmän organisaation inhimillisenä voimavarana, kykyinä ja pätevyytenä kuin tietona. En myöskään paneudu osaamisen johtamiseen osana strategista johtamista, koska tällöin tutkimuksesta tulisi liian laaja. Kyvykkyyksien johtaminen puolestaan on määritelty liian ristiriitaisesti. Suurin osa näistä määritelmistä painottaa pelkästään organisaation yksittäisten huippuosaajien kykyjen maksimointia, kun itse haluan tutkimuksellani keskittyä koko henkilöstön osaamisen johtamiseen.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen osaamisen johtamista kompetenssipainotteisesta näkökulmasta, koska tutkin tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja osaamisen muutosta. Muutoksen megatrendit aiheuttavat uudenlaisia, inhimillisempiä osaamistarpeita niin työntekijöiltä kuin johtajiltakin. Lisäksi yhdistän kompetenssipainotteiseen osaamisen johtamisen näkökulman oppivan organisaation viitekehykseen, koska jatkuva oppiminen integroituu yhä tiiviimmin osaksi tulevaisuuden työelämää ja osaamista täytyy jokaisen päivittää päivittäisten työtehtävien ohessa. Organisaatioiden kilpailuetu sekä menestys perustuvat osaamiselle, ja muutokset osaamistarpeessa vaativat uuden oppimista. Oppiva organisaatio on kompetenssien johtamisen perusta. Tulevaisuuden työelämän trendiraporteissakin toistuu vahvasti uudenlaisen osaamisen lisäksi oppiminen (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012; Thomas & Gunson 2017; Davies, Fidler & Gorbis 2011; Dufva ym. 2016; Nielson 2016; Volini ym. 2019; Koponen ym. 2017; Dellot, Mason & Wallace-Stephens 2019). Johtajan rooli muuttuu enemmän kannustavaksi ja valmentavaksi, organisaatioiden perinteisten hierarkioiden muuttuessa. Esimiehen tärkein tehtävä on oppia ja auttaa henkilöstöään oppimaan. Edeltävän

tarkasteluni perusteella yhdistän siis kompetenssi- ja oppimisnäkökulmaa painottavaa osaamisen johtamistutkimusta tutkimuksessani ja käyttäessäni osaamisen johtamisen käsitettä.

3 OSAAMINEN

3.1 Yksilön, tiimin ja organisaation osaaminen

Osaaminen on määritelty tutkijoiden keskuudessa monin tavoin, mikä on aiheuttanut sekaannusta sen sisällöstä. Osaaminen voidaan määritellä esimerkiksi tietojen, taitojen ja asenteiden kokonaisuudeksi. Niiden avulla työntekijät suoriutuvat annetuista työtehtävistä. (Oikarinen & Pihkala 2010; Sanchez 2004.) Osaaminen näkyy onnistumisina ja kehittymisenä sekä taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Tulevaisuuden työelämässä vaaditaan yksilön osaamisen lisäksi sekä ryhmä-, verkosto- että organisaatiotason osaamista. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018; Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Osaamiskäsitteen painopiste on enemmän osaamisessa ominaisuutena kuin osaamisessa prosessina. Osaamiseen viitataan sen laajemmassa merkityksessä eli kuinka yksilö kehittää tietojaan ja taitojaan sosiaalisessa kontekstissa. Osaamiskäsitteestä on eriäviä näkemyksiä, joten myös sen kehittämistä ollaan eri mieltä. (Håland & Tjora 2006.) Käsite ”*competence*” käännetään usein kompetenssiksi eli osaamiseksi. Sillä voidaan tarkoittaa myös henkilön pätevyyttä, kykyä tai ammattitaitoa. Käsitteen juuret ovat henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Sanchez 2004.) Tässä tutkimuksessani käsittelen osaamista yksilön ominaisuuksien kokonaisuutena, johon voidaan nähdä kuuluvan niin työntekijän tiedot, taidot kuin asenteetkin.

Yritysten menestys on perustunut vahvaan osaamiseen. Osaamisesta ja oppimisesta on tullut keskeisin kilpailuetu muuttuvassa työelämässä (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018). Menestyksen takana on vaikuttanut organisaation aktiivinen osaamisen johtaminen. Muutokset toimintaympäristössä luovat suurempia haasteita tulevaisuuden ennakoimiselle. Osaamista täytyy päivittää ja kehittää jatkuvasti. Oppiminen edellyttää organisaation rakenteiden joustavuutta, itsenäistä päätöksentekoa ja nopeaa reagointia muutoksiin. (Manka 2003.) Muutosta voidaan luonnehtia oppimisena, poisoppimisena ja uuden osaamisen omaksumisena. Tietämyksen luomisesta, jakamisesta ja hyödyntämisestä on tullut organisaatioiden tehokkuuden määrittäjä. Sen painoarvo tulee entisestään lisääntymään lähivuosina. (Kirjavainen 2003.)

Perinteinen osaamisen hallinta ei ole enää niin kiinnostava tehtävä organisaatioille kuin uuden osaamisen synnyttäminen ja sen hyödyntäminen (Oikarinen & Pihkala 2010).

Yksilön kannalta tärkeintä osaamista työssä on kyky yhdistää ja soveltaa työhön liittyvät tiedot ja taidot monipuolisesti, priorisointitaito ja organisointikyky, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus ja sopeutuminen, itsensä arviointi sekä oppimaan oppiminen. Osaaminen ei ole pelkästään koulutuksella saavutettua, vaan myös käytännössä kerrytettyä ja osaamisen yhdistelyä tarpeen mukaan. Piilo-osaamista ja hiljaista tietoa on paljon henkilöstössä, mikä täytyisi valjastaa organisaation käyttöön. Tiimin osaaminen on sen jäsenten yhteistä osaamista. Yksittäisten jäsenten osaaminen yhdistyy tiimiä hyödyttävällä tavalla ja näkyy yhteistyönä sekä kehittyneempinä toimintatapoina. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Perinteisesti ajattelu on kohdistunut yksilön osaamiseen ja ominaisuuksiin, mutta kehittäessä organisaation osaamista täytyy ajatukset kohdentaa organisaation osaamiseen kokonaisuutena. Osaamisen johtaminen on organisaation yhteisen osaamisen vahvistamista ja yhdistämistä. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Organisaation ydinosaamisella turvataan yrityksen jatkuvuus ja pärjätään kilpailussa muille yrityksille. Se on kerrostuneena organisaation rakenteisiin, kulttuuriin ja yksilöiden toimintatapoihin. Ydinosaaminen on osaamista, jolla on erityistä arvoa asiakkaiden kannalta, se on parempaa ja ainutlaatuisempaa kuin muilla yrityksillä ja sitä voidaan hyödyntää uusien palveluiden ja tuotteiden innovoinnissa. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014; Sumkin & Tuomi 2012; Hong & Stähle 2005.) Organisaation osaaminen kokonaisuudessaan muodostuu yksilöiden ja tiimien osaamisesta. Tiimin osaaminen on parhaimmillaan paljon enemmän kuin yksilön osaaminen. Organisaation osaaminen kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja muotoutuu koko työtiimin osaamiseksi. Osaamista tulisi kuitenkin tarkastella koko organisaation ja tulevaisuuden osaamistarpeen kannalta, eikä liikaa keskittyä yksilöiden erikoisosaamiseen. Monesti organisaation olemassa oleva osaaminen on helpompi tunnistaa kuin hahmottaa uusi tarvittava osaaminen. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Osaaminen on organisaation inhimillistä pääomaa tai merkittävin resurssi, jota on prosesseissa, järjestelmissä ja yksilöissä (Kohti osaamisen aikaa 2019; Troberg 2003; Oikarinen & Pihkala 2010). Tieto, osaaminen ja oppiminen liittyvät organisaation erilaistumiseen kilpailijoista, muutoksien johtamiseen sekä tehokkuuden varmistamiseen (Kirjavainen 2003). Tämän arvokkaan pääoman eli osaamisen säilyttäminen edellyttää sen jatkuvaa huolta

pitämistä organisaatiolta (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018). Työn tulevaisuus on avoin, eikä ole olemassa vain yhtä tarkkaa kehityssuuntaa. Varmaksi voimme kuitenkin sanoa, että työn edellyttämät osaamiset tulevat muuttumaan. Tärkeimpiä tulevaisuuden työelämän taitoja ovat kriittinen ajattelu, kyky oppia nopeasti sekä ihmisten ymmärtäminen (Melin & Saari 2019). Osaamistarpeen kartoituksessa täytyy lähteä liikkeelle yrityksen ydinosaamisesta ja työntekijöiden henkilökohtaisesta osaamisesta vastatessa muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018). Koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan, huomisen osaamistarpeita tulee pohtia ja ennakoida jatkuvasti (Ojala 2018).

3.2 Työn uudet osaamisvaatimukset

Työn osaamisvaatimukset ovat kasvaneet. Pohjatiedon ja teoriaosaamisen lisäksi tarvitaan soveltavaa osaamista. Vaikka osaamis pohja olisi vankka, sitä täytyy silti päivittää jatkuvasti. Jos työntekijältä ennen edellytettiin muutamia taitovaatimuksia, nykyään hänelle asetetaan vaatimuksia kymmenittäin. Osaajia on vaikea löytää ja monet organisaatiot kouluttavat osaajiaan itse. Ammattitaidon kehitys ja ylläpito on jäänyt pitkälti työnantajan vastuulle. (Ojala 2018.) Organisaatiot eivät kuitenkaan sinänsä tuota osaamista, mutta ne antavat olosuhteet, organisaatiokulttuurin ja johtamisen toimintatavat osaamisen tueksi. Nämä määrittelevät, miten ihmiset tekevät valintoja oman osaamisen kehittämisen suhteen ja oppivat. Organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa, mikä tulisi saada näkyväksi. Hiljainen tieto on osaamista, joka on vaikeasti hahmoteltavaa tai kuvailtavaa. Työntekijöiltä toisille siirtyvä kokemuspäinen tieto on tällaista. (Manka 2003.)

”Kohti osaamisen aikaa” (2019) on selvitys 30 yhteiskunnallisen toimijan tahtotilasta koskien elinikäistä oppimista. Selvityksen mukaan osaaminen on aikaisemmin hankittu pääosin muodollisella koulutuksella ennen työuralle siirtymistä tai työssä kertyneen työkokemuksen myötä. Osaamisvaatimukset kuitenkin monipuolistuvat muuttuvan työelämän mukana. Työssä tarvitaan uudenlaisia tapoja tukea jatkuvaa oppimista. Se täytyy tuoda entistä vahvemmin ja laajapohjaisemmin osaksi työtä. Osaamistaan on kyettävä uudistamaan kaikissa elämäntilanteissa. Osaamisen kehittämisessä keskeisin kysymys on resurssit. Ihmisillä on eri määrä resursseja käytettävissään eri elämäntilanteissa. Työssäkäyvillä ihmisillä puuttuvien resurssien on aika. Organisaatiot voivat investoida osaamiseen muuttamalla sen tuottamisen ja hankkimisen tapoja sekä nykyisten resurssien uudelleen jakamisella. Tulevaisuudessa

osaamista tuotetaan entistä enemmän koulutusjärjestelmän ulkopuolella. Ennen osaamisjärjestelmän uudisamista on kuitenkin ymmärrettävä maailman muutosvoimia. Työ on muuttumassa entistä enemmän uuden oppimiseksi ja luovaksi ongelmanratkaisuksi, joten työpaikasta on tulossa merkittävin oppimisympäristö. (Kohti osaamisen aikaa 2019.)

Puhuja, keksijä, säveltäjä, futuristin Perttu Pölösen (2019) mukaan on mahdotonta kertoa varmasti, mitä osaamista tarvitsemme, vaikka tulevaisuutta koitetaan kovasti ennustaa. Muutokset vaativat jatkuvaa ennakkointia, vaikka ne eivät kerro tarkasti, mitä meiltä odotetaan. Tulevaisuudentutkijat rakentavat skenaarioita ja jahtaavat heikkoja signaaleja, mutta emme pysty kertomaan etukäteen, kuinka oikeasti reagoimme muutokseen tai millaista toimintaa ne saavat meissä aikaan. Nykyajan työyhteisössä arvostetaan tehokkuutta ja nopeutta, mutta tulevaisuudessa tärkeämpiä ovat inhimilliset ominaisuudet ja tulevaisuuslukutaito. Näitä taitoja on vaikea opettaa, vaan niitä täytyy kerryttää kokeilemalla ja virheitä tekemällä. Niitä on myös vaikea mitata tai arvioida. Inhimilliset ominaisuudet, pehmeät taidot sekä persoona erottavat meidät koneista ja luovat merkitystä elämään. Investointi ajattelutaitoihin ja luonteenlaatuun ei mene hukkaan. Käsitksemme asiantuntijuudesta tulee päivittää tälle vuosikymmenelle. Vanhemmalla sukupolvella on elämäkokemusta, mutta nuorilla on arvokasta näkemystä tulevaisuutta katsoen. Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ovat uteliaisuus, uskallus kokeilla, luovuus, ongelmanratkaisu- ja sopeutumiskyky, intohimo, kommunikaatio- taidot, tarinankerronta, kriittinen ajattelu ja tulkinta, yrittäjäisyys, tiimityöskentelytaidot, pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys, hyvinvointi, itsetuntemus, myötätunto, rehellisyys, moraalinen rohkeus ja etiikka sekä tärkeimpänä - halu oppia. (Pölönen 2019.)

Kuten kävi ilmi, tulevaisuuden työelämä edellyttää työntekijöiltä erilaista ja uudistuvaa osaamista, joten esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulu toteutti vuosina 2017-2019 kansainvälisen tutkimushankeen CoSki21, jonka lähtökohtana oli koulutuksen ja työelämä välinen osaamiskuilu. Heidän tutkimuksensa mukaan TOP 3 -osaamisvaatimusta työnantajien mielestä oli kommunikointi, joustavuus ja motivaatio. Kokonaisuudessaan osaamislista kattoi lisäksi johtamisen, positiivisen asenteen, yhteistyötaidot, itsensä johtamisen, kriittisen ajattelun, analytiikan, kielitaidon, optimoinnin, kirjanpidon sekä mittaus- ja ICT-taidot. (Core skills for the 21st century professionals 2019.) Lamb, Maire ja Doecke (2017) listasivat myös osaamisia, jotka ovat saaneet eniten huomiota tutkijoilta ja poliittisilta päättäjiltä. Luettelo ei ole aukoton, mutta sisältää työelämäosaamisen, joka on listattu kirjallisuuden ja tutkimusten huolellisen tarkastelun seurauksena. Heidän mielestään tärkeintä tulevaisuuden

osaamista on kriittinen ajattelu, luovuus, metakognitio, ongelmanratkaisutaidot, yhteistyö, motivaatio, minäpystyvyys, tunnollisuus ja sinnikkyys. (Lamb, Maire & Doecke 2017.)

3.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jota vaaditaan jo pelkästään organisaation normaalin toiminnan ylläpitämiseksi. Organisaatiosta poistuu ajan kuluessa työntekijöiden kieron myötä osaamista, joka täytyy paikata. Esimiehellä on työkalunaan paljon erilaisia kehittämismahdollisuuksia. Hän voi hyödyntää työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä myös ulkopuolista apua. Oppiminen ja osaaminen lisää työntekijän motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Opittu saadaan käytäntöön esimiehen tuella, valmentamisella ja osaamisen johtamisella. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Monissa isoissa yrityksissä osaamisen kehittäminen on irrotettu henkilöstöosaston hoidettavaksi, jolloin se on irrallaan arkityöskentelystä ja jokapäiväisestä toiminnasta. Pienissä yrityksissä arkityöstä irti päästäminen osaamisen kehittämiseksi voi olla haaste. (Sumkin & Tuominen 2012.)

Muuttuva työelämä vaatii vahvempaa osaamisen kehittämistä, ja muutoksen virassa pysyvät mukana ne, jotka pystyvät uudistumaan. Osaamisen johtaminen nähdään tulevaisuuden menestyksen takeena. (Sumkin & Tuomi 2012.) Harvempi organisaatio kuitenkin keskittyy osaamisen johtamiseen. Monellakaan yrityksellä ei ole käytössään toimenpiteitä, jotka tutkisivat organisaatiossa olevaa tietoa ja osaamista. Työelämässä tapahtuu pieni muutoksia koko ajan. Vakaassa ympäristössä osaamisen kehittäminen tapahtuu hallitusti, mutta nopeissa muutostilanteissa osaamistarpeen perässä pysyminen on haaste organisaatiolle. Se saattaa myös aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa. Kaikessa oppimisessa on kuitenkin kyse muutoksesta ja onnistuneesta muutoksessa on kyse onnistuneesta oppimisesta. Osaamisen johtamisen täytyy olla strategista, joka pitää mielessä niin nykyisyyden kuin tulevaisuuden tarpeet. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Organisaation osaamisen kehittämisen kuvaaminen kaavioilla ja taulukoilla ei riitä siihen, että se siirtyisi käytännöksi. Osaamista täytyy aktiivisesti johtaa. Sen lisäksi, että organisaatiot kokevat muospaineita ulkoa päin, niitä tulee myös organisaation sisältä, kun uudet sukupolvet astuvat työelämään. Työn odotetaan antavan merkityksellisyyttä ja sisältöä elämään eri tavalla. Työn tulee tarjota kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia. (Sumkin &

Tuomi 2012.) Organisaation osaamisen kehittäminen vaatii myös johdon omaa kognitiivista joustavuutta uusien strategioiden luomisessa, lisäarvon tuottamisessa asiakkaille ja johtamismallien muovaamisessa. Osaaminen ei riipu vain yhden tai kahden huippuosaamisen saavuttamisesta, vaan pikemminkin toistensa kanssa tasapainossa olevista menestystekijöistä. (Sanchez 2004.)

Vaikka osaamisen kehittäminen tunnustetaan organisaatioissa hyödylliseksi, se ei aina onnistu ongelmitta. Toivasen, Leppäsen ja Kovalaisen (2012) mukaan perustyö, ajan puute ja kiire estävät organisaatioita käyttämästä osaamisen kehittämiseksi suunniteltuja mahdollisuuksia. Harvoin suunnitellut toimet toteutuvat käytännössä. Kehittämistä ei välttämättä katsota osaksi työtä, joten monesti se jää taka-alalle tai irralliseksi. Vaikka osaamisen kehittäminen on tärkeää tulevaisuuden kannalta, monet yritykset reagoivat vasta äkillisiin osaamistarpeiden muutoksiin ja vajeisiin. Tällöin otteet saattavat olla hyvinkin kovia, mikä tekee työpaikoista ristiriitaisia ja epäjohdonmukaisia oppimisympäristöjä. Monissa yrityksissä kehittämistyö on jätetty pelkästään henkilöstöhallinnon vastuulle, vaikka osaamisen keskiössä tulisi olla yksilö tarpeineen. Halu kehittyä ja omaksua uutta osaamista lähtee työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta. Johtaja luo mahdollisuudet ja edellytykset kehitykselle. Ei ole olemassa yhtä hyvää osaamisen kehittämisen mallia, joka kävisi kaikkiin organisaatioihin. Jokaisen täytyy itse löytää organisaation arkeen sopivia ja selkeitä kehittämisen tapoja. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

4.1 Johtajan rooli osaamisen johtamisessa

Organisaatiolla ja esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä, mutta vastuu ammatillisesta osaamisesta ja sen päivittämisestä on kuitenkin aina työntekijällä itsellään. Esimiehen tehtävänä on antaa osaamisen kehittymiselle suunta, luoda mahdollisuudet ja tukea motivaatiota niin, että työntekijöiden vahvuudet ja tiedot saadaan tuotantoon käyttöön. Merkityksellinen työ ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ovat tärkeimpiä asioita, joita organisaatio voi työntekijöilleen tarjota. Onnistuneiden työsuoritusten ja tulosten perusta on osaavat ammattilaiset. Organisaatiot pystyvät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin vain oppivien työntekijöiden avulla. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018.) Sen

lisäksi, että osaamisen johtamiseen kuuluu uuden oppiminen, siihen kuuluu myös luopuminen vanhoista käytännöistä, rutiineista ja tiedosta. Jotta yritys voi kehittyä, täytyy tunnistaa niitä asioita, mistä täytyy oppia pois eli tehdä tilaa uudelle. Uutta osaamista voidaan tällöin ottaa käytäntöön. Tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä pitkät suunnitteluprosessit eivät takaa menestystä, vaan organisaatioiden tulisi omaksua kokeilemisen kulttuuri. Vain kokeilemalla voidaan oppia ja mukavuusalueen rajat ylittämällä tehdä oivalluksia. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Harvempi johtaja tietää, miten oppimista tai osaamista kehitetään. Ne ovat kuitenkin välttämättömiä kaikille positiivisille muutoksille työpaikoilla ja tuottavat työhyvinvointia. Johtaja, joka osaa kehittää itseään, osaa kehittää myös johdettaviaan. Hänen täytyy omaksua ensin roolinsa ja sen jälkeen toimia mallina työntekijöilleen. Esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa ovat ryhmän johtaminen, yksilön valmentaminen ja yhdessä oppimisen ohjaaminen. Hänen täytyy varmistaa, että edetään tavoitetta kohti ja työntekijöiden taidot ovat sopivia myös tilanteiden muuttuessa. Rakenteiden ja organisaation tulee tukea oppimista, koska organisaation on mahdollista menestyä vain, jos sinä toimivat ihmiset kehittyvät. Osaamisen johtaminen näkyy konkreettisesti päivittäisessä toiminnassa tavoitteiden asettamisena, työn jatkuvana tarkasteluna ja arviointina sekä oppimismahdollisuuksien mahdollistajana työn ohessa. Osaamisen kehittämisen kannalta keskiössä ovat johtajan oman ammattitaidon kehittäminen, hyvät palautetaidot, kyky antaa tunnustusta onnistumisista, tuki oppimiseen ja kehittymiseen, hyvät vuorovaikutustaidot sekä rehellisyys oman toiminnan suhteen. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Osaamisen johtamisessa johtajan tulee varmistaa, että työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen on mahdollista kaikille ja osaamistarpeisiin vastataan monipuolisesti, jokaista työntekijää tuetaan oman osaamisen kehittämiseen, ohjausta osaamisen kehittämiseen tarjotaan kaikissa työuran vaiheissa, työntekijöiden osaamisista tehdään näkyviä organisaation hyödynnettäväksi, osaamistarpeiden muutoksiin ennakoidaan ja rakennetaan yhdessä oppimisen toimintamalleja osaksi työelämää, yhteistyötä vahvistetaan eri oppilaitoksien kanssa ja eri tavoin hankittua osaamista tunnistetaan paremmin työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. (Kohti osaamisen aikaa 2019.) Johtajan tehtävä on tiivistettynä johtaa osaamista aktiivisesti arjen työssä ja tuoda yrityksen strategia käytäntöön. Osaamisen johtamista ei voida ulkoistaa, vaan sen täytyy olla esimiestyön keskiössä. Johtajan tulee olla itse avoin uusille ajatuksille ja valmis oppimaan muiden mukana. (Sumkin & Tuomi 2012.) Esimiehen

osaamisen johtamisen tehtäviä organisaatiossa ovat roolimallina toimiminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ryhmätoiminnan ja oppivan ilmapiirin rakentaminen sekä yksilön ja tiimin osaamisen kehityksen tukeminen. (Viitala 2004.) Keinoina voidaan käyttää keskustelujen sisällön ohjaamista, kehittymistä tukevien puitteiden luomista ja ilmapiirin rakentamista (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018).

4.2 Osaamisen johtaminen käytännössä

Ilmarinen (2017) toteutti ”*Future Score*” -organisaatiotestin, jolla voidaan selvittää sekä yksilön että organisaation vahvuuksia, tulevaisuuden työelämävalmiuksiin liittyvää itsetuntemusta, osaamista ja uudistumiskykyä. Testiin työnantajille vastasi yli 800 työntekijän edustajaa ja henkilötettiin yli 2 400 henkilöä ympäri Suomen. Organisaatiot ovat varautuneet heikosti tulevaisuuden työelämän muutoksiin, jopa heikommin kuin työntekijät. Teknologian tuoman muutoksen harva enää kieltää ja uudistumaan pyritään ketterämmin kuin ennen, mutta silti 35 % ei osannut hyödyntää työntekijöidensä osaamista. Esimiehen rooli nähdään tulevaisuudessa aktiivisena, avoimena vuorovaikutuksena, valmentajana, innoittajana ja suunnannäyttäjänä. Yllättävän suuri osa työnantajista, jopa 75 % kokee, että henkilöstön koulutustarvetta ole, kun taas työntekijät kokevat, että heille ei tarjota riittävästi koulutusta tai kannusteta oppimiseen. Työelämässä kaivataankin ehkä parempaa keskustelukulttuuria osaamisesta. Tulevaisuuden tärkeimmiksi työelämätaidoiksi listautuivat: vuorovaikutus, itsetuntemus, tunneäly, osaamisen kehittäminen, verkostoituminen, muutosjoustavuus, yhteistyökyky, kyky toimia erilaisissa ympäristöissä ja kulttuureissa, kriittinen ajattelu ja luovuus sekä itseohjautuvuus. (Atsar 2017.)

Suomen Ekonomiliitto SEFE (2014) teetti tutkimuksen One Way Oy:lla osaamisen johtamisesta vuosina 2013-2014. Tutkimukseen vastanneet olivat esimiehiä ja asiantuntijoita organisaatioiden eri tasoilla. Haastatteluja tehtiin 24 ja kirjalliseen kyselyyn vastasi lisäksi 1 231 henkilöä. Asiantuntijoiden ja esimiesten näkemykset osaamisen johtamisesta erosivat toisistaan. Asiantuntijoiden mielestä heillä on motivaatio ja kyky kehittää omaa osaamista, kun taas esimiehet kokivat siinä haasteita. Esimiehet puolestaan olivat varmoja kyvyistään tunnistaa osaaminen ja johtaa sitä, mutta heidän henkilöstönsä oli eri mieltä. Tutkimuksessa käy siis ilmi, että haasteet ovat osaamisen johtamisessa selkeitä. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tulevaisuudessa mahdollisuus kehittää osaamista nousee entistä

tärkeämmäksi työn valintakriteeriksi ja työtehtävien hoitamiseen vaaditaan monipuolisempaa osaamista. Hyvä osaamisen johtaminen vaatii ymmärrystä, mihin osaamista tarvitaan. (Osaamisen johtaminen – yrityksissä ja organisaatioissa 2014.)

Osaamisen hallitseminen vaatii yrityksiltä ensi osaamisen määrittelemistä ja miettimistä, kuinka se yhdistyy organisaation päivittäiseen työhön. Tämä ei pelkästään riitä, vaan seuraavaksi täytyy tehdä tarkka yksilöiden pätevyyden arviointi, mikä voi olla hyvinkin herkkä aihe yrityksissä. Siksi henkilöstölle on tarjottava myös vastapainoksi työkaluja, joiden tarkoitus on hallita ja kehittää osaamista tarjoamalla tavoitteita ja keinoja saavuttaa ne käytännön ja koulutuksen avulla. (Houé, Grabot & Geneste 2006.) Osaamisen johtaminen ei siis ole pelkästään organisaation ja yksilön osaamisen tunnistamista, vaan myös kykyä saada työntekijät haluamaan käyttämään osaamistaan. Tämä vaatii johtamiselta työntekijöiden sisäisen motivaation herättämistä ja piilevien osaamisten huomioimista. Jotta johtaja pystyy hyvään osaamisen johtamiseen, tulee hänen ymmärtää ihmistä ja hänen käyttäytymistään syvällisesti. (Troberg 2003.)

Osaamisen johtaminen voidaan jakaa vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijöiden osaamista verrataan nykyisiin työtehtäviin ja osaamisen kehittäminen tapahtuu osana yksilön tai ryhmän toimintaa. Toisessa vaiheessa työntekijöiden osaamista mitataan, jotta sitä voidaan arvioida laajemmin ja käyttää tulevaisuuden osaamistarpeiden suunnittelussa. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista ja osa organisaation strategiaa. Neljännessä vaiheessa osaamisen johtaminen integroidaan tulevaisuuden tavoitteisiin, jolloin pyritään uuden osaamisen luomiseen. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018.) Eli organisaation tulee tunnustaa ensin osaamisen nykytilanne peilaamalla sitä omaan strategiaan ja visioon. Toiseksi tärkeää on tilanteen dokumentointi ja arviointi kehittämisen perustaksi. Kolmanneksi yrityksen tulee tarkastella kilpailijoidensa toimintaa, osaamista ja mahdollisia kehityssuuntia. Organisaation täytyy miettiä, tarvitseeko sen hankkia osaamista ulkopuolelta vai pystyykö osaamisen hankkimaan kehittämällä nykyisiä työntekijöitä. Neljänneksi tulee ottaa huomioon asiakkaiden odotukset ja tarpeet, ennen kuin nämä kaikki kirjataan kehittämisen painopisteiksi yrityksen strategiaan ja mietitään lopulliset toimet osaamisen käyttämiseksi (Sumkin & Tuomi 2012; Berio & Harzallah 2005.)

Perimmäinen tarkoitus osaamisen johtamisella on yrityksen vision saavuttaminen. Sinällään se ei ole erillisiä toimenpiteitä, vaan organisaation arkityötä. Osaamisen johtamista organisaatioissa kuitenkin ovat osaamisen kartoitukset ja selvitykset, perehdytys, työntekijöiden työnseuraaminen, palautekeskustelut, asiakkaiden kuuntelu, osaamisen dokumentointi, mentorointi, kehityskeskustelut, osaamisvajeen tai osaamistarpeen tunnistaminen, rekrytointi, tiimipalaverit, osaamisajattelu ja oppiminen, ohjaaminen, työssäoppiminen, kehityssuunnitelmat, koulutukset, oppimisilmapiirin kehittäminen, organisaation rakenteet tukevat oppimista, dialogisuus, reflektointi, ajankäyttö, hiljaisen tiedon valjastaminen, tehtäväkierto, laajennetut työtehtävät, erilaisten oppimistyylien huomioiminen, valmentaminen, henkilökohtainen tuki, avoimet kysymykset, kuuntelu, vastuuttaminen, ryhmän ohjaustaidot, ryhmän vuorovaikutus, ilmapiiri ja niin edelleen. Työvälineet eivät saa kuitenkaan olla itsetarkoitettu ja viedä huomiota strategian mukaiselta työskentelyltä. (Sumkin & Tuomi 2012; Kupias, Pirinen & Peltola 2014.)

Monet tutkijat ovat olleet kiinnostuneita tietojärjestelmien soveltamisesta osaamisen hallinnan prosesseihin. Tähän mennessä tietotekniikka kuitenkin on ollut hieman puutteellinen sillä se ei ole erottanut esimerkiksi osaamista ja pätevyyttä toisistaan, tai erottaa huonosti vaaditut ja hankitut taidot. Berio ja Harzallah esittivät CRAI-mallin (*Competence, Resource, Aspect, Individual*), joka tarjoaa ratkaisua tähän ongelmaan. Malli kaventaa kuilua, mutta vaatii osaamisen tarkkaa määrittelyä. (Berio & Harzallah 2005.) Uudenlaisia verkkopalveluita, itsepalveluteknologioita, portaaleja, henkilöstöjohtamisjärjestelmiä on varmasti tulossa osaamisen johtamisen avuksi kaiken aikaa. Tietojärjestelmien kehitykseen vaikuttaa varmastikin kasvavat vaatimukset osaamisen johtamiselle organisaatioissa. Yleisempiä yhteisiä ominaisuuksia näillä järjestelmillä ovat osaamislakat ja niiden määritelmät, pätevyysasteikot ja niihin liittyvä käyttäytyminen, tehtäväkuvaukset, osaamisen arviointivälineet ja osaamisen seuranta. (Draganidis & Mentzas 2006.)

Tiivistettynä osaamisen johtamisen tulee olla käytännössä organisaation näköistä ja sen henkilöstölle soveltuvaa. Vaikka peruslainsäädännöt, prosessit ja työkalut ovat samat, osaamisen johtamisessa on eroja eri organisaatioiden välillä. Osaamista on vaikea määrittellä, koska se on niin moniulotteinen käsite. Jotta osaamista voidaan johtaa, sitä täytyy pystyä mittaamaan. Tällöin pystytään hahmottamaan olemassa oleva osaaminen sekä osaamistarve. Osaamista ei voi noin vain korvata, joten se on organisaation tärkein resurssi. Olemassaolun keskittyminen on tärkeimpiä asioita osaamisen johtamiselle. Ydinosaamisen määrittäminen

ja osaamisten kehittäminen strategiasidonnaisesti saavat pysymään oikealla tiellä. Osaamista täytyy johtaa aina tulevaisuus mielessä. Osaamisen johtaminen ei tule koskaan valmiiksi sillä organisaation toimintaympäristö ja osaamistarpeet muuttuvat koko ajan.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusasetelma ja -kysymys

Tutkimukseni pääkysymyksenä oli, *mitä muuttuva työelämä tarkoittaa osaamisen johtamiselle*. Tavoitteena oli kuvata johtajien ajatuksien perusteella tulevaa osaamistarvetta, jatkuvan oppimisen integroimista organisaation päivittäiseen työhön sekä johtajien omaa roolia osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa. Alatutkimuskysymyksinä käytin:

1. *Miten johtajat käsittävät osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteinä sekä miten ne ilmenevät organisaatiossa käytännössä?*
2. *Millaiseksi johtajat käsittävät tulevaisuuden työelämän ja osaamistarpeet?*
3. *Kuinka koulutusjärjestelmä sekä työelämän osaamisvaatimukset vastaavat toisiaan ja miten jatkuvan oppimisen voisi paremmin sisällyttää osaksi organisaation päivittäistä työtä vastaamaan osaamisvaatimuksiin?*
4. *Millaisena johtajat näkevät roolinsa osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa?*

Jotta organisaatiot pitävät kilpailuetunsa myös tulevaisuudessa, niiden on tärkeä kääntää katseensa muuttuvaan osaamistarpeeseen ja osaamisen johtamiseen. Työelämän muutoksista on olemassa paljon erilaisia ennusteita, mutta ne vaativat rinnalleen myös empiiristä tutkimusta. Tarkoituksena on löytää erilaisia käsityksiä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta tulevaisuudessa. Tieto on arvokasta, sillä sitä voidaan hyödyntää organisaatioiden kehittämisessä ja päätöksenteossa. Tutkimustulokset mahdollisesti auttavat yrityksiä paremmin ennakoidaan tulevaisuuden muutoksia.

5.2 Fenomenografia tutkimusotteena

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ihmisen toimintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Vilkkä 2015.) Tutkimukseni tieteenteoreettiseksi lähtökohdaksi valitsin fenomenografian. Sillä

tutkitaan erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä niiden välisiä suhteita. Se tarkastelee laadullisesti eri käsittämisen ja ilmiön kuvaamisen tapoja. (Järvinen & Järvinen 2011.) Fenomenografisen tutkimuksen juuret johtavat Ference Martoniin (1994), jonka mukaan on olemassa vain tietyn verran tapoja, joilla ihmiset kokevat ja käsittävät maailmaa sekä sen ilmiöitä. Tämän lähestymistavan avulla tutkittiin alun perin oppimiskäsityksiä, oppimista ja sen ohjaamista. Fenomenografian pohja on konstruktivismissa ja fenomenologiassa. (Paloniemi & Huusko 2016.) Se ei kuitenkaan ole fenomenologian haara tai käytännön sovellus, vaikka yhteys onkin olemassa. Filosofialtaan fenomenografia sijoittuu fenomenologian ja hermeneutiikan välimaastoon. (Kakkori & Huttunen 2014.) Se usein rinnastetaan myös variaatioteoriaan, joka tutkii käsitysten eroavaisuuksia sekä ymmärtämisen vaihtelua (Paloniemi & Huusko 2016; Rovio-Johansson & Ingerman 2016).

Marton (1981) jakoi näkemyksensä fenomenografiasta ensimmäiseen ja toiseen asteeseen. Esittäessämme käsityksiä maailmasta suoraan, se on ensimmäisen asteen näkökulma. Kun muodostamme omia käsityksiä muiden käsityksistä ja kokemuksista maailmasta, se on toisen asteen näkökulma. Fenomenografian pääideana on tutkia toista näkökulmaa eli kuinka tutkittavat ajattelevat ilmiöstä. Ihmisen käsityksiä ei kuitenkaan voi täysin erottaa kokemuksista, sillä ne syntyvät aiempien kokemusten pohjalta. Jokainen konteksti ja tilanne myös osaltaan vaikuttaa, kuinka näemme maailman. (Marton 1981; Kakkori & Huttunen 2014.) Fenomenografinen tieteenfilosofia kuvaa ihmisen ajattelua kahdella tavalla. Sitä voidaan käyttää välineenä kuvaamaan ihmisten ajattelua konkreettisissa tilanteissa tai yhteisöllisesti sitä voidaan pitää ajattelun kuvauksena. (Marton 1981.) Tässä tutkimuksessa tutkin pelkästään johtajien käsityksiä, sillä tutkittaessa tulevaisuuden osaamisen johtamista, heillä ei ole omakohtaisia, konkreettisia kokemuksia ilmiöstä. Saman syyn vuoksi valitsin tutkimusotteeksi fenomenografian, enkä esimerkiksi fenomenologiaa, jolla tutkitaan kokemuksia.

Fenomenografiaa on kritisoitu sen määrittelyn ja käsitteiden vuoksi. Osa tutkijoista pitää sitä vain pelkkänä analyysimenetelmänä, kun toiset määrittelevät sen tutkimusotteeksi, tutkimusmenetelmäksi, lähestymistavaksi tai viitekehyykseksi. (Niikko 2003.) Fenomenografia tutkii käsityksiä. Käsityksiä tutkiessa ei tutkita suoraan reaali maailmaa, vaan maailmaa, jossa käsitykset syntyvät. Tutkimuksen kohteena on siis käsitemaailma. (Marton 1981.) Mitä käsitteellä käsitys fenomenografiassa tarkoitetaan? Käsitettä ei määritellä tarpeeksi selvästi, mutta sillä viitataan ihmiseen tapaan kokea jokin todellisuuden ulottuvuus ja muodostaa käsityksiä näiden kokemusten reflektoinnin seurauksena. (Niikko 2003.) Ensimmäisen ja

toisen asteen jaon perusteella, voidaan sanoa, että fenomenografia tekee eron siinä, kuinka asiat ovat ja kuinka ne käsitetään (Marton 1981). Tutkimuksessani olen kiinnostunut, millaisia ovat johtajien käsitykset tulevaisuuden työelämästä. Tutkimusta tehdessäni minun tulee omaksua Martonin (1981) toisen asteen näkökulma ja sulkeistaa omat käsitykseni.

5.3 Tutkimusaineiston hankinta teemahaastattelulla

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi koostua haastatteluista, havainnoinnista, valmiista dokumenteista, päiväkirjoista tai teksteistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Valitsin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi yksilöllisen teemahaastattelun, koska ihmisen sekä kokemukselliseen että käsitteelliseen maailmaan päästään käsiksi laaja-alaisemmin juuri haastattelulla. Voidaan ajatella, että ihminen on paras oman itsensä asiantuntija. Kun halutaan tietää jonkun ajatuksia, näkemyksiä ja käsityksiä jostain asiasta, yksinkertaista ja tehokainta on kysyä häneltä itseltään. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018.) Fenomenografialla ei myöskään ole omia laadullisen aineiston keruun metodeja (Kakkori & Huttunen 2014). Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, mitä muuttuva työelämä tarkoittaa osaamisen johtamiselle. Tavoitteena oli kuvata johtajien ajatuksien perusteella tulevaa osaamistarvetta, jatkuvan oppimisen integroimista organisaation päivittäiseen työhön sekä johtajien omaa roolia osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kohdejoukkona oli johtajat. Valitsin haastateltavaksi henkilöitä, jotka toimivat johto- ja esimiestehtävissä organisaatioissaan. Heillä oli asemansa tai työhistorian perusteella omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja sitä myöten käsityksiä ilmiön tulevaisuuden muutossuunnista tai skenaarioista. Haastateltavana oli yhteensä 10 henkilöä. Valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti, mahdollisimman monipuolisesti erilaisista organisaatioista, eri aloilta, eri pituisilla työkokemuksilla ja niin, että haastateltavissa oli mies- ja naisjohtajia. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan tarkastele eroja naisten ja miesten vastaus-ten välillä, vaan käsittelen aineistoa yhtenäisenä. Olin yhteydessä haastateltaviin haastattelupyynnön tiimoilta puhelimitse, sähköpostitse tai sosiaalisen median välityksellä ennen haastatteluja.

Kymmenestä haastateltavasta 5 oli naisjohtajaa ja 5 miesjohtajaa. Haastatteluajankohdan aikaisesta johtotehtävästä heille oli kertynyt työkokemusta alle vuodesta vajaaseen 20 vuoteen. Lähtään haastateltavat olivat 20-57 vuoden väliltä. Johdettavien alaisten määrä vaihteli riippuen siitä, puhuttiinko kaikista vai ainoastaan suorista alaisista. Haastateltavat työskentelivät seuraavilla toimialoilla: konsultointi, infrastruktuurin myynti ja vienti, liikuntapalvelut ja ammatillinen koulutus, hotelli- ja ravintola-palvelut, vaatteiden yleisvähittäiskauppa, viihde-elektroniikan vähittäiskauppa, ohjelmatoimisto- ja manageripalvelut, kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut sekä sosiaalipalvelut. Pohdin useaan kertaan haastateltavien lukumäärää. Koin, että alle 10 tutkittavaa olisi ollut liian vähän erilaisten käsitysten tutkimuksen kannalta ja useammalla haastateltavalla olisi tullut resurssien rajallisuus rajoittavaksi tekijäksi.

Fenomenografisessa tutkimuksessa haastattelukysymysten tulisi olla hyvin avoimia ja ohjailta tutkittavaa mahdollisimman vähän. Tutkijan asettamat tarkat haastattelukysymykset nojaavat aina jollakin tavalla olettamukseen tai teoreettiseen viitekehykseen, jolloin ne rajaavat tutkittavan näkökulmaa väistämättä. Kysymykset tulisikin laatia niin, että vastaukset eivät vaadi juurikaan ohjausta, vaan ne olisivat kuvailevan kertomuksen omaisia ja tavoittaisivat tutkittavan käsitykset. Fenomenografisen tutkimuksen tulkinat tehdään aineistolähtöisesti. Ennen aineiston keruuta tutkijan tulisi pohtia käsitysten luonnetta ja millä siihen päästään käsiksi. (Laine 2018.) Tutkimusaineisto voidaan hankkia avoimella tai puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa teemat voivat olla etukäteen valittuja, mutta haastattelukysymysten muotoa tai järjestystä ei ole rajattu tarkkaan (Tökkäri 2018; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018). Suunnittelin teemahaastattelun teemat ja aihepiirit etukäteen (liite 2) siten, että haastattelukysymykset noudattivat otsikkotasolla aiemmin asettamiani tutkimuskysymyksiä. Runko toimi kuitenkin lähinnä haastattelun lähtökohtana ja omana muistilistana, jota pystyi käyttämään apuna keskustelun aktivoimiseen, jos vapaa puhe ilmiöstä ei tutkittavalta syntyisi luonnostaan. Muuten pyrin mahdollisimman avoimeen keskusteluun antaen tilaa tutkittavien ajatuksille ja näkemyksille. Teemahaastattelurunkoa ja -kysymyksiä haastateltavat eivät saaneet nähtäväkseen etukäteen.

Suoritin tutkimushaastattelut parin viikon aikana huhtikuun 2020 alussa etätyökalujen- tai videopuheluyhteyden välityksellä riippuen siitä, kumpi oli haastateltaville sopivampi. Päädyin tähän toteutustapaan, koska näin ollen pystyttiin turvaamaan sekä haastateltavien että haastattelijan terveys. Tutkimushetkellä valloillaan oli maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia, jonka vuoksi ylimääräistä sosiaalista kontaktia tuli välttää. Molemmissa tavoissa oli

käytössä kuitenkin video, jotta näköyhteys haastateltavan kanssa säilyi. Tällöin oli mahdollista nähdä myös haastateltavan ilmeet ja eleet. Osalle haastateltavista lähetin haastattelupyynnön (liite 1) kirjallisesti, jossa näkyivät tutkimuksen tarkoitus, aineiston käyttö, vapaaehtoisuus ja haastateltavien yksityisyyttä koskevat asiat. Osan kanssa kävin nämä samat asiat suullisesti ensin läpi ennen virallisten haastatteluiden aloittamista. Haastattelut olivat kestoltaan taustatietoineen 30 minuutin ja tunnin väliltä.

Haastattelussa tutkittava pukee sanoiksi käsityksensä ilmiöstä. Millaisena kokemukset ja tutkittavan näkemykset välittyvät, riippuu sekä haastateltavasta että tutkijasta. Haastateltavat eroavat kyvyiltään ilmaista näkemyksiään, mutta myös tutkijan kyky kysyä ja ymmärtää ilmaisuja vaikuttaa tulkintaan. Fenomenografinen tutkimusmetodi vaatii tutkijalta itsereflektiota eli omien ennakkokäsitysten pohtimista ja ymmärtämistä. Tulkinta muodostuu vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston kanssa, mutta omia käsityksiä tutkija ei saa sotkea tutkittavan käsityksiin. Itsensä tietoinen hallinta on ihmiselle kuitenkin vain osittain mahdollista. (Laine 2018.) Tutkija ei pysty asettamaan itseään täysin objektiivisen tarkkailijan rooliin (Tökkäri 2018), mutta avoimuus haastateltavan kertomusta kohtaan tulisi pystyä säilyttämään koko haastattelun ajan. Keskustelun aiheiden poiketessa haastateltavien välillä, asioiden merkityksellisyyttä tutkimuksen kannalta ei tarvitse päättää haastattelun aikana. Jo aineiston keruun vaiheessa tutkija voi tehdä tulkintoja haastateltavien kertomuksista, mutta tutkimuksen vaiheesta toiseen siirtyessä tutkijan täytyy päästää yhä uudelleen irti luomastaan mielikuvasta ja tutkia aineistoa uusin silmin. Tällöin aineistosta saattaa löytyä asioita, joita aluksi ei huomannut tai piti epäoleellisina tutkimukselle ennako-oletusten vuoksi. (Laine 2018.)

5.4 Fenomenografinen aineiston analyysi

Valitsin tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi fenomenografisen analyysin, koska tutkimuksen tarkoituksena on saada esiin tutkittavan ilmiön erilaisten käsitysten ja näkemysten kirjo. Ennen tutkimusaineiston analyysia litteroin haastattelut eli puhtaaksikirjoitin ne tekstimuotoon, sanasta sanaan tutkijan puheenvuoroja, äännähdyksiä, naurahduksia ja täytesanoja myöten. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Päätelmien ja tulkintojen tekeminen on kuitenkin helpompaa kirjoitetusta tekstistä kuin suoraan haastatteluiden tallenteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Fenomenografisessa tutkimuksessa tärkeää

on tehdä litterointi sana sanalta, jotta kaikki keskustelun sävyt säilyvät ja erilaiset käsitykset tulevat esiin monipuolisesti niin, kuin aiemmin mainitsin. Litteroitua aineistoa kertyi kymmenestä haastattelusta, fontilla 12 ja rivivälillä 1, yhteensä noin 62 sivua tekstiä.

Fenomenografinen tutkimus esitetään yleensä prosessina, joka sisältää eri vaiheita. Vaiheet etenevät järjestyksessä, mutta joskus joudutaan palaamaan edeltäviin vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto käydään läpi useaan kertaan ja tehdään yleiskuvaus aineistosta. Tutkimuksen kannalta täysin epäoleellinen voidaan jättää pois eli tässä tapauksessa teksti, joka ei vaikuta liittyvän lainkaan osaamiseen tai osaamisen johtamiseen. Tämä on pohja tutkimuksen seuraaville vaiheille. (Niikko 2003; Laine 2018.) Luin litteroitua aineistoa läpi uudestaan ja uudestaan hahmottaakseni sen kokonaisuutena paremmin. Näillä lukukerroilla poistin aineistosta haastateltavien taustatiedot sekä muut tutkimuksen kannalta merkityksettömät tekstipätkät, sanojen toistot, tutkijan puheenvuorot ja haastatteluiden lopetukset. Tällöin analysoitavaa aineisto jäi jäljelle 46 tekstisivua. Seuraavassa kuvaan tutkimusaineistoni varsinaisen fenomenografisen analyysin etenemistä vaihe vaiheelta. Käyttämäni konkreettiset esimerkit ovat tutkimukseni alakysymykseen, *millä tavalla johtajat käsittävät osaamisen käsitteenä*, kuuluvia. Käsittelin loputkin aineistosta samalla tavalla.

Analyysin aluksi aineistosta etsitään yksityiskohtia eli tutkittavaan ilmiöön liittyviä merkityksellisiä ilmauksia tai ajatuskokonaisuuksia, ei pelkkiä yksittäisiä sanoja. Niistä muodostetaan merkitysyksiköitä. Ihmisen käsitysten ymmärtämiseksi täytyy ymmärtää näitä oleellisia merkitysyksiköitä ja niiden välisiä suhteita. Erytystä huomiota täytyy kiinnittää monitulkintaisiin tai vaativiin ilmauksiin. (Niikko 2003; Laine 2018.) Tarkoituksena ei ole kuitenkaan tehdä todellisuutta kuvaavia väitelauseita, vaan löytää yhteisiä ja erilaisia ajattelutapoja (Moilanen & Räihä 2018). Luin tässä vaiheessa tutkimusaineistoa vielä läpi useampaan kertaan merkiten tutkimuksen kannalta oleellisia ilmauksia tekstiin, tutkimuksen alakysymykset mielessä pitäen. Tein tätä niin kauan kuin uusia ilmauksia aineistosta löytyi. Tässä vaiheessa häivytyin loputkin haastateltavien henkilötiedot merkiten heidät koodeilla H1-H10 ja käsittelin koko aineistoa yhtenä kokonaisuutena. Siirsin kaikki löydettyt ilmaukset Excel-taulukkoon, jossa ne oli helpompi pelkistää merkitysyksiköiksi. Merkitysyksiköt tiivistävät ilmaisun merkitysisällön. Alkuperäinen ilmaisu saattoi sisältää yhden tai useamman merkitysyksikön. Taulukko 1 havainnollistaa merkitysyksikköjen muodostamisen.

Taulukko 1. Merkitysyksiköiden muodostaminen

Alkuperäinen ilmaus	Merkitysyksikkö
<i>Tilanteisiin reagoimista, jollain tavalla. Osaaminen tarkoittaa mun mielestä johonkin lopputulokseen pääsemistä.</i>	Reagoiminen Ratkaiseminen
<i>Osaaminen on opittujen taitojen hyödyntäminen... niin, opittujen taitojen hyödyntäminen työtehtävissä esimerkiks.</i>	Opittujen taitojen hyödyntäminen
<i>Tärkein juttu on, että luottaa itseensä ja siihen, että osaa, haluaa kehittyä koko ajan. Samoin, jos aloittaa uudessa työpaikassa niin perehdyttämisprosessi on oleellinen osa. Perehdytys ei oo yks intensiivinen viikko, vaan jatkuu läpi työelämän, et siitä yhdessä kertyy se osaaminen ja samalla tulee se ammatillinen itsevarmuus.</i>	Omaan osaamiseen luottaminen Halu kehittyä Jatkuva kehittyminen
<i>Hallitsee oman alansa ja ei mee sormi suuhun. Vaikka olis semmonen hetki, että menis sormi suuhun, niin osaa kysyä tai sanoa: "Hei, mä en nyt handlaa tätä" ja pyytää apua.</i>	Oman alan hallinta Ongelmanratkaisukyky Kyky pyytää apua
<i>Jotain sellasta, mitä joku ihminen kykenee ehkä tekemään ilman toisen avustusta.</i>	Itsenäinen suorittuminen
<i>Otaa asioista selvää, että on varma olo siitä, mitä tekee ja pystyy asiakkaillekin jakamaan oman tietouden, ja ylipäätään toimintatavoista, miten firmassa toimitaan, tai oma-aloitteisuus ja ylipäätään tiedonhalu.</i>	Tietous tehtävistä ja toimintatavoista Oma-aloitteisuus Tiedonhalu
<i>Asennekin tavallaan vaikuttaa, miten haluat hyödyntää sitä omaa ja uskaltaa sitten käyttää sitä osaamistaan, kartuttaa sitä.</i>	Asenne
<i>Tietotaidon kartottamista, mikä on varsin laaja käsite, koska osaamista on sekä tiedollista että taidollista osaamista, niin käytännössä kattaa ne molemmat.</i>	Tietotaidon kartoittaminen
<i>Riippuu alasta, jos mennään hyvinvointialaan tai terveyteen tai lakiin tai muuhun nicheen niin silloin se osaaminen käsittelee tietyn osaajan tai toimintaympäristön osaamista ja siihen liittyviä juridiikkaa kautta toimintamalleja.</i>	Oman alan hallinta
<i>Kyky ratkasta asioita oikeestaan, et koska kaikkea sä et kuitenkaan voi lähtökohtasesti osata.</i>	Ongelmanratkaisukyky
<i>Osaaminen tulee siitä työntekijän peruskoulutuksesta. Mitä hän omassa työssään tekee, juontuu sieltä koulutuksen kautta, mutta ei pelkästään se koulutus, vaan myös, miten sitä työtä teet. Siinänsä työssä oppiminen on myös sitä osaamista ja miten sä sitä osaamista pikkuhiljaa kartottelet täydennyskoulutuksella tai muulla.</i>	Koulutus ja kokemus

Fenomenografisella tutkimuksella tarkoituksena on saada kerättyä erilaisia, yksilöllisiä käsityksiä ilmiöstä, mutta tämän jälkeen tutkijan täytyy esittää yksilöittäin saadut tulokset kokonaisuutena (Laine 2018). Merkitysyksiköt lajitellaan tai ryhmitellään teemoiksi. Tärkeintä on, että ryhmät nousevat suoraan aineistosta, mutta tutkimusongelmien antamien suuntaviivojen mukaan. (Niikko 2003; Laine 2018.) Ryhmiä muodostaessa kiinnitin huomiota merkitysyksiköiden erilaisuuksiin ja samanlaisuuksiin. Tämän jälkeen ryhmitellyistä merkitysyksiköistä muodostin alakategorioita niin, että jokainen niistä kertoo jotain uutta tutkittavan ilmiön käsityksistä. Muodostamisessa käytin tutkijan omaa tulkintaa ja harkintaa. Taulukko 2 havainnollistaa alakategorioiden muodostamisen merkitysyksikköryhmistä.

Taulukko 2. Alakategorioiden muodostaminen

Ryhmitellyt merkitysyksiköt	Alakategoriat
Työtehtävistä suoriutuminen	Työntekijä suoriutuu annetuista tehtävistä
Opittujen taitojen hyödyntäminen	Koulutuksen ja kokemuksen kerryttämä osaaminen
Ammatillinen itsevarmuus	Omaan osaamiseen ja ammattitaitoon luottaminen
Asenne	Rohkeus käyttää osaamistaan
Halu oppia	Osaamisen kehittäminen
Tietotaito	Tietojen ja taitojen kokonaisuus
Ongelmanratkaisukyky	Kyky ratkaista ongelmia

Alakategorioiksi jaetut merkitysyksiköt käännetään seuraavaksi laajemmiksi kuvauskategorioiksi suhteessa sekä muihin kategorioihin että tutkittavaan ilmiöön (Niikko 2003; Laine 2018). Nämä tulee rakentaa niin, että ne eivät ole limittäin, mutta kattavat kaikki merkitysyksiköt ja niistä muodostetut alakategoriat. Niillä luodaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Taulukko 3 havainnollistaa kuvauskategorioiden muodostamisen alakategorioista. Kuvauskategorioita voidaan kutsua myös tuluskategorioiksi. Myöhemmin tulosten esittämisen vaiheessa luvussa 6 käytän niistä käsitettä tuluskategoria. Tuluskategoriat voidaan lopuksi vielä yhdistää laajemmaksi tutkimuksen pääkategoriaksi ja yläkategorioksi, jotka myötäilevät tutkimusongelman alakysymyksiä. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistämiseen, joten analyysin tuloksia yhdistäessä tulee kirjaimellisesti vain yhdistää niitä, varoen tekevästä laajempia yleistyksiä (Moilanen & Rähkä 2018). Tämä tulee muistaa jokaisessa analyysin välivaiheessa merkitysyksiköistä kuvaus- tai tuluskategorioiden muodostamiseen.

Taulukko 3. Kuvauskategorioiden muodostaminen

Alakategoria	Kuvauskategoria
Työntekijä suoriutuu annetuista tehtävistä	Työntekijän kyky ratkaista ongelmia ja suoriutua annetuista tehtävistä
Kyky ratkaista ongelmia	
Koulutuksen ja kokemuksen kerryttämä osaaminen	Koulutuksen sekä kokemuksen kerryttämä tietojen ja taitojen kokonaisuus
Tietojen ja taitojen kokonaisuus	
Osaamisen kehittäminen	
Omaan osaamiseen ja ammattitaitoon luottaminen	Positiivinen suhtautuminen
Rohkeus käyttää osaamistaan	

Tutkimusaineiston ja tulkintojeni havainnollistamiseksi käytän analyysin tuloksia esitellessäni sitaatteja eli suoria lainauksia aineistosta. Tulosten jälkeen tutkimuksen viimeiseksi vaiheeksi jää johtopäätösten tekeminen tutkimustulosten pohjalta, tulosten pohdinta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa ja tutkimusprosessin onnistumisen arviointi. Vielä ennen tutkimustulosten esittelyä tarkastelen seuraavassa luvussa 5.5 tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellinen tutkimus vaatii aina luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua. Vaikka tutkimusprosessissa pyritään olemaan mahdollisimman tarkkoja ja välttämään virheitä, silti luotettavuus vaihtelee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Vaikka laadullisella tutkimuksella ei ole yhtä tarkkoja luotettavuuden mittareita kuin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella, sen luotettavuutta voidaan arvioida monilla erilaisilla keinoilla. Tutkimus on pätevä, kun se vastaa tutkimusongelmaa ja -tavoitetta. (Vilka 2015.) Tutkimus on onnistunut, jos ymmärrämme tutkittavaa ilmiötä paremmin kuin tutkimuksen alussa. Ilmiö on aikaisempaa selvempi, jäsenyneempi ja monipuolisempi. (Laine 2018.) Tutkimuksen eettiset kysymykset nousevat pinnalle varsinkin, kun tutkitaan ihmisiä tai kerätään tutkimusaineisto suoraan ihmisiltä. Eettiset kysymykset koskevat esimerkiksi tutkimuskohdetta ja -menetelmiä, aineiston hankintatapaa, tiedon luotettavuutta tai tulosten käytettävyyttä. (Kuula 2011.)

Tieteellisen tiedon tulee olla tarkkaa, selkeää ja johdonmukaista. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sen koko prosessin kautta, joka koostuu määräytyistä käytännöistä. Huomio tulee kiinnittää tapoihin, joilla tietoa hankitaan ja siihen, kuinka kaikki väitteet sekä ratkaisut perustellaan. Tieteelliselle tiedolle ominaista on myös kriittisyys, julkisuus ja objektiivisuus. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tieto syntyy tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa, tutkijan mielipiteistä ja oletuksista riippumatta, tutkimuskohteesta saadusta kokemuksesta. (Aaltola 2018; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Vilka 2015.) Fenomenografisen tutkimuksen laadun kriteereinä on lisäksi uskottavuus, läpinäkyvyys ja autenttisuus. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kysymällä jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, kuinka on onnistuttu tavoittamaan tutkittavan käsitysmailman kaikine osineen, jotka eroavat itsestä. Tutkija voi pohtia, onko hän ollut tarpeeksi itsekriittinen ja tiedostanut tulkintaan liittyvät ongelmat, auttavatko haastattelukysymykset tutkittavaa kertomaan omista käsityksistään organisaation yleisten käsitysten sijaan, onko aineiston analyysi tehty ilman ennako-oletuksia tai teorian luomia näkemyksiä sekä kuinka läpinäkyvästi ja selkeästi tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvattu. (Laine 2018.)

Tulkinta on aina tutkijan oma näkemys ja näin ollen joku muu saattaisi tehdä samasta tutkimusaineistosta erilaisia tulkintoja. Kuvatut käsitykset eivät vastaa täysin tutkittavan käsityksiä, vaan tutkijan tulkinnat muodostuvat suhteessa tutkittavaan, jolloin hän on väistämättä osa tutkittavaa kohdetta. Tällöin tutkijan tulee olla erityisen varovainen, että ei rakenna tuloksia pelkästään omiin käsityksiin peilaten. (Tökkäri 2018.) Käsityksiä voidaan tavoittaa kielen avulla vain osittain. Kaikkia niihin vaikuttavia voimia, kuten sääntöjä ja normeja ei välttämättä tiedosteta. (Moilanen & Rähä 2018.) Fenomenografisessa tutkimuksessa tulee ottaa myös huomioon se, että kaikki tutkittavat eivät välttämättä osaa tai halua kertoa käsityksistään, kuinka he oikeasti ajattelevat. Taustalla saattavat vaikuttaa esimerkiksi organisaation luomat käsitykset tai työrooli. Luotettavuutta voi tutkija halutessaan lisätä luetuttamalla tutkimusaineiston analyysillä saatuja tuloksia tutkittavilla ennen varsinaisten johtopäätösten kirjoittamista tuloksista. (Tökkäri 2018.) Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta voidaan myös parantaa ottamalla esiin olemassa olevia, vastaavanlaisia tuloksia ja selityksiä ilmiöstä. Lisäksi aineistositaatit ovat hyvä lisä tulkintojen perustelemiselle tai aineiston kuvaamiselle. (Moilanen & Rähä 2018; Vilka 2015.)

Etiikka ja moraalit voidaan määrittää kyvyksi pohtia, mikä on oikein ja mikä on väärin tilanteissa, joissa ei ole yhtä yksiselitteistä ratkaisua, mutta päätös vaikuttaa muihinkin ihmisiin. Tutkimusetiikka sisältää normeja ja hyviä tieteellisiä menettelytapoja, joita tutkijoiden tulisi noudattaa tehdessään tutkimusta. Ne koskevat tiedon luotettavuutta, tiedon yhteisöllisyyttä ja tutkittavien kunnioittamista. Esimerkiksi perustuslaki, tekijänoikeuslaki, henkilön tietosuojaa koskeva lainsäädäntö, tutkimuseettiset ohjeet sekä vaitiolo-, luottamus- ja salassapitosäännöt vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen, aineiston keräämiseen ja säilyttämiseen sekä tulosten käyttämiseen. Erityisesti tutkittavien yksityisyyteen, itsemääräämisoikeuteen ja vahingoittumattomuuteen liittyvät asiat korostuvat tutkimuksen luotettavuuden rinnalla. (Kuula 2011.) Yksityissuojan säilyttämiseksi tutkimuksesta ei saa käydä esiin tutkittavien sellaisia yksityiskohtaisia tietoja, joista heidät voisi tunnistaa (Tökkäri 2018). Tutkittavien informointi on yllättävän tärkeä osa tutkimusta eettisesti sekä tutkimusprosessin kannalta, joten sen suunnitteluun kannattaa panostaa (Kuula 2011).

Tiivistettynä tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun kriteerit edellä kuvaamani tekstin perusteella ovat: 1) tutkimus vastaa tutkimusongelmaa ja -tavoitteita, 2) lopputuloksena on ilmiön selvempi, jäsenytyneempi ja monipuolisempi kuvaus, 3) tutkimusraportti on tarkka ja johdonmukainen, 4) kaikki väitteet ja ratkaisut on perusteltu asianmukaisesti, 5) tieto on kriittistä, julkista ja objektiivista sekä 6) tutkimus on uskottava, läpinäkyvä ja autenttinen. Olen pyrkinyt arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta koko prosessin ajan. Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa olen pyrkinyt varmistamaan, että luotettavuuden kriteerit täyttyvät.

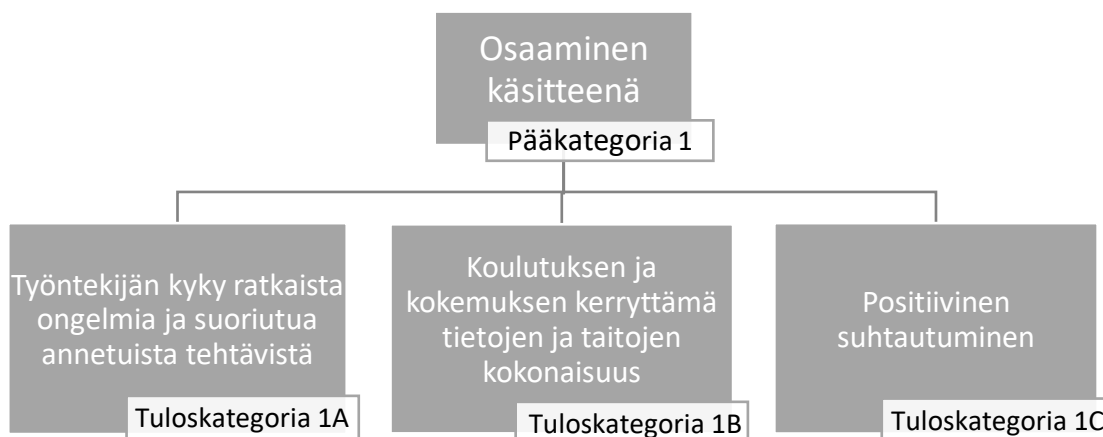
Ennen tutkimus- ja analysointimenetelmien valintaa pohdin, millä tutkittavien käsitykset ilmiöstä saadaan parhaiten esille. Tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti, kaikki väitteet ja ratkaisut kriittisesti perustellen. Tiedostin ennen tutkimusta käsityksien tutkimiseen liittyvät ongelmat, joten tulkintoja tehdessäni pyrin olemaan mahdollisimman itsekriittinen, jättäen taka-alalle käsitykseni ja teorian pohjalta syntyneet oletukset. En antanut tutkittaville luettavaksi tuloksia ennen johtopäätösten kirjoittamista, vaikka se olisi voinut lisätä niiden luotettavuutta. Se olisi saanut heidät mahdollisesti epäroimään antamia vastauksia ja pyytämään jonkin tutkimukselle oleellisen jättämistä pois. Tulosten esittelyssä käytin suoria lainauksia tutkimusaineistosta, jolla kuvasin aineistoa ja perustelin esiin nostamiani asioita tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi peilasin tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen eli jo olemassa oleviin, vastaavanlaisiin tuloksiin ja selityksiin ilmiöstä. Tutkimus on julkinen, sillä se julkistetaan yliopiston julkaisuarkistossa.

Tutkimuksen eettisyyden kriteerit koskevat puolestaan tiedon luotettavuutta ja tutkittavien kunnioittamista. Kriteerit täyttyvät, kun tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aiemmin mainittujen luotettavuuden kriteereiden pohjalta ja huomioon otetaan tutkittavien yksityisyyteen, itsemääräämisoikeuteen ja vahingoittumattomuuteen liittyvät asiat. Tutkittavien yksityisyyden säilyttämiseksi, tutkimusraportista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tutkittavien itsemääräämisoikeus otettiin huomioon niin, että tutkimukseen osallistuminen ja haastattelukysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Toin tämän esille sekä haastattelu-pyyntöä että ennen haastattelujen aloittamista. Tutkimuksella ei vahingoitettu tutkittavia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Johtajien käsityksiä osaamisesta käsitteenä ja käytännön toimintana

Tässä luvussa esittelen, miten haastattelemanani esimiehet käsittävät osaamisen käsitteenä ja kerron, kuinka osaaminen heidän mielestään näkyy organisaatiossa käytännössä. Haastatteluissa tuli esille, että käsite vaikutti haastavalta määritellä. Sana oli jokaiselle johtajalle entudestaan tuttu, mutta selkeää kuvaa sen sisällöstä ei ollut, vaan jokainen haastateltava joutui hieman pohtimaan vastaustaan. Käsite tarkoitti kaikille vähän eri asioita. Haastatteluista voitiin erottaa kolme osaamisen käsitteen tulokategoriaa: 1) työntekijän kyky ratkaista ongelmia ja suoriutua annetuista tehtävistä, 2) koulutuksen sekä kokemuksen kerryttämä tietojen ja taitojen kokonaisuus ja 3) positiivinen suhtautuminen (kuvio 1). Käsitykset saattoivat leikata toisiaan, jolloin osaaminen määriteltiin useammalla tavalla. Haastateltavat käsittivät osaamisen niin kykyinä, tietona, taitona kuin asenteena.



Kuvio 1. Pääkategoria 1: Osaaminen käsitteenä

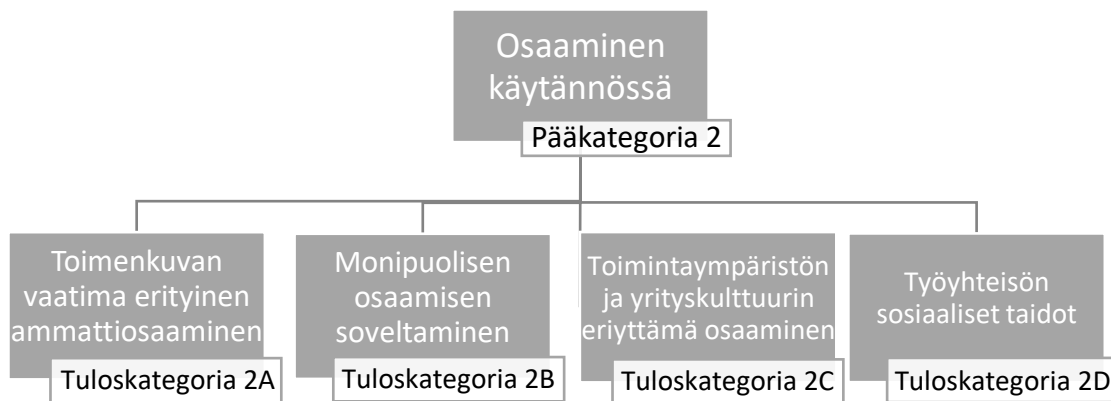
Osaaminen näyttäytyi johtajien käsityksen mukaan työntekijöiden kykynä suoriutua annetuista työtehtävistä ongelmanratkaisukykyä hyödyntämällä. Se nähtiin oma-aloitteisena ja itsenäisenä tilanteisiin reagoimisena sekä niiden selvittämisenä. Lähtökohtana pidettiin muun muassa itsensä johtamista. Osaamiseen liitettiin tehtävistä ja toimintatavoista selvää ottaminen, koska kaikkea ei voi lähtökohtaisesti osata. Näin ollen, se kuvattiin myös koulutuksen ja työkokemuksen kautta kerrytettynä opittuina tietoina ja taitoina. Tämä näkyi haastateltavien mukaan parhaiten oman alan hallintana sekä ammatillisena itsevarmuutena. Kykyjen ja tietotaidon lisäksi johtajat määrittivät osaamisen positiivisena suhtautumisena. Osaaminen vaatii myönteistä asennetta eli luottamista itseensä, rohkeutta kokeilla ja halua kehittyä jatkuvasti. Osana osaamista pidettiin lisäksi oman osaamattomuutensa myöntämistä ja avun pyytämistä tarvittaessa. Osaamisen kerryttämisen nähtiin jatkuvan läpi työelämän.

”Tilanteisiin reagoimista, jollain tavalla. Osaaminen tarkoittaa mun mielestä johonkin lopputulokseen pääsemistä.” (H1)

”Osaaminen tulee siitä työntekijän peruskoulutuksesta. Mitä hän omassa työssään tekee, juontuu sieltä koulutuksen kautta, mutta ei pelkästään se koulutus, vaan myös, miten sitä työtä teet. Sinänsä työssä oppiminen on myös sitä osaamista ja miten sä sitä osaamista pikkuhiljaa kartottelet täydennyskoulutuksella tai muulla.” (H10)

”Asennekin tavallaan vaikuttaa, miten haluat hyödyntää sitä omaa ja uskaltaa sitten käyttää sitä osaamistaan, kartuttaa sitä.” (H6)

Puhuttaessa osaamisesta käytännössä, kysyin haastateltavilta, kuinka heidän mielestään osaaminen näkyy heidän organisaatiossaan ja minkälaiseen osaamiseen esimerkiksi kiinnitetään huomiota rekrytoidessa uusia työntekijöitä yritykseen. Haastatteluista voitiin erottaa neljä osaaminen käytännössä tulokategoriaa: 1) toimenkuvan vaatima erityinen ammatti-osaaminen, 2) monipuolisen osaamisen soveltaminen, 3) toimintaympäristön ja yrityskulttuurin eriyttämä osaaminen sekä 4) työyhteisön sosiaaliset taidot (kuvio 2). Lisäksi haastateltavat puhuivat paljon persoonallisuustekijöistä ja luonteenpiirteistä. Vaikka niitä ei käsitettykään suoraan osaamiseksi, ne vaikuttivat paljon osaamisen rinnalla uusia työntekijöitä valitessa.



Kuvio 2. Pääkategoria 2: Osaaminen käytännössä

Johtajien näkemysten mukaan osaaminen näkyi konkreettisesti organisaatioissa toimenkuvan vaatimana erityisenä ammattiosaamisena. Eri työtehtävissä, ammateissa sekä organisaatioitasoissa tarvitaan hyvin erilaista toimialaan liittyvää osaamista. Tehtäviin on valittu parhaat mahdolliset työntekijät, ammattilaiset, joilla on toimenkuvaan tarvittava koulutus- ja työkokemuspohja sekä alan syvälinen tuntemus. Haastattelujen mukaan osaaminen näkyi myös monipuolisen osaamisen soveltamisena käytäntöön. Työssä tulee vastaan tilanteita, jotka voivat olla täysin uusia, eikä niihin ole olemassa valmista ohjekirjaa. Johtajat pitivät työntekijöitään arvokkaina tietopankkeina ja multiosaajina. Osaamiseksi käsitettiin myös kokoaikainen itsensä kehittäminen ja sisäinen motivaatio oppimiseen.

”Taitona tehdä niitä töitä ja se, että silloin tietenkin ne henkilöt on valittu sen osaamisen perusteella siihen tiettyyn työtehtävään, että ne on parhaat mahdolliset osaajat.” (H2)

”Kun asiakkaat ei oo ammattilaisii tällä alalla niin ne ei osaa käyttää oikeeta terministö, eikä ne osaa oikein kysyä oikeita asioita niin, et miten sä saat sieltä sen, et mitä ne oikeesti haluaa ja, et osaat antaa niille sen avun.” (H9)

”Mitä tavallinen työntekijä tekee siellä, niin se vaatii todella monipuolista osaamista, mä koen et täl hetkellä työntekeminen, sä et oo enää yhden asian specialisti. Sä oot joku multiosaaja, et sä et enää keskity johonkin vaan yhteen asiaan, joka on musta todella haasteellista.” (H1)

Haastateltavien mukaan osaaminen näkyi organisaatioissa lisäksi toimintaympäristön ja yrityskulttuurin eriyttämänä osaamisena. Kansainvälisessä toimintaympäristössä painottuu esimerkiksi kulttuurillinen osaaminen ja kielitaito. Maailman muuttuessa entistä hektisemmäksi, työntekijöiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän paineensietokyky ja stressinhallintataitoja. Organisaation yrityskulttuurista on kiinni, kuinka ja millaista osaamista arvostetaan. Haastateltavien käsitysten mukaan osaaminen näkyi myös työyhteisön sosiaalisina taitoina eli ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, kollegoiden arvostamisena, vahvana tiimityöskentelynä ja yhteen hiileen puhaltamisena.

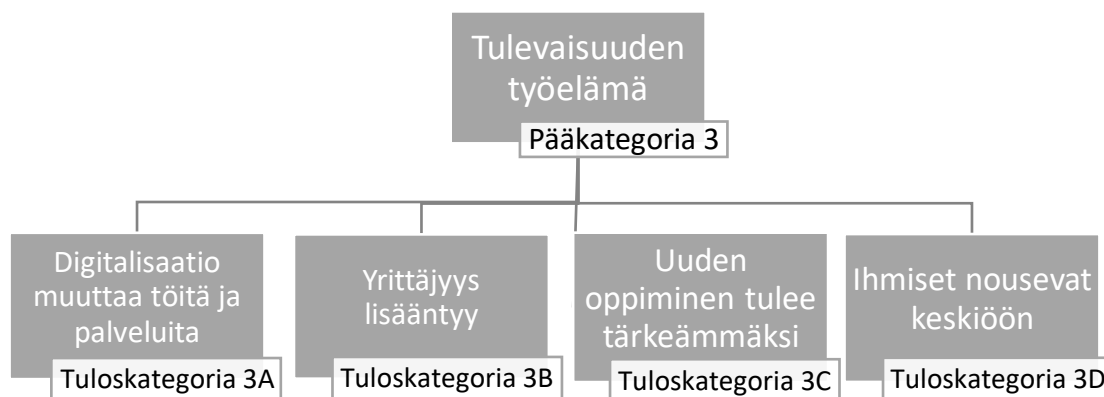
”Sitten muuten osaaminen taas, meillä kaikki lähtee kulttuurista, niin kun se kulttuurin ja henkilöiden kanssakäyminen ja se, että puhalletaan yhteen hiileen, niin sekin on pelkästään osaamista.” (H8)

”Meillä on todella vahvat tiimit, nää tiimit työskentelee oikeastaan koko sydämellään ja haluaa tehdä töitä sen eteen, että meillä asiakkaat viihtyy. Meillä saa kysyä keltä tahansa, kaikilta tulee vastaus, jos ei tiedä, sitten kerrotaan, kehen ollaan yhteydessä. Meillä jokainen henkilö on mun mielestä arvokas tietopankki täällä.” (H3)

”Uusia, jos rekrytään johonkin aihealueeseen, missä meillä ei ole ketään niin sillolla pitää olla se tietotaito taustalla ja mielellään sitten meidän kaltaisista yhtiöistä, joissa kulttuuri matchaa ja on ollu sitä niin kun nollasta rakentamista.” (H8)

6.2 Tulevaisuuden työelämä ja osaamistarpeet

Tässä luvussa kerron, millaisena johtajat näkevät tulevaisuuden työelämän ja minkälaista osaamista heidän käsityksensä mukaan tulevaisuudessa tarvitaan. Haastatteluista voitiin erottaa neljä tulevaisuuden työelämän tuloskategoriaa: 1) digitalisaatio muuttaa töitä ja palveluita, 2) yrittäjyys lisääntyy, 3) uuden oppiminen tulee tärkeämmäksi sekä 4) ihmiset nousevat keskiöön (kuvio 3).



Kuvio 3. Pääkategoria 3: Tulevaisuuden työelämä

Johtajien käsitysten mukaan merkittävin tulevaisuuden työelämän muutos tulee olemaan digitalisaatio ja teknologian kehitys. Sen myötä teknisten apuvälineiden ja robotiikan hyödyntäminen työelämässä tulee lisääntymään, mikä puolestaan automatisoi joitain työtehtäviä, lisää etätyöskentelyä ja muuttaa palveluita. Haastateltavat mainitsivat digitalisaation vähentävän fyysistä kontaktia ja lisäävän sähköisiä- ja mobiilipalveluita. Tämä mahdollistaa laajemmat toimialueet, mutta lisää huolta lähipalveluiden pysyvyydestä. Johtajat kokivat, että tämän hetkinen koronakriisi työnsi organisaatioita jo voimakkaasti siihen suuntaan, mitä se tulevaisuudessa tulee entistä enemmän olemaan. He näkivät, että tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän teknologiaosaamista ja digilukutaitoa. Sähköisten järjestelmien tuomat uudet työmuodot vaativat työntekijöiltä uskallusta kokeilla.

”Tää korona on osottanu sen, että me voidaan tehdä myös hyvin eri tavalla niitä töitä, mitä me ollaan tähän saakka tehty, ja se on varmaan se yks isoin muutos, et mitä meidän pitää miettiä, et millä tavalla me tullaan tulevaisuudessa palvelemaan meidän asiakkaita, et se ei välttämättä enää oo sitä fyysistä kontaktia, vaan että se voi olla myös nimenomaan sähkösen kautta, ja kuinka se itseasiassa toimiikin aika hyvin loppupeleissä, varsinkin nuorten kohdalla.” (H10)

”Varmasti teknologia ja, mitä meillä on käytössä kymmenen vuoden päästä on tietysti erilaista ja siihen pyritäänkin, että ei ois enää käytössä silloin sama teknologia kuin nyt ja samoja järjestelmiä. Et, mitä täytyy osata nyt, on sellasia manuaalisesti joitain asioita, tarviiks laskee jotain yhteen, jotain summia tai muuta, sitten tulevaisuudessa voi olla, että tämmöstä osaamista ei enää tarvita, sit se on automaattisempaa monet toiminnot.” (H5)

Tulevaisuudessa yrittäjyyden nähtiin lisääntyvän ja kilpailun kovenevan. Haastateltavien käsitysten mukaan yritysten perustaminen tulee olemaan jatkossa helpompaa. Pienyrittäminen kasvaa ja isot organisaatiot pienenevät. Tiettyyn erityisosaamiseen keskittyneiden yritysten määrä lisääntyy. Uuden oppiminen ja osaamisen päivittäminen tulee entistä tärkeämmäksi, jotta yritykset pystyvät vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin paremmin. Toki yllätyksellisyys ja tulevaisuuden vaikea ennustettavuus luo tähän omat haasteensa. Tämän hetkeen koronakriisiinkään ei osattu oikein varautua. Tulevaisuuden muutossuuntiin panostaneet organisaatiot nähdään pärjäävän muita paremmin. Johtajat näkivät ennakoivan työn ja jatkuvan kehittymisen merkityksellisinä. Kokemuksen kautta kerrytetyn monipuolisen osaamisen katsottiin takaavan ihmisille varmemman työllistymisen. Sisäinen motivaatio oppimiseen ja intohimo alaa kohtaan koettiin tärkeinä osaamisen rinnalla. Haastateltavat näkivät tulevaisuuden vaativan asenteiden ja ajatusmallien muutosta.

”Kilpailu kovenee, bisneksiä on entistä helpompi perustaa koko ajan.” (H1)

”Isot organisaatiot tulee pienehenemään ja tulee paljon enemmän pieniä siiloja...Sieltä tulee muut ohi, mitkä on pystyny hyödyntää nää muutokset tavallaan, rakentamaan työyhteisöjä, kulttuureita sen mukaan, mikä on skaalattavaa ja mitkä vastaa tän päivän työympäristöjä.” (H8)

”Varmaan se kehittymä tulevaisuuteenkin jatkuu, että pitää olla valmis muuttumaan ja muuttamaan omia työtapojaan ja oppimaan uutta, koska maailma tuntuu, et se kehittyy ja nopeutuu vaan, muutokset ja sitten tämmöset yllätysmuutokset vielä räjäyttää sitten sen ongelman, jos niitä taitoja ei löydy.” (H2)

Vaikka teknologia nähtiin vahvimaksi vaikuttajaksi tulevaisuuden työelämään, johtajien käsitysten mukaan ihmiset nousevat keskiöön digitalisaation vastapainoksi. Haastateltavien mukaan ihmisten tarpeet ja odotukset on otettava entistä enemmän huomioon. Asiakkaat ovat yhä tietoisempia tuotteista sekä palveluista, niiden tuotetiedoista, ympäristöystävällisyydestä ja vastuullisuudesta. Koska teknologia automatisoi rutiininomaisia tehtäviä, asiakaspalvelun ja ihmisten lukemisen merkitys tulee korostumaan. Painoarvo siirtyy siihen, mihin teknologia ei pysty eli ihmisten kohtaamiseen. Organisaatiot painottavat entistä enemmän työntekijöidensä hyvinvointia. Työelämässä ei pelkästään tuijoteta enää organisaation tuloksellisuutta ja menestystä numeroina, vaan ihmisten merkitys työntekijöinä korostuu. Työntekijät haluavat tietää, mitä yritykset voivat tarjota heille työn merkityksellisyyden ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Vastaavasti organisaatiot odottavat työntekijöiltä intohimoa työtään kohtaan.

”Sitten se osaaminen, voin kuvitella tulevaisuudessa painottuu vielä enemmän siihen asiakaspalveluun ja siihen, et osaa lukee niitä tilanteit ja ihmisiä.” (H5)

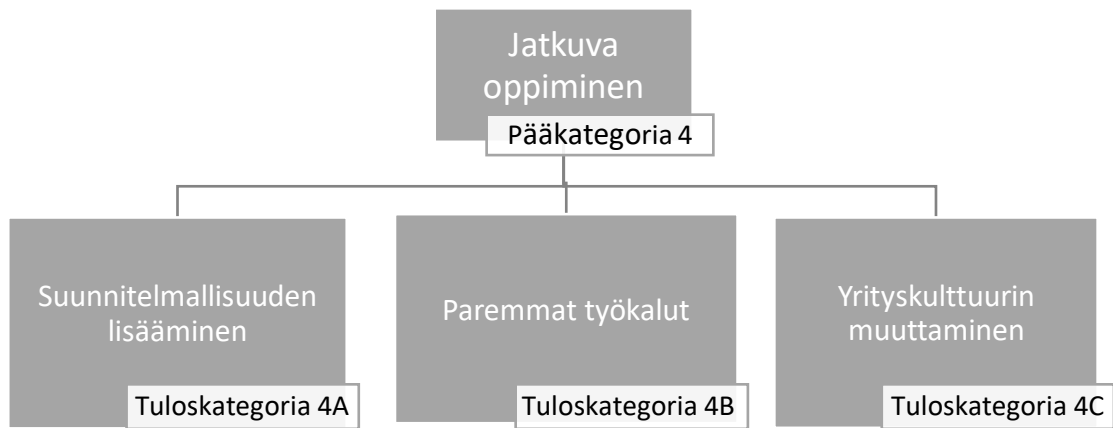
”Mä veikkaan, että semmonen oravanpyörämeininki ehkä poistuu, että otetaan käyttöön sitä mallia, että ois lyhennetty työviikko ja lyhemmät työpäivät niin, että sitä työntekijän hyvinvointia korostetaan, eikä sitä, että millä sais nyhdettyä ihan viimesetkin pisarat tästä ihmisestä.” (H4)

”Kun me haastatellaan ihmisii työpaikkoihin, se ei oo enää se, et työnantaja kysyy, mitä sä voit tarjota meille, vaan se työhaastattelussa oleva saattaa kysyä, mitä te voitte mulle tarjota.” (H7)

”Sitten kun se vielä ois yhdessä paketissa se henkilö, joka osais tommosen psykologisen puolen ja sit vielä kaiken lisäksi ton jonkun tyyppisen koodipuolen niin se ois aika kovaa valuttaa.” (H1)

6.3 Jatkuvan oppimisen integroiminen työelämään

Tässä luvussa esittelen johtajien näkemyksiä siitä, kuinka jatkuvan oppimisen voisi paremmin integroida eli sisällyttää organisaation päivittäiseen työhön. Haastatteluista voitiin erottaa kolme jatkuvan oppimisen tulokategoriaa: 1) suunnitelmallisuuden lisääminen 2) paremmat työkalut sekä 3) yrityskulttuurin muuttaminen (kuvio 4).



Kuvio 4. Pääkategoria 4: Jatkuva oppiminen

Johtajien käsitysten mukaan jatkuvaa oppimista voitaisiin lisätä työskentelyyn suunnitelmallisuutta lisäämällä. Tämä tarkoittaisi osaamisen seuranta, työntekijöiden mukaan ottamista osaamisen kehittämisen suunnitteluun jo rekrytointiprosessista lähtien, säännöllisen ohjauksen ja koulutuksen liittämistä vielä lisää työn oheen sekä mahdollisimman monipuolisen työskentelyn mahdollistamista jokaiselle työntekijälle. Suurimmaksi haasteeksi tälle kuitenkin koettiin resurssit eli aika ja raha, varsinkin koulutuksen osalta. Johtajien näkemyksen mukaan kaikkea ei välttämättä ole mahdollista kouluttaa työntekijöille itse, jolloin olisi käytettävä enemmän ulkopuolisia palveluita. Käytössä oleva budjetti lisäksi rajoittaa koulutusvalintaa ja oppimisen tulisi onnistua liiemmin haittaamatta päivittäistä työntekoa, joten koulutusten lisääminen voi olla vaikeaa osassa organisaatioita. Johtajien oman osaamisen kehittämistä rajoitti eniten käytettävissä oleva aika. Moni haastatelluista johtajista kertoi päivittävänsä osaamistaan työajan ulkopuolella. Jatkuvan oppimisen lisääminen heidän työhönsä vaatisi paljon enemmän suunnittelemista ja työtehtävien uudelleen järjestelyä.

”Toi vois olla ihan siit lähtien, kun palkataan uus ihminen, ehkä jopa rekrytointiprosessissa huomioida, että mikä on sen ihmisen, mitä hän kokee, et hän osaa hyvin ja mitä hän haluis kehittää ja vois sitten siinä perehdytysvaiheessa jo, et heti osattais lähteä oikeeseen suuntaan, mikä sitä ihmistä kiinnostaa.” (H5)

”Ehkä vois ottaa jonkun viikko tasolla vaik., et ois tehty valmiiks joku semmonen pohja tai kaava ihan paperille, missä olis jotain, miten onnistuin tällä viikolla ja, vaikka et mitä opin ja mitä toivoisin oppivani seuraavaksi, ja ehkä kerran viikossa tai pari kertaa kuukaudessa, jos täyttäis tommosta niin se pysyy silleen aktiivisena.” (H6)

”Se vois olla ihan hyvä idea, vaikka tehä semmonen kysely työntekijöille, että miten he ite kokee tän. Vaikka on avoin ilmapiiri, et suullisesti voi kertoa, jos joku asia kiinnostaa tai jotain haluis oppia enemmän, mut siit vois ehkä kysyy kaikilta erikseen, että onks mitään, missä haluisit kehittyä ja jos on, niin otettais se työn alle ja sitä vois lähteä miettiä, et miten voidaan kouluttaa siihen asiaan paremmin.” (H5)

Johtajien mukaan heidän organisaationsa tarjoavat jo tällä hetkellä monenlaisia koulutuksia, kannustavat työntekijöitään opiskelemaan ja hiljaista tietoa siirretään perehdytyskäytännöillä, joten jotkut heistä kokivat, että jatkuvan oppimisen integroiminen paremmin organisaatioon vaatisi vain parempia työkaluja. Varsinkin osaamisen kartoittamiseen sekä kehityksen seurantaan kaivattaisiin konkreettisempia toimintamalleja ja järjestelmiä. Osan mielestä jopa koko yrityskulttuuria täytyisi muuttaa, jotta jatkuvan oppimisen tärkeys ymmärrettäisiin ja siitä tulisi automaattinen osa organisaation toimintaa. Tällöin oppimista ei tarvitsisi motiivoida niin paljon ulkoisesti palkankorotuksilla ja erilaisilla palkkiojärjestelmillä.

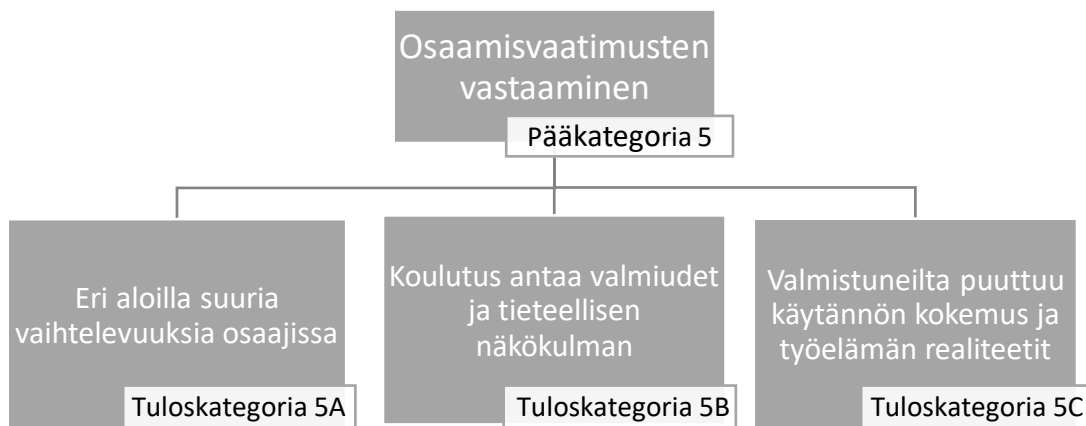
”Siihen tarvittais mun mielestä työkaluja, ja sitten taas se on toi softa puoli, mitä mä nään, et tulee sielt ratkasemaan ja helpottamaan sitä toimintaa, ei niin, että me muututaan ihmisinä sinäänsä, koska se on aika mahdoton ja todella vaikee tie, et siihen pitää saada työkaluja vaan.” (H1)

”Jos se on vahva osa yrityksen kulttuurii, niin seuraava ihminen, joka ottaa esimiehen position, näkee sen automaattisesti, et kaikki muut toimii näin, mun esimies on toiminu näin, mäkin alan toimimaan näin. Kun taas sitten se, että tässä kohtaa, kun harva toimii niin, niin ne harvat ui ikään kui vastavirtaan, mikä aina on hankalampaa.” (H7)

”Sä käyt sit tyyliin koulutuksessa, et saat 500€ enemmän hurraa, koska ihmiset käy sitten sen 500€ takia siellä, eikä kiinnosta oikeesti se aihe, mut kyl mä sanoisin se on se kulttuuri, mistä se lähtee kaikki se.” (H8)

6.4 Koulutusjärjestelmän ja työelämän osaamisvaatimusten vastaaminen

Tässä luvussa esittelen, kuinka koulutusjärjestelmä vastaa työelämän osaamistarpeiden vaatimuksiin tällä hetkellä johtajien käsitysten mukaan ja miten se voitaisiin saada vastaamaan vielä paremmin työelämän tarpeisiin tulevaisuudessa. Haastatteluista voitiin erottaa kolme osaamisvaatimusten vastaamisen tulokategoriaa: 1) eri aloilla suuria vaihtelevuuksia osaajissa, 2) koulutus antaa valmiudet ja tieteellisen näkökulman sekä 3) valmistuneilta puuttuu käytännön kokemus ja työelämän realiteetit (kuvio 5).



Kuvio 5. Pääkategoria 5: Osaamisvaatimusten vastaaminen

Haastateltavien käsitysten mukaan eri aloilla on suuria vaihtelevuuksia osaajissa. Osa suoraan koulusta työelämään tulevista on hyvinkin osaavia, toisten osaaminen ei vastaa lähellekään työelämän osaamisvaatimuksia, vaan organisaatio saa aluksi lähteä itse kouluttamaan työntekijöitään. Vaihtelevuutta oli havaittavissa vastausten perusteella eri alojen lisäksi eri koulutusasteiden, koulujen ja yksittäisten opiskelijoiden välillä. Johtajat toivoivat, että koulussa huomioitaisiin vielä tarkemmin eri sisältöjä. Suurin osa haastateltavista koki, että tulevaisuudessa on entistä vaikeampi löytää osaajia, koska kaikkia aloja ei enää arvosteta ja nuoret eivät hakeudu enää tiettyihin koulutuksiin samalla lailla kuin ennen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että koulutus antaa valmiudet ja tieteellisen näkökulman osaamiseen. Tästä huolimatta monet työtehtävien vaatimat tiedot ja taidot ovat ihmisille aika uusia ja ammattiosaamisen soveltamiskyky puuttuu, koska koulussa opiskellaan asioita paljon ulkoa soveltamisen ja itsenäisen ongelmanratkaisun sijaan. Työelämässä ei ole aina mahdollista saada eteen valmista ohjetta tai ratkaisua.

”Eri aloilla on isoja vaihtelevuuksia jo siinä mielessä, että joillakin aloilla tulee lähes valmiita henkilöitä, valmiita osajia henkilöstöön, mut sitten osassa kyllä on, että se koulusta saatu oppi ei vastaa lähellekään vielä sitä, mitä siltä henkilöltä odotetaan, vaan vasta sitten vuoden, kaks, kolme meillä olleena pääsee odottamaan siltä henkilöltä, että se osaa niitä töitä.” (H2)

”Koulu ei mun mielestä tänä päivänä suuremmissa määrin vastaa sitä, mitä sen pitäisi olla, jotta me saadaan se osaamistaso isommaks ja rakennettua semmosta osaamista henkilöille, jota vaaditaan tulevaisuuden työelämässä.” (H8)

”Mun mielestä koulu enemmän ehkä silleen, no se kyl antaa valmiudet olla osaja, mut en mä ehkä sanois, et suoraan koulunpenkiltä sä oisit osaja, et mun mielestä se riippuu tosi paljon siitä yksilöstä.” (H9)

Koulutusjärjestelmän ja työelämän osaamisvaatimusten vastaamattomuus näkyy johtajien mielestä juuri valmistuneiden käytännön kokemuksen ja työn realiteettien puuttumisena. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että osaaminen kertyy tällä hetkellä vasta koulutuksen jälkeisen työkokemuksen myötä, koska koulutusjärjestelmä ja työelämä ovat vielä aika kaukana toisistaan. Koulutusohjelmiin ei kuulu johtajien mukaan tarpeeksi työharjoittelua. Vahvempi osaaminen koulusta valmistuneilla liitettiin voimakkaammin aloihin, joissa oli useampia harjoittelujaksoja opiskelun aikana.

”Kaiken voi oppii paperilla ja käydä sen, mut oikee työ on pitkälti tosi erilaista, et se on pakko oppii käytännön kautta. Ei missään koulun penkillä voi valmistaa siihen... Enemmän työssäoppimista, et menee oikeesti johonkin paikkaan harjottelee sitä.” (H4)

”Kun joku valmistuu kauppakorkeekoulusta, niin se ei oo mitän muuta, ku kasa pape-reita se ihminen ja sen jälkeen aletaan tekee töitä.” (H1)

”Ehkä vois johonkin ihan peruskoulun suunnitelmaankin mahdollisesti sisällyttää jonkun ASPA -koulutuksen, ees jonkun muotosen, et ei tietenkään kaikki siellä ohjaudu asiakaspalvelutehtäviin, et käytäs sellasta perus tai ylipäätään semmonen perus kansakäyminen tai joku käytöskoulukin vois olla ihan, jos ei ihan asiakaspalvelukoulutus niin enemmänkin joku semmonen hyvät tavat koulutus, jolla pääsis pitkälle, jos ei vaik

oo sieltä kotoota kasvatuksesta tullu niin sitten, vaik koulun kautta sais vähän enemmänkin, jos ne puuttuu.” (H6)

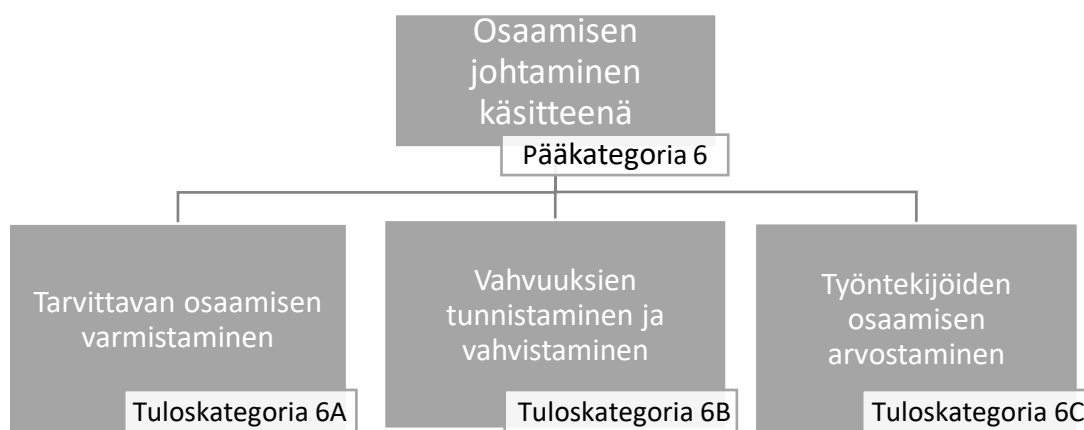
Monet johtajista toivoivat, että opiskellessa olisi saanut paremman näkymän alan työtehtävien vaatimasta osaamisesta, jolloin omaa osaamista olisi pystynyt vahvistamaan paremmin jo opiskeluiden aikana. Lisäksi osa haastatelluista oli sitä mieltä, että uusilta työntekijöiltä puuttuu selkeästi työelämän realiteetit. Ei ymmärretä, mitä työn tekeminen on ja ettei organisaatio pysty täyttämään aina kaikkia yksilön toiveita. Johtajien käsitysten mukaan koulutusjärjestelmän tulisi lisätä työharjoittelujaksoja, työelämälähtöisyyttä, organisaatioajattelua ja ymmärrystä yritysmaailmasta, että se vastaisi tulevaisuudessa paremmin työelämän osaamisvaatimuksia.

”Täähän on se fantastinen esimerkki, et noin jokainen suomalainen aikuinen ihminen osaa suunnilleen nimetä solun osat, mut ei välttämättä osaa täyttää veroilmoitusta. Mä tiedän, et nykysin puhutaan enemmän työelämästä ja on tota ja tätä koulussa, mut mä uskaltaisin silti väittää, et sitä ei oo vieläkään tarpeeks... Mä uskoisin, että osaavaa joo, mutta ei välttämättä niin laajalla määrin sellasta, et se realiteetti työelämästä ei välttämättä oo tarpeeks, et se ei oo iskostunu, mitä työn tekeminen oikeasti on.” (H7)

”Joku proffa kertoo sulle, miten tehään rahaa, joka ei oo päivääkään elämässään tehny rahaa, vaan opettanu siellä jotain huuhaa shittii. Sen pitäs lähtee siitä, että ei aleta syyllistää pelkkää, mitä siellä opetetaan, vaan kuka siellä opettaa. Siellä on varmaan todella älykkäitä ihmisiä opettamassa, mä en sano sitä, vaan se pitäs lähtee siitä, että on joku henkilö, joka on ollu yritysmaailmassa, joka ymmärtää yritysmaailmasta asioita ja on sen alan spesialisti, niin semmosista ihmisistä valittais korkeakoulujen maisteritutkintovaiheiden luennoitsijat ja ne alkais kouluttaa jo ihmisiä siihen organisaatioajatteluun, eikä niin päin, että siellä on joku professori joka nyt sen tutkimustyönsä sivussa väenväkin alkaa kertomaan asioita.” (H1)

6.5 Osaamisen johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana

Tässä luvussa tarkastelen, miten johtajat käsittävät osaamisen johtamisen käsitteenä ja kuinka se näkyy organisaatioissa käytännössä. Haastatteluista voitiin erottaa kolme osaamisen johtamisen käsitteen tulokategoriaa: 1) tarvittavan osaamisen varmistaminen, 2) vahvuuksien tunnistaminen ja vahvistaminen sekä 3) työntekijöiden osaamisen arvostaminen (kuvio 6).



Kuvio 6. Pääkategoria 6: Osaamisen johtaminen käsitteenä

Johtajien käsitysten mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa tarvittavan osaamisen varmistamista eli organisaatiolla on tarvittava osaaminen ja osaamisresurssi on tehokkaassa käytössä. Sen tavoitteena on, että oikea osaaminen on käytössä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tarvittava osaaminen varmistetaan kokoaikaisella sekä suunnitelmallisella kouluttamisella, perehdyttämällä, osaamisen kartoittamisella ja uusien työntekijöiden rekrytoimisella.

”Mä ymmärtäisin sen niin että se on sitä, että varmistaa, että alaisilla ja itellään on se osaaminen ajan tasalla.” (H4)

*”Kokoaikasta kouluttamista, perehdyttämistä, varmistetaan, että kaikilla on ajankoh-
tanen tieto ja tarvittava osaaminen, ettei se ehkä välttämättä tarkoita semmosta johta-
jaa, joka pitää siitä huolen, mutta kuitenkin sitä asiaa johdetaan jollain tapaa, että var-
mistetaan, että kaikki on kunnossa, kaikki osaaminen, mitä tarvitaan.” (H3)*

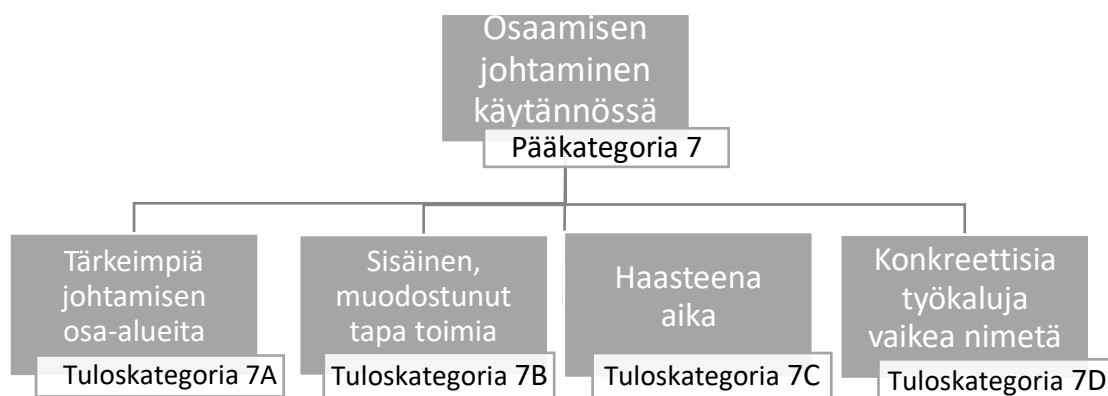
Osaamisen johtaminen tarkoitti haastateltavien mielestä myös vahvuuksien tunnistamista ja vahvistamista. Jokaisella työntekijöillä on omat vahvuutensa. Työtehtäviä tulisi jakaa ihmisten vahvuuksien ja kiinnostuksen mukaan, jolloin koko organisaation osaaminen on paremmassa käytössä. Lisäksi osaamisen johtaminen nähtiin työntekijöiden osaamisen arvostamisena. Työntekijät ovat alansa ammattilaisia. Useimmiten heillä on parempi osaaminen toimenkuvaansa ja päivittäisiin työtehtäviinsä, kuin heidän esimiehellään. Osaksi osaamisen johtamista kuuluu alaisten osaamisen tunnustaminen, siihen luottaminen ja positiivisen palautteen antaminen onnistumisista.

”Minä johdan ihmisiä, jotka on todennäköisesti pätevämpiä, kun minä just siinä asiassa, mitä ne tekee ja sun pitää arvostaa sitä niitten työtä, eikä lähtee kommentoimaan, vaan sun pitää olla rakentava henkilö, joka tuo sen toisen ihmisen vahvuusii esiin ja se on mun mielestä osaamisen johtamisen kaikkein tärkein aspekti.” (H1)

”Ehkä sitä, et osaa tunnistaa niistä työntekijöistä ne kunkin omat vahvuudet ja sitten esimerkiksi niitä työtehtäviä vähän jakaa sen mukaan, et mitä on kenenkin osaamisen vahvuudet ja sitten, et mitkä tehtävät on myös sit kellekin mieluisia ja mitkä ei oo niin mieluisia.” (H5)

”Se on ehkä semmosta jotain yksilön potentiaalin tunnistamista, ja sitten sen kehittämistä tai vaalimista, et ehkä se on sitä, että tuetaan jokaisen yksilön kehitystä, kun ihmiset on kuitenkin erilaisia ja kaikkii ei voi johtaa samalla tavalla, et sitten otetaan se yksilö huomioon siinä.” (H9)

Puhuttaessa osaamisen johtamisesta käytännössä, kysyin haastateltavilta osaamisen johtamisen tärkeydestä ja suunnitelmallisuudesta organisaatioissa sekä ilmiön konkreettisista työkaluista. Haastatteluista voitiin erottaa neljä osaamisen johtaminen käytännössä tulokategoriaa: 1) tärkeimpiä johtamisen osa-alueita, 2) sisäinen, muodostunut tapa toimia, 3) haasteena aika sekä 4) konkreettisia työkaluja vaikea nimetä (kuvio 7).



Kuvio 7. Pääkategoria 7: Osaamisen johtaminen käytännössä

Johtajat käsittivät osaamisen johtamisen yhtenä tärkeimmistä johtamisen osa-alueista, koska organisaatiot tekevät osaamisella rahansa ja osaamisen kehittämisellä pidetään työntekijät motivoituneena. Sillä on vaikutuksensa sekä työyhteisön ilmapiiriin että kaikkeen toimintaan, joten sitä tulisi huomioida ja suunnitella enemmän. Osaamisen johtaminen nähtiin, kuitenkin enemmän sisäisenä, muodostuneena tapana. Siihen käytettiin kokoaikaisesti aikaa hyvin luonnollisesti ja ehkä jopa spontaanisti. Ei kuitenkaan päivittäin, mutta viikoittain.

”Mun mielestä pitäis käyttää ehkä sanotaan 65 % oikeesti osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen jälkeen tulee yleinen henkilöstöjohtaminen, joka on älyttömän tärkeet, koska fakta on se, että kyllä se firma sillä osaamisella tekee sen rahansa, 65 % mun mielestä pitäis käyttää, mut tällä hetkellä ei toteudu ehkä.” (H1)

”Mä sanoisin, se tulee olemaan meidän, mun mielestä ykkösaihe, koska jos siihen ei fokusoida...käännetään se niin päin, et mitä jos se ei oo ykkösaihe, et jos me ei osata johtaa osaamista niin sillen osaamistaso suoraan laskee, koska sillä esimiehellä on niin vahva vaikutus siihen, joka tulee myös suoraan näkymään yrityksen tuloksessa, mikä laskee. Kyl mää sanoisin, se tulee koko ajan, tärkeys vaan kasvaa ja kasvaa.” (H7)

” Se on enempi tämmöstä sisäistä juttua. Sitä ei välttämättä ajattele osaamisen johtamisena sillä tavalla. Niin siis, tottakai se kuuluu siihen, että käydään niitä kehityskeskusteluja, niin sehän tavallaan johtaa siihen, että sitä kautta viedään sitä osaamista eteenpäin. Sillä tavalla keskustellaan ja tehdään päätöksiä. Se on enempi sellanen luontainen, muodostunut tapa toimia.” (H2)

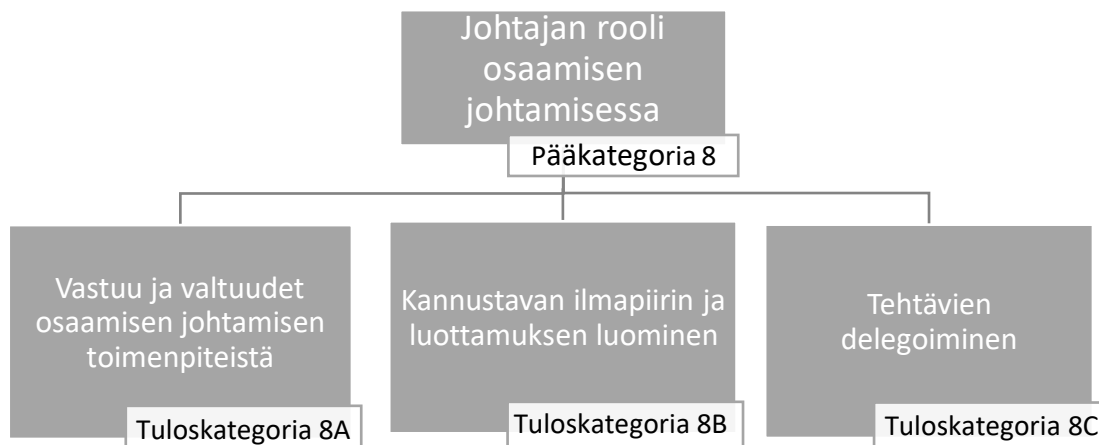
Haastateltavat kokivat osaamisen johtamisen haasteelliseksi ajankäytön vuoksi. Siihen haluttaisiin käyttää enemmän aika, mutta tällä hetkellä se jää monen asian varjoon tai tulee kaiken muun ohella. Osan mielestä sitä on haasteellista lisätä ilman useampien resurssien kasvattamista. Uusien työntekijöiden kohdalla osaamisen johtamisen katsottiin olevan aktiivisempaa. Johtajat näkivät osaamisen johtamisen työkaluina perehdytyksen, koulutukset ja kehityskeskustelut, mutta konkreettisia osaamisen johtamisen työkaluja oli heidän mielestään hyvin vaikea nimetä.

”Meidän pitäis jotenkin mahdollistaa, et me ei voida olettaa, että he tekee työajan ulkopuolella näitä koulutuksii, et jotenkin nimenomaan sen osaamisen johtaminen niin, miten sä myös johdat sitä, kalenteroit kaiken, mistä sä sen ajan otat oppimiselle, niin mä sanoisin se on ykköshaaste tällä hetkellä.” (H8)

”En välttämättä osaa nyt luetella sulle, mitään osaamisen johtamisen työkalujen lyhenteitä, et mä oon viimeks istunu koulunpenkillä neljä vuotta sitten, et mun arkipäivät pyörii numeroissa ja ihmisissä.” (H1)

6.6 Johtajan rooli osaamisen johtamisessa

Tässä luvussa kerron, millaisena näkevät oman roolinsa osaamisen johtamisessa nyt ja tuleeko se rooli muuttumaan jollain tapaa tulevaisuudessa. Haastatteluista voitiin erottaa kolme johtajan roolin osaamisen johtamisessa tulokategoriaa: 1) vastuu ja valtuudet osaamisen johtamisen toimenpiteistä, 2) kannustavan ilmapiirin ja luottamuksen luominen sekä 3) tehtävien delegoiminen (kuvio 8).



Kuvio 8. Pääkategoria 8: Johtajan rooli osaamisen johtamisessa

Johtajien käsitysten mukaan johtajan ehkä tärkein rooli osaamisen johtamisessa on ottaa vastuu ja valtuudet osaamisen johtamisen toimenpiteistä. Hän pitkälti päättää, millä toiminnoilla osaamista organisaatiossa kehitetään ja mihin koulutuksiin työntekijät voivat osallistua. Hänen tulee pitää huolta tarvittavasta ohjeistuksesta ja informaatiosta. Joskus johtajat myös itse kouluttavat henkilökuntaansa.

”Se on varmaan pitkälti kiinni siitä, että mihinkä koulutukseen minä päästän henkilön eli katonko minä tarpeelliseksi jonkun koulutuksen henkilölle niin siitähän se on kiinni.” (H2)

”Mulla oli tietysti se ylin vastuu siinä. (H4)

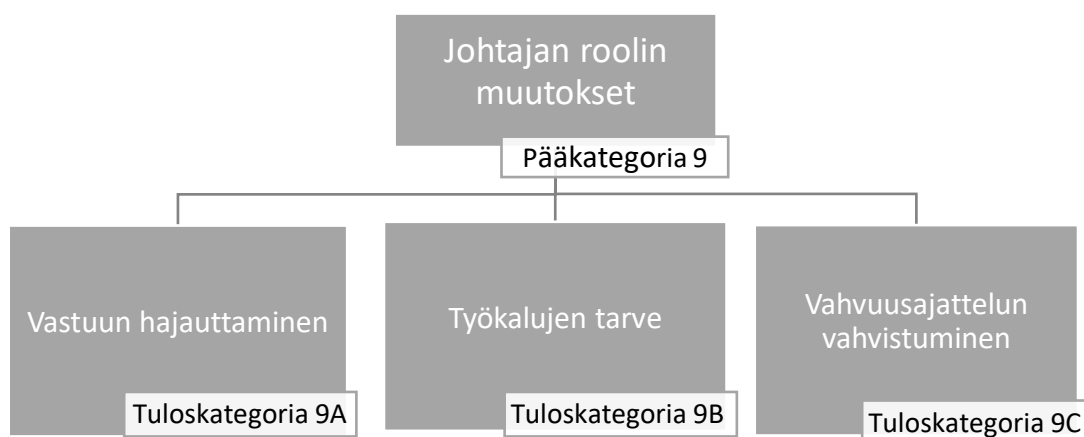
”Nyt esimerkiksi mulla tuli koulutusvastuu, joka on 50 % mun koko työstä.” (H3)

Haastateltavien mielestä johtajan osaamisen johtamisen rooliin kuuluu kannustavan ilmapiirin ja luottamuksen luominen. Esimiehellä on valtuudet ja vastuu osaamisen kehittämisessä, mutta ilman tietoa työntekijöiden osaamistasosta ja haluista kehittyä, niillä ei juurikaan päästä pitkälle. Työntekijöiden tulisi rohkeutta myöntää osaamisvajeesa tai halustaan oppia lisää. Tavoitteena on välttää ongelmien ja virheiden maton alle lakaiseminen ja pyrkiä avoimeen keskusteluun osaamistarpeista ja -tavoitteista, positiivisuuden kautta. Osa haastateltavista näki oman roolinsa osaamisen johtamisessa myös tehtävien delegoimisena. He kokivat työntekijänsä olevan hyvin omatoimisia osaamisensa kehittämisessä, joten heidän tehtäväkseen jäi antaa vastuuta ja pitkälti vapaat kädet.

”Meidän tehtävä on pyrkiä just tukemaan jokaisen osaamista ja niitä omii mielenkiinnon kohteita, ja sitten oma rooli on siitä toki aika vahva, et pystyy sit ensinnäkin luomaan semmosen ilmapiirin ja luottamuksen työntekijöiden kanssa, että jokaisella on uskallusta kertoa, jos joku asia on epäselvä tai ei välttämättä uskallusta, mut tietää ja osaa kertoa sen, jos ei osakaan jotain asiaa ja myös se, jos haluaa oppii lisää jostain asiasta.” (H5)

”Ehkä mä oon enemmän semmonen, että yritän vaikka kannustaa ja ohjata oikeeseen suuntaan, mä yleensä ite annan ihmisille aika vapaat kädet, vaikka järjestää omat työnsä ja hoitaa asioita, et sit must tuntuu, et tähän mennessä se on toiminu aika hyvin, kun ihmisillä on ongelma tai ne haluaa apua, niin sit ne tulee kertoo asiasta ja sit mietitään, et miten se asia hoidetaan ja sillonkaan mä en kerro vastausta, vaan mä vähän niin kun johdattelen ne ite sinne vastauksen äärelle.” (H9)

Johtajien oman roolin muuttumisesta osaamisen johtamisen osalta tulevaisuudessa puhuttaessa, kysyin haastateltavilta näkevätkö he jonkinlaisia muutoksia roolissaan osaamisen johtamisessa tulevaisuuteen päin mentäessä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että johtajan rooli ei juurikaan muutu tulevina vuosina. Osa puolestaan näki tulevaisuuden tuovan jonkinlaisia muutoksia. Haastatteluista voitiin erottaa kolme johtajan roolin muutokset osaamisen johtamisessa tulokategoriaa: 1) vastuun hajauttaminen, 2) työkalujen tarve sekä 3) vahvuusajattelun vahvistuminen (kuvio 9).



Kuvio 9. Pääkategoria 9: Johtajan roolin muutokset

Osa johtajista näki, että vastuuta osaamisen johtamisesta tullaan hajauttamaan enemmän organisaation sisällä tulevaisuudessa. Tehtäviä delegoidaan yhä enemmän eri organisaatiota- soille, mikä muokkaa sekä työskentelyä että johtamista. Jotta osaamisen johtamista pystyt- täisiin paremmin toteuttamaan tulevaisuudessa, se vaatisi myös parempia työkaluja avuksi. Haastateltavien mielestä vahvuusajattelu tulee entistä vahvemaksi osaksi osaamisen joh- tamista eli työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen organisaatiossa.

”Kyl mä uskon, et se tulee varmaan lisääntymään se, ehkä semmonen delegointi ja sitten se, et just löytää ihmisistä niitä vahvuuksia ja saa ihmiset kertomaan sen, että mitä he haluaa tehdä ja mikä on se heidän vahvuus.” (H5)

”Siinä mä jotenkin nään oma rooli olis paljolti se, että miettiä, mikä on sen eri am- mattilaisen vahvuudet eli millä mä pystysin hyödyntämään sitten parhaalla maholli- sella niitä eri ammattilaisia, jotka on sitten erikoistunu joko omassa koulutuksessaan tai siinä työurallaan eri asioihin, et siitä saatas organisaatiolle mahdollisimman kus- tannustehokas systeemi, mutta myös työntekijöille mielekäs työmalli, et he pystyvät hyödyntämään sitä omaa osaamistaan mahdollisimman hyvin.” (H10)

6.7 Muuttuvan työelämän vaikutukset osaamisen johtamiseen

Tässä luvussa vastaan tutkimukseni päätutkimuskysymykseen: *mitä muuttuva työelämä tar- koittaa osaamisen johtamiselle*. Ennen sitä esitän vielä tutkimuksen tulosavaruuden eli edel- lisissä luvuissa 6.1-6.6 esitellyt tulos- ja pääkategoriat kootusti taulukon muodossa (taulukko 4). Pääkategoriat myötäilevät tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä. Yhdistin niitä edelleen, jolloin on helpompi hahmottaa, mihin tutkimukseni alatutkimuskysymyksiin ne vastaavat. Koko tulosavaruuden pohjalta voidaan vastata päätutkimuskysymykseeni.

Taulukko 4. Tutkimuksen tulosavaruus

Tuloskategoria	Pääkategoria	
1A: Työntekijän kyky ratkaista ongelmia ja suoriutua annetuista tehtävistä	Osaaminen käsitteenä	Osaaminen käsitteenä ja käytännössä
1B: Koulutuksen ja kokemuksen kerryttämä tietojen ja taitojen kokonaisuus		
1C: Positiivinen suhtautuminen		
2A: Toimenkuvan vaatima erityinen ammattiosaaminen	Osaaminen käytännössä	
2B: Monipuolisen osaamisen soveltaminen		
2C: Toimintaympäristön ja yrityskulttuurin eriyttämä osaaminen		
2D: Työyhteisön sosiaaliset taidot		
3A: Digitalisaatio muuttaa töitä ja palveluita	Tulevaisuuden työelämä	Tulevaisuuden työelämä ja osaamistarve
3B: Yrittäjyys lisääntyy		
3C: Uuden oppiminen tulee tärkeämmäksi		
3D: Ihmiset nousevat keskiöön		
4A: Suunnitelmallisuuden lisääminen	Jatkuva oppiminen	Jatkuvan oppimisen integroiminen sekä koulutusjärjestelmän ja työelämän osaamisvaatimusten vastaaminen
4B: Paremmat työkalut		
4C: Yrityskulttuurin muuttaminen		
5A: Eri aloilla suuria vaihtelevuuksia osajissa	Osaamisvaatimusten vastaaminen	
5B: Koulutus antaa valmiudet ja tieteellisen näkökulman		
5C: Valmistuneilta puuttuu käytännön kokemus ja työelämän realiteetit		
6A: Tarvittavan osaamisen varmistaminen	Osaamisen johtaminen käsitteenä	Osaamisen johtaminen käsitteenä ja käytännössä
6B: Vahvuuksien tunnistaminen ja vahvistaminen		
6C: Työntekijöiden osaamisen arvostaminen		
7A: Tärkeimpiä johtamisen osa-alueita	Osaamisen johtaminen käytännössä	
7B: Sisäinen, muodostunut tapa toimia		
7C: Haasteena aika		
7D: Konkreettisia työkaluja vaikea nimetä		
8A: Vastuu ja valtuudet osaamisen johtamisen toimenpiteistä	Johtajan rooli osaamisen johtamisessa	Johtajan rooli osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa
8B: Kannustavan ilmapiirin ja luottamuksen luominen		
8C: Tehtävien delegoiminen		
9A: Vastuun hajauttaminen	Johtajan roolin muutokset	
9B: Työkalujen tarve		
9C: Vahvuusajattelun vahvistuminen		

Muuttuva työelämä vaatii osaamisen johtamiselta parempaa suunnitelmallisuutta. Tähän mennessä se on ollut monessa yrityksessä sisäinen, automaattinen asia, jota ollaan tehty kaikesta muun työn ohella. Tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä, jossa osaamistarpeet vaihtelevat nopeammin ja työntekijöiltä vaaditaan monipuolisempaa osaamista, ei enää riitä, että osaamiseen kiinnitetään huomiota aina silloin tällöin. Kilpailijalla voi olla kokonainen tiimi tai osasto pohtimassa organisaation osaamisen kehittämistä ja sen ajan tasalla pitämistä. Vastuu koko organisaation osaamisesta saattaa olla nyt vain yhden esimiehen vastuulla. Tulevaisuuden työelämässä haastateltavien johtajien käsitysten mukaan osaamisen johtaminen tulee enemmänkin hajautumaan, jolloin sen tehtäviä jaetaan eri organisaatiotasolle. Tällöin johtajille jää enemmän aikaa keskittyä työntekijöiden vahvuuksiin ja niiden suunnitelmalliseen käyttöön. Haastateltavat kaipaavat konkreettisimpia työkaluja ja järjestelmiä osaamisen johtamisen tueksi. Työelämän muuttuessa digitaalisemmaksi, osaamisen johtamistakin tulee teknologia helpottamaan melko varmasti. Osaamisella ja sen johtamisella rakennetaan tulevaisuutta.

Jotta osaamista voidaan johtaa, täytyy työntekijöiden osaamista jollain tavalla pystyä ensin kartoittamaan. Jotta osaamista voidaan kartoittaa, tulee osaaminen ja siihen liittyvät käsitteet olla määriteltyinä selkeästi organisaation sisällä. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että työelämän muuttuessa myös osaamistarve muuttuu. Muutoksen perässä pysyminen ja osaamisen kehittäminen vaativat organisaatioilta kokoaikaisuutta ja jatkuvuutta. Oppiminen tulisi integroida paremmin päivittäiseen työhön, jolloin toimintaympäristön osaamisvaatimukseen pystytään vastaamaan. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka pysyvät nopeutuvien muutosten mukana ja pystyvät uudistumaan. Haastateltavien johtajien käsitykset kuitenkin kertovat työelämän todellisuudesta, jossa oppimista on haastava lisätä organisaation päivittäisiin toimintoihin. Tulevaisuuden työelämän haasteisiin vastaaminen saattaa vaatia organisaatiolta useampien ratkaisujen etsimistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yhteistyö sen eri verkostojen kanssa, koulutusjärjestelmän ja työelämän parempi yhteensovittaminen, sidosryhmien välinen osaamisen jakaminen ja ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen, joilla organisaation osaamista pystyttäisiin kehittämään ja hyödyntämään tehokkaammin. Jos osaamisen johtamista on pidetty tärkeänä johtamisen osa-alueena tähän mennessä, tulevaisuudessa sen merkitys tulee entisestään lisääntymään. Osaaminen on kuitenkin se, jolla organisaatio tekee tuloksensa ja menestyy kilpailussa muihin nähden.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimukseni pääkysymyksenä oli tarkastella, *mitä muuttuva työelämä tarkoittaa osaamisen johtamiselle*. Tavoitteena oli kuvata johtajien ajatuksien perusteella tulevaa osaamistarvetta, jatkuvan oppimisen integroimista organisaation päivittäiseen työhön sekä johtajien omaa roolia osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä tulevaisuudessa. Lähtökohtana oli, että osaaminen oli nostettu viimeaikaisissa tutkimuksissa ja trendiraporteissa yhdeksi tärkeimmistä tulevaisuuden aihepiireistä työelämässä. Kaikilla haastateltavilla johtajilla oli asemansa tai työhistorian perusteella omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Kaikilla heillä oli jonkinlainen vastuu osaamisesta ja sen kehittämisestä organisaatiossaan sekä osaamisen johtamista kuului heidän työnkuvaansa. Haastatteluilla kerätystä tutkimusaineistosta voitiin fenomenografisen analyysin kautta erottaa tulokategorioita, jotka vastasivat tutkimukselleni asetettuihin alatutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymysten myötä saatiin muodostettua vastaus päätutkimuskysymykseeni. Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen tuloksia yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteiden käyttö on ollut tutkimuskirjallisuudessa hyvin kirjavaa (Troberg 2003; Kirjavainen 2003), joten lähdin tutkimuksessani liikkeelle siitä, millä tavalla johtajat käsittävät nämä käsitteet ja ilmiöt. Haastateltavat käsittivät osaamisen kykyinä, tietona, taitoina sekä asenteena. Osaamisen johtamisen he määrittelivät osaamisen varmistamiseksi, vahvuuksien tunnistamiseksi ja osaamisen arvostamiseksi. Vaikka jokaisen johtajan toimenkuvaan kuului osaamisen hallinta ja käsitteet periaatteessa olivat kaikille tuttuja, silti niiden määrittelemisen tuntui aluksi hankalalta. Syy tähän saattoi olla se, että käsitteen käyttö työelämässä vaikutti yhtä monipuoliselta kuin aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Johtajat näkivät osaamisen käytännössä toimenkuvan vaatimana erityisenä ammattiosaamisena, monipuolisen osaamisen soveltamisena, toimintaympäristön ja yrityskulttuurin eriyttämänä osaamisena sekä työyhteisön sosiaalisina taitoina. Tämä entisestään vahvistaa sen, että käsitys osaamisesta on laaja-alainen. Johtajien mielestä osaamisen johtaminen käytännössä on yksi tärkeimpiä johtamisen osa-alueita sekä sisäinen, muodostunut tapa toimia, jonka suurimpana haasteena on aika ja sen konkreettisia työkaluja on vaikea nimetä. Tulosten perusteella näyttää siltä, että haastateltavat olivat yhtä mieltä osaamisen johtamisen merkityksestä organisaation menestykselle tulevaisuudessa, mutta kokivat erinäköisiä haasteita sen toteuttamisessa.

Tulevaisuutta on vaikea tarkkaan ennustaa. Tulevaisuuden työelämästä ja sen muutossuunnista on kuitenkin julkaistu useita erilaisia selvityksiä ja raportteja. Vaikka katsaus tulevaisuuteen on hyvin laaja, se sisältää toistuvasti samankaltaisia elementtejä, kuten muutosten kiihtyvän tahdin ja uudenlaisen osaamistarpeen. (Bakhshi ym. 2017; Davies, Fidler & Gorbis 2011; Linturi & Kuusi 2018.) Viime vuosina tärkeäksi on noussut osaamisen kehittäminen ja sen ajan tasalla pitämisen tarve (Volini ym. 2019), josta myös mielenkiinto tutkimusaihetta kohtaan lähti liikkeelle. Myös johtajat kokivat uuden oppimisen tulevan yhä tärkeämmäksi tulevaisuuden työelämään mentäessä, koska maailma muuttuu kaiken aikaa ja varsinkin yllätysmuutoksista on tullut organisaatioiden arkipäivää. Toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimuksiin on kyettävä vastaamaan. Vaikka osaamisen tarve monipuolistuu, erikoisosaamisen kysyntä kasvaa ja isojen organisaatioiden sijaan pienempiä, tiettyyn erikoisosaamiseen keskittyneitä yrityksiä syntyy jatkossa enemmän. Haastateltavat näkivät digitalisaation olevan merkittävin tulevaisuuden työelämän muutosvoima, joka tulee muokkaamaan töitä ja palveluita. Organisaatioiden osaamistarve kääntyy entistä enemmän teknologiaosaamisen puoleen, mutta sen vastapainoksi nähdään ihmisten ja inhimillisten taitojen nousevan keskiöön. Tämä myötäilee pitkälti teorian luomaa tulevaisuuden kuvaa (Pölonen 2019), mutta nyt valloillaan oleva koronakriisi toi tulevaisuuden näkymät lähemmäksi organisaatioita nopeammin kuin aikaisempi tutkimuskirjallisuus uskalsi ennustaa.

Muutosten nopeutuessa ja osaamistarpeen muokkautuessa osaamisen kehittämisestä tulee yhä tärkeämpää organisaatioiden menestymiselle. Ennen työuraa saatu osaaminen ei enää takaa sitä, että työntekijä pystyy vastaamaan kaikkiin toimenkuvansa vaatimiin osaamistarpeisiin, vaan tarvitaan osaamisen jatkuvaa päivittämistä ja työn ohessa oppimista. (Sumkin & Tuomi 2012; Kohti osaamisen aikaa 2019.) Tutkimuksen tuloksista näkyy, että johtajilla on selkeä näkemys siitä, kuinka jatkuvaa oppimista voitaisiin lisätä organisaation päivittäiseen työhön. Toteuttamisessa nousee ongelmaksi kuitenkin resurssien aiheuttamat haasteet. Ajan puutteen ja rajallisten taloudellisten resurssien vuoksi sitä on todellisuudessa vaikea entisestään lisätä, tämän hetkisten toimenpiteiden kuten koulutusten rinnalle. Tiettyjen toimintojen ja tehtävien on pakko jatkua organisaatiossa, joten jatkuvan oppimisen integroiminen ei saisi haitata tai keskeyttää niiden tekemistä. Johtajat kokivat, että jatkuvan oppimisen lisääminen vaatisi parempaa suunnittelua, lisää työkaluja ja yrityskulttuurin muuttamista onnistuakseen. Mahdollisesti työtehtäviä täytyisi järjestellä uudelleen tai käyttää jopa ulkopuolista apua.

Koska jatkuvaa oppimista on haasteellista lisätä organisaatioihin ja osaamista ei ehditä kehittää samaa vauhtia kuin osaamistarpeet ja toimintaympäristö muuttuvat, tarvitaan enemmän yhteistyötä, jotta voidaan vastata tulevaisuuden työelämän vaatimuksiin paremmin (Alasoini & Houni 2019). Johtajat kokivat, että tällä hetkellä koulutusjärjestelmä vastaa melko heikosti työelämän osaamisvaatimuksiin ja eri aloilla on suuria vaihtelevuuksia osaajien tasossa. Tuloksista kävi ilmi, että koulutus antaa kyllä valmiudet ja tieteellisen näkökulman, mutta juuri valmistuneilta puuttuu käytännön kokemus ja työelämän realiteetit. Tämä tarkoittaa sitä, että monien organisaatioiden täytyy aluksi itse kouluttaa tai laaja-alaisesti perehdyttää uudet työntekijänsä, jotta he pystyvät hoitamaan toimenkuvansa vaatimat työtehtävät. Haastateltavien mielestä valmiimpia osaajia tuli niihin töihin, joiden alan koulustausta sisälsi työharjoittelujaksoja. Tuloksista voidaan siis päätellä, että koulutusjärjestelmän ja työelämän tulisi yhdistää voimansa. Lisäämällä työelämälähtöisyyttä ja harjoittelujaksoja koulutusohjelmiin sekä kasvattamalla yhä enemmän organisaatioajattelua ja yritysmaailman ymmärrystä jo opiskelujen aikana, koulutusjärjestelmä tuottaisi paremmin työelämän osaamisvaatimuksia vastaavia osaajia ja organisaatioille jäisi enemmän resursseja jatkuvan oppimisen integroimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Organisaatiolla ja esimiehellä on katsottu olevan aikaisemman tutkimusteorian pohjalta suuri merkitys osaamisen johtamisen kautta osaamisen kehittämisessä. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on mahdollistaa ja motivoida. (Huhtalo, Kangastie & Konu 2018; Viitala 2004.) Myös haastateltavat johtajat näkivät roolinsa osaamisen johtamisen suhteen tämän kaltaisena. Tuloksista kävi ilmi, että heillä oli sekä vastuu että valtuuden osaamisen johtamisen toimenpiteistä, heidän tehtävänään oli kannustavan ilmapiirin ja luottamuksen luominen sekä tehtävien delegointi. Vaikka tulevaisuuden työelämän ja osaamistarpeen koetaan muuttuvan tulevaisuudessa, johtajat eivät nähneet, että heidän roolinsa osaamisen johtajana juuri muuttuisi merkittävästi. Osa haastateltavista koki, että suurin muutos on vastuun hajautuminen. Vastuu oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä siirtyy entistä lähemmäksi työntekijää, lähiesimiesten ja työntekijöiden itsensä harteille. Johtajien työssä puolestaan korostuu entisestään vahvuusajattelu eli henkilökunnan vahvuuksien kartoittaminen ja niiden paremman käytön suunnittelu sekä organisaation että työntekijän hyväksi. Tähän kuitenkin kaivattiin tulevaisuudessa parempia työkaluja ja järjestelmiä, varsinkin osaamisen kartoittamiseen ja seurantaan.

Sekä teoreettisen viitekehyksen että tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että tulevaisuuden muuttuva työelämä tulee väistämättä muuttamaan osaamistarvetta. Miten, niin sitä voidaan vasta koittaa arvailla, koska kukaan ei voi sitä täysin ennustaa ja yllätysmuutokset voivat kääntää kurssin aivan eri suuntaan. Joka tapauksessa muutokset tulevat luomaan uudenlaisia haasteita myös osaamisen kehittämislle ja osaamisen johtamiselle. Niihin haasteisiin ei voida kuitenkaan tarttua vasta sitten, kun ongelmat ovat edessä. Organisaatioiden tulisi jo nyt nähdä osaamisen merkityksen kasvu ja ennakoita tulevaisuuden muutoksia. Jos osaamisen johtaminen perustuu pelkästään tämän päivän osaamistarpeeseen ja osaamista ei aktiivisesti kehitetä tulevaisuus mielessä, ollaan jo auttamatta jäljessä. Osa haastateltavista johtajista koki, etteivät he saa tarpeeksi tukea osaamisen johtamiseen organisaatiolta tai ylemmiltä tahoilta. Tulevaisuuden muuttuvan työelämän aiheuttamiin haasteisiin voi olla vaikea vastata, jos koko organisaatio ei katso samaan suuntaan. Haastateltavat eivät olleet siinä missään määrin väärässä, että osaamisen parempi huomioiminen vaatisi koko yrityskulttuurin muutosta. Vastavirtaan on aina hankalampi uida.

Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessi onnistui hyvin ja tutkimuksella saadut tulokset vastasivat sille asettamiini tutkimuskysymyksiin. Toki aina voidaan pohtia, vastasivatko haastateltavat täysin omien käsitystensä mukaan vai heijastuiko niihin paljon organisaation yleisiä käsityksiä. Lisäksi fenomenografinen analyysi perustuu pitkälti tutkijan tekemiin tulkintoihin tutkimusaineistosta, jolloin jotain saattaa huomaamatta jäädä pois tai toinen tutkija tekisi erilaisia tulkintoja samasta aineistosta. Pyrin tutkimuksen luotettavuuteen perustelemalla tutkimusaineiston tulkinnat ja tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat huolellisesti. Tutkimus ei sinänsä antanut uutta tietoa, viitaten aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, mutta tarjoaa eri organisaatioiden johtajien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus tukee aikaisempia tutkimuksia ja teoriaa. Vaikka laadullisella tutkimuksella ei voida tehdä laajoja yleistyksiä, tutkimustulokset ovat merkityksellisiä siinä mielessä, että ne tarjoavat arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää osana minkä tahansa organisaation ennakoivaa päätöksentekoa ja osaamisen kehittämistä. Jatkossa voisi tutkia, miten esimieskoulutus vastaa osaamisen johtamisen tarpeisiin, osaamistarpeiden muutosta esimiestyössä, tulevaisuuden osaamistarpeet tiettyillä toimialoilla, osaaminen ja osaamisen johtaminen työntekijän näkökulmasta tai opiskelemaan liittyvän työharjoittelun merkitystä suhtautumisessa työelämään.

LÄHTEET

- Aaltola, J. (2018). *Filosofia, tiede, ymmärtäminen*. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5., uudistettu ja täydennetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Al Ariss, A., Cascio, W.F. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, Vol. 49, 173-179.
- Alanko, L., Hämäläinen, M., Jousilahti, J. & Leppänen, J. (2019). *Jatkuvasta oppimisesta totta - keskustelupaperi*. Demos Helsinki. Viitattu 18.12.2019. <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2019/04/sak-google-keskustelupaperi--jatkuvasta-oppimisesta-totta.pdf>.
- Alasoini, T. & Houni, P. (2019). *Työelämä 2020: Work Up! Tulevaisuuden työ*. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). *Suomen työelämän vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 (1), 107-136.
- Antonacopoulou, E.P. (2005). *Working Life Learning: Learning-in-Practise*. Teoksessa E.P., Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer & S. Høyrup (toim.). *Learning, Working and Living*. London: Palgrave Macmillan.
- Antonacopoulou, E.P. & Bento, R.F. (2003). Methods of "Learning Leadership": Taught and Experiential. *Leadership in Organizations*. Teoksessa J. Storey (toim.). *Current Issues in Leadership in Management Development*. London: Routledge.
- Apunen, M. (2018). *Antakaa minulle rajat! Raportissa A.J. Virtanen, Tulevaisuuden johtajuus*. *Palvelualojen työnantajat PALTA ry*. Viitattu 8.12.2019. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2018/04/Palta_Tulevaisuuden-johtajuus_aukeamittain.pdf.
- Atsar, K. (2017). *Uudistu tai katoa – Mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot?* Ilmarinen. Viitattu 8.1.2020. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/uudistu-tai-katoa/>.
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. and Schneider, P. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. London: Pearson and Nesta. Viitattu 5.12.2019. <https://future-skills.pearson.com/research/assets/pdfs/technical-report.pdf>.
- Bass, B.M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 7 (3), 18-40.

- Berio, G. & Harzallah, M. (2005). Knowledge Management for Competence Management. *Journal of Universal Knowledge Management*, Vol. 0 (1), 21-28.
- Berio, G. & Harzallah, M. (2006). Towards an integrating architecture for competence management. *Computers in Industry*, Vol. 58, 199-209.
- Billett, S. & Pavolva, M. (2005). Learning through working life: self and individuals' agentic action. *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 24 (3), 195-211.
- Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (4), 437-469.
- Core skills for the 21st century professionals. (2019). Project results. CoSki21. Viitattu 10.1.2020. <https://www.skills-4u.eu/>.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, Vol. 24 (3), 522-537.
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Palo Alto, CA: Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute. Viitattu 5.12.2019. [Http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).
- Dellot, B., Mason, R. & Wallace-Stephens, F. (2019). *The Four Futures of Work*. Action and Research Centre. RSA. Viitattu 3.12.2019. https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_four-futures-of-work.pdf.
- DeRue, D.S., Ashford, S.J. & Myers, C.G. (2012). Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5 (3), 258-279.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management and Computer Security*, Vol. 14 (1), 51-64.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2016). Miltä näyttää työn tulevaisuus? Tilannekatsaus ja kuusi muutuskulkua. Policy Brief 19/2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 9.12.2019. <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Milt%C3%A4+n%C3%A4ytt%C3%A4%C3%A4+ty%C3%B6n+tulevaisuus/674fd30e-f47e-40b3-9a56-0d23f9c7d86f?version=1.0>.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). *Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos)*. Jyväskylän: PS-kustannus.
- Hamel, G. (2007). The Future of Management. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16 (6), 1-8.

- Heiskanen, T. (2019). Johdanto. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hong, J. & Stähle, P. (2005). The coevolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Vol. 1 (2), 129-145.
- Houé, R., Grabot, B. & Geneste, L. (2006). Competence Management for business integration. *IFAC Proceedings Volumes*, Vol. 39 (3), 217-222.
- Huhtalo, T., Kangastie, H. & Konu, A. (2018). *Osaamisella on väliä: Kuvaus matkalta henkilöstön osaamisen johtamiseen*. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu.
- Håland, E. & Tjora, A. (2006). Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations*, Vol. 59 (7), 993-1016.
- Jokinen, L. & Karhapää, J. (N.d.). *Tulevaisuuden työ ja elämä – näkymiä pitkän aikavälin työhön, osaamiseen ja työmarkkinoihin*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Viitattu 8.12.2019. <https://www.novia.fi/assets/Sidor/2/1895/Novia-Tulevaisuuden-tyo-ja-elama.pdf>.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). *Tutkimustyön metodeista*. (uudistettu painos). Tampere: Opinpajankirja.
- Kakkori, L. & Huttunen, R. (2014). Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Teoksessa A. Saari, O-J. Jokisaari & V-M. Värri. (toim.), *Ajan kasvatus: Kasvatusfilosofista aikalaiskriittikkiä*. Tampere: Tampere University Press
- Kirjavainen, P. (2003). Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa – käsite kehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkemyksiin. Teoksessa P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M-L. Manka & E. Troberg (toim.), *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Kohti osaamisen aikaa (2019). 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146. Sitra. Helsinki: Erweko. Viitattu 10.12.2019. <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>.
- Koponen, J., Jousilahti, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lähti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. (2017). *Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta*. Demos Helsinki & Demos Effect. Viitattu 3.12.2019. <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>.

- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä* (1.painos). Helsinki: Sanoma Pro.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2., uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. (2007). *Competence Management and Human Resource Development: A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations*. Haaga-Helia Research 1/2007. Haaga-Helia University of Applied Sciences. Helsinki: Edita.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tampere: Juvenes Print.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5., uudistettu ja täydennetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lamb, S., Maire, Q. & Doecke, E. (2017). *Key Skills for the 21st Century: an evidence-based review*. Future frontiers analytical report. Melbourne: Victoria University. Viitattu 12.1.2020. <https://pdfs.semanticscholar.org/723e/c36a531227a534d2cec629487bbc3d1ca428.pdf>.
- Lampela, R. (2019). Tulevaisuuden työ vaatii jatkuvaa oppia – Risto Siilasmaa: ” Moni pitää itseään liian hyvänä opiskelemaan”. *Tekniikka & Talous*. Viitattu 8.12.2019. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/tulevaisuuden-tyo-vaatii-jatkuvaa-oppia-risto-siilasmaa-moni-pitaa-itseaan-liian-hyvana-opiskelemaan/8a3a6a87-26b1-3394-8a26-f25675eaec67>.
- Linturi, R. & Kuusi, O. (2018). *Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037: Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 8.12.2019. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1%2B2018.pdf.
- Manka, M-L. (2003). *Transformatiivinen oppiminen muutosprosessin tuloksellisuuden edistäjänä*. Teoksessa P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M-L. Manka & E. Troberg (toim.), *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia.
- Marton, F. (1981). *Phenomenography – Describing Conceptions of the World Around Us*. *Instructional Science*, Vol. 10, 177-200.
- Marton, F. (1994). *Phenomenography*. Teoksessa T. Húsen & T. Nevile (toim.), *The international encyclopedia of education* (2. painos). London: Pergamon.
- Melin, H. & Saari, T. (2019). *Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat*. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere: Tampere University Press

- Moilanen, P. & Rähkä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltonen (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5., uudistettu ja täydennetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nielson, P. (2016). *Työelämä Pohjolassa – Haasteita ja ehdotuksia*. Pohjoismaiden ministerineuvosto 2016. Denmark: Rosendahl. Viitattu 3.12.2019. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:934696/FULLTEXT01.pdf>.
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Oikarinen, T. & Pihkala T. (2010). *Monenlaista osaamisen johtamista*. Teoksessa T-P. Uotila (toim.), *Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Vaasan Yliopisto.
- Osaamisen johtaminen – yrityksissä ja organisaatioissa. (2014). SEFE:n raportteja 1/2014. SEFE ry & Oneway Oy. Viitattu 12.1.2020. <http://docplayer.fi/800331-Osaamisen-johtaminen-yrityksissa-ja-organisaatioissa.html>.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.
- Paloniemi, S. & Huusko, M. (2016). *Fenomenografinen ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa*. *Aikuiskasvatus*, Vol. 37 (2), 162-173.
- Pölonen, P. (2019). *Tulevaisuuden lukujärjestys*. Helsinki: Otava.
- Rovio-Johansson, A. & Ingerman, Å. (2016). *Continuity and Development in the Phenomenography and Variation Theory Tradition*. *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 60 (3), 257-271.
- Sanchez, R. (2004). *Understanding competence-based management: Identifying and managing five models of competence*. *Journal of Business Research*, Vol. 57 (5), 518-532.
- Seitz, T.A. (2018). *Leadership in the Next Decade: Data Analytics – Transforming Information to Knowledge*, 169-195. Teoksessa B. Thakkar (toim.), *The Future of Leadership*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia* (1.painos). Helsinki: Talentum Media.
- Tansley, C. (2011). *What do we mean by the term “talent” in talent management?* *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 (5), 266-274.
- Tarique, I. & Schuler, R.S. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. *Journal of World Business*, Vol. 45, 122-133.

- The Future of Jobs. (2016). Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Executive Summary. World Economic Forum. Viitattu 9.12.2019. [Http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).
- Thomas, R. & Gunson, R. (2017). Scotland Skills 2030 - The future of work and the skills system in Scotland. IPPR Scotland. Viitattu 7.12.2019. [Https://www.ippr.org/files/publications/pdf/Scotland-skills-2030_May-2017.pdf](https://www.ippr.org/files/publications/pdf/Scotland-skills-2030_May-2017.pdf).
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa – Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning, Vol. 10 (1), 3-21.
- Troberg, E. (2003). Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Teoksessa P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M-L. Manka & E. Troberg (toim.), Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Tulevaisuuden työ. (2018). Lasten ja nuorten säätö & Tieto. Viitattu 8.12.2019. [Https://www.nuori.fi/wp-content/uploads/2018/07/Tulevaisuuden_ty%C3%B6_raportti.pdf](https://www.nuori.fi/wp-content/uploads/2018/07/Tulevaisuuden_ty%C3%B6_raportti.pdf).
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I.A. Virtanen (toim.), Kokemuksen tutkimus: VI, Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 (6), 528-544.
- Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. (4., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, A.J. (2018). Tulevaisuuden johtajuus. Palvelualojen työnantajat PALTA ry. Viitattu 8.12.2019. [Https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2018/04/Palta_Tulevaisuuden-johtajuus_aukeamittain.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2018/04/Palta_Tulevaisuuden-johtajuus_aukeamittain.pdf).
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B. & Bersin, J. (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus – 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. 2019 Deloitte Development LLC. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Viitattu 2.1.2020. [Https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf).
- Winter, S.G. (1998). Knowledge and Competence as Strategic Assets. Teoksessa D.A. Klein (toim.). The Strategic Management of Intellectual Capital. Boston: Butterworth-Heinemann.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hyvä vastaanottaja,

opiskelen Lapin yliopistossa hallintotieteitä ja johtamista, pääaineena johtamisen psykologia, yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa. Teen Pro gradu -tutkielmaani osaamisen johtamisesta tulevaisuuden työelämässä. Tavoitteena on kuvata johtajien käsityksien ja ajatuksien perusteella tulevaa osaamistarvetta, jatkuvan oppimisen integroimista organisaation päivittäiseen työhön sekä johtajien roolia osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa. Tästä syystä toivoisin Teidän osallistuvan tutkimukseeni. Tutkimukseen osallistuminen on kuitenkin täysin vapaaehtoista.

Tutkimus suoritetaan teemahaastatteluin ja haastattelut nauhoitetaan. Haastattelu kestää maksimissaan tunnin ja se voidaan suorittaa myös etäyhteystyökalujen tai videopuhelun välityksellä. Teillä on haastateltavana oikeus olla vastaamatta, jos jotain aihetta ette syystä tai toisesta halua käsitellä. Haastattelu on mahdollista keskeyttää missä tahansa vaiheessa, vaikka olisitte ensin antaneet myöntävän vastauksen tutkimukseen osallistumiseen.

Aineistoa käsitellään anonymisti niin, että yksittäisiä haastateltavia ei voida niistä välittömästi tunnistaa. Tutkimustulosten esittelyn yhteydessä haastatteluista voidaan julkaista esimerkkiotteita ilman henkilötietoja. Haastatteluiden nauhoitukset voidaan säilyttää mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Tutkimusaineistosta koottu Pro gradu -tutkielma arkistoidaan sähköisenä Lapin yliopiston julkaisuarkistoon.

Vastaattehan tutkimuspyyntööni mahdollisimman pian. Jos mieleen nousee vielä kysymyksiä tutkimukseen liittyen, olettehan yhteydessä, vastaan mielelläni!

Henna-Riikka Niiranen

Johtamisen psykologia

Hallintotieteet ja johtaminen

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Haastattelun aloitus:

Haastattelun kulun läpi käyminen, esittäytyminen ja johdatus aiheeseen

Haastattelun teemat:

Osaaminen

Osaamisen määrittelyminen

- Mitä osaaminen on? Millaisena osaaminen näkyy organisaatiossanne?

Tulevaisuuden osaamistarve

- Millainen on tulevaisuuden työelämä? Millaista osaamista nyt ja tulevaisuuden työelämässä tarvitaan? Kuinka hyvin koulutusjärjestelmä vastaa työelämän osaamisvaatimuksiin?

Osaamisen kehittäminen

- Kuinka osaamista organisaatiossanne kehitetään ja ylläpidetään? Kuinka sinä kehität omaa osaamista? Kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on?

Jatkuvan oppimisen integroiminen päivittäiseen työhön

- Kuinka jatkuva oppiminen on huomioitu organisaatiossanne? Kuinka jatkuva oppiminen voitaisiin paremmin integroida päivittäiseen työhön?

Osaamisen johtaminen

Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa

- Mitä kuuluu osaamisen johtamiseen? Millaisena näet oman roolisi osaamisen johtamisessa? Millaisena näet tämän roolin tulevaisuuden työelämässä? Osaamisen johtamisen tärkeys ja suunnitelmallisuus?

Osaamisen johtaminen käytännössä organisaatiossa

- Millaisia ovat osaamisen johtamisen keinot ja työkalut? Kerro konkreettisia esimerkkejä osaamisen johtamisesta organisaatiossanne?

Haastattelun lopetus

Tuleeko mieleen muuta teemoihin tai aiheeseen liittyvää

Palaute haastattelusta ja kiitokset