

Anniina Anttila

OSAAMISKARTOITUS JA TOIMENKUVAUSTEN LAATIMINEN:  
CASE EURAJOEN KUNTA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2015

# OSAAMISKARTOITUS JA TOIMENKUVAUSTEN LAATIMINEN: CASE EURAJOEN KUNTA

Anttila, Anniina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Syyskuu 2015  
Ohjaaja: Teppola, Petteri  
Sivumäärä: 89  
Liitteitä: 2

Asiasanat: osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen, toimenkuvat

---

Opinnäytetyössä tutkittiin Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen työntekijöiden nykyosaamisen tasoa ja mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksessa tutkittiin myös työntekijöiden mielipiteitä organisaation tarjoamista koulutusmahdollisuuksista. Lisäksi jokaisen työtehtävästä luotiin tarkat toimenkuvaukset. Tutkimus oli luonteeltaan sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa syvennyttiin osaamiseen, osaamisen hallintaan ja osaamisen johtamiseen. Lisäksi selvitettiin osaamisen ja osaamisen kartoittamisen hyötyjä sekä yksilöille että organisaatioille. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös osaamisen kehittämistä ja sitä, kuinka kehittämistoimenpiteitä tulisi suorittaa organisaatioissa.

Empiirisessä osuudessa kerättiin tutkimusaineistoa toimenkuvaslomakkeiden, itsearviointilomakkeiden ja haastattelujen avulla. Näin kyettiin luomaan jokaiselle työntekijälle tarkka toimenkuvaus, ja saatiin selville osaamisvajeita ja kehittämistarpeita.

Kehittävän tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että tutkittavalta henkilöstöltä löytyy innostusta kehittää omaa osaamistaan. Organisaation esimiehien tiedottamisessa havaittiin kuitenkin parantamisen varaa, sekä kehityskeskustelujen tarkoitus koettiin melko epäselväksi. Epätietoisuus ja tiedonkulun heikkous aiheuttavat turhautumista henkilöstön jäsenten keskuudessa. Myös palautteenanto koettiin melko heikoksi, joten organisaation tulisikin tulevaisuudessa panostaa tiedonantoihin, palautteenantoon ja selvittää kehityskeskustelujen tarkoitukset. Osa haastateltavista kaipaisi myös lisää haasteita ja muutoksia työtehtäviinsä.

Henkilöstön työtehtäväkohtainen osaaminen osoittautui todella hyväksi, mutta kaikilta löytyi myös muutamia kehityskohteita. Kehityskohteiksi useilla henkilöillä muodostui muun muassa tietokoneohjelmistojen käyttö, harvemmin eteen tulevien työtehtävien hoitaminen, hankintatehtävät, aikataulut ja suunnitelmallisuus.

## COMPETENCE SURVEY AND DEVELOPMENT OF JOB DESCRIPTIONS: CASE MUNICIPALITY OF EURAJOKI

Anttila, Anniina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

September 2015

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 89

Appendices: 2

Keywords: competence, competence management, job descriptions, competence mapping, competence development

---

The purpose of this thesis was to define the current level of competence and competencies that require development of the personnel at administration and economy of office in the municipality of Eurajoki. Furthermore, purpose was to examine employees' opinions about the educational opportunities offered by organization. In addition, based on employees' tasks were created precise job descriptions for everyone. The survey was both qualitative and quantitative.

The theoretical part of the thesis focused on concept of competence, competence management and competence development. Also benefits of the competencies and competence survey to the individuals and organizations were clarified. Additionally, the theoretical part dealt with the development of competencies, and how development actions should be performed in the organization.

Research data was gathered via personal theme type of interviews. In this way it was possible to create exact job description for each employee and to find out competence shortages and development needs.

Based on the research results, it can be said that personnel is enthusiastic to develop their work competencies. Moreover, employees were not quite satisfied the way of communication in the organization. The uncertainty and poor communication cause frustration among the personnel. When it comes to positive feedback, superiors should share it more and focus on informing personnel and clarify the purpose of development discussion. However, two out of six employees in the sample of personnel wishes even more challenging work assignments.

When it comes to task-specific level of knowledge, employees master their tasks with high professional skills. However, every member of personnel also has some competences to develop. Deficits of competence consisted of the handling of computer software, purchase assignments, scheduling and methodical planning, among other things.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
2.2	Käsitteellinen viitekehys .....	8
3	OSAAMINEN RESURSSINA.....	10
3.1	Osaamisen merkitys organisaatiolle .....	10
3.1.1	Osaaminen kilpailutekijänä .....	11
3.1.2	Yrityksen strateginen osaaminen.....	12
3.2	Yksilön osaaminen.....	13
3.2.1	Ammattitaito .....	15
3.2.2	Tieto ja motivaatio.....	16
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	18
4.1	Osaamisen johtaminen prosessina .....	18
4.2	Johtamisen kohteena osaaminen .....	19
4.3	Johdon rooli osaamisen kehittämisessä .....	20
5	OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN.....	21
5.1	Osaamisen hallinnan merkitys yritykselle .....	21
5.2	Osaamisen kartoittaminen.....	23
5.2.1	Ydinosaamisen tunnistaminen.....	26
5.2.2	Osaamisalueiden kuvaaminen ja osaamistasojen määrittäminen .....	27
5.2.3	Osaamisprofiilit ja tehtäväkuvaukset .....	28
5.3	Osaamisen arviointi .....	29
5.3.1	Itsearviointi .....	32
5.3.2	Kehityskeskustelut.....	33
5.3.3	Kehittämiskohteiden tunnistaminen ja osaamistarpeet .....	36
5.4	Osaamisen kehittäminen ja uuden osaamisen hankkiminen.....	36
6	KOHDEORGANISAATIO .....	39
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	42
7.1	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät.....	42
7.2	Aineiston keruu ja analysointi .....	43
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	44
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	46
8.1	Toimenkuvaus.....	46
8.2	Työympäristö .....	47
8.3	Tutkittavien toimenkuvat .....	48
8.4	Osaamiskartoitus.....	52

8.5 Haastattelut .....	72
9 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET .....	78
LÄHTEET .....	87
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Maailman kehittyminen ja sen mukana tulevat muutokset vaikuttavat vahvasti organisaatioiden toimintaan. Muuttuvassa maailmassa eläessä ei ole muita mahdollisuuksia kuin yrittää pysyä mukana. Kehitys vaatii yksilöitä oppimaan ja omaksumaan kokoajan uusia asioita. Kehittyminen ja muutokset eivät kuitenkaan ole ainoastaan huonoja asioita, vaan tarjoavat lukuisia mahdollisuuksia. Muutoksissa eläminen ja itsensä kehittäminen haastavat yksilöä ja tuovat mielekkyyttä työelämään. Yksilön osaaminen eli tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit luovat mittaamattoman arvon organisaatiolle. Henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä, jonka osaaminen on perustana yrityksen toiminnalle ja kilpailukyvyille.

Tärkeänä voimavarana henkilöstön osaamista tulee ylläpitää, hallita, kehittää ja johtaa oikein. Osaamiskartoituksen avulla saamme paljon tietoa osaamisen nykytilasta, osaamisen tasoista ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Niiden tietojen avulla organisaation on helpompi hallita ja kehittää henkilöstönsä osaamista tuottavammaksi. Yrityksen ja sen johdon tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittyminen ja avustaa siinä parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuu on kuitenkin myös työntekijällä, jolloin hänen on pyrittävä pitämään osaamisensa ajan tasalla ja toimittava motivoituneesti yhtiön etua ajatellen.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään tarkemmin osaamista käsitteenä, osaamisen hallintaa ja osaamisen johtamista. Osaamisen hallintaa koskevassa luvussa paneudutaan osaamiskartoituksen tavoitteisiin, sen laatimiseen ja siihen vaikuttaviin seikkoihin. Organisaation osaamisen hallintaan kuuluu myös vahvasti se, mitä yksilön osaaminen merkitsee organisaatiolle ja kuinka osaamista tulisi kehittää toimintaperiaatteille hyödylliseen suuntaan. Osaamisen johtamisen luvussa kerrotaan, mitä osaamisen johtamisen kohteena oleminen on ja millainen rooli esimiehellä on tämän osa-alueen johtamisessa.

Tämän tutkimuksen aihe muodostui Eurajoen kunnan tarpeesta kartoittaa keskushallintonsa työntekijöiden osaamista. Hallintojohtaja punnitsi vaihtoehtoja tutkimuksen tekemiselle, ja päätyi kysymään tämän työn ohjaajalta opiskelijaa, joka voisi tutki-

muksen toteuttaa. Osaamiskartoitus opinnäytetyönä kuulostaa melko haastavalta, mutta kiinnostavalta, joten uusien asioiden oppiminen tutkimuksen edetessä oli taattu. Osaamiskartoitusta käsittelevän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöiden osaamisen nykyinen taso ja luoda jokaisen tutkimukseen osallistuvan työntekijän työtehtävälle mahdollisimman tarkka ja monipuolinen toimenkuvaus. Tutkimuksellani pyrin myös löytämään mahdollisia puutteita työntekijöiden osaamisissa ja antamaan toimintasuosituksia osaamisten ja toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on luoda lisäarvoa kohdeorganisaatiolle. Toimenkuvauksia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Toimenkuvaukset luodaan yhdessä henkilöstön ja esimiehen kanssa kyselylomakkeiden ja haastattelujen avulla.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kehittävä tutkimustyö, jonka tavoitteena on luoda lisäarvoa organisaatiolle tehtäväkuvauksien avulla mm. tulevaisuuden rekrytointeja ja osaamisen kehittämistä ajatellen. Tarkoituksena on selvittää myös kohdeorganisaation etukäteen valitun henkilöstöryhmän nykyosaamista työtehtävissään ja löytää ratkaisuja osaamisen kehittämiseen kohti toivottua tavoiteosaamisen tasoa. Teoriaosassa selvennetään osaamisen peruskäsitettä, osaamisen merkitystä yksilöille ja organisaatiolle, osaamisen hallintaa sekä osaamisen johtamisen tärkeyttä. Osaaminen kokonaisuutena on organisaatioille menestymisen kulmakivi ja sitä tulisi hallita oikein.

Opinnäytetyössä luodaan kuudelle Eurajoen kunnan keskushallinnossa työskentelevälle työntekijälle yksilöidyt tehtäväkuvaukset ja arvioidaan kuinka kunkin osaaminen täyttää esimiehen asettamat ja työtehtävän vaatimat osaamisen tasot. Esimiehen asettama osaamisen tavoitetaso pohjautuu hänen näkemykseensä siitä, millaista osaamista työtehtävät vaativat perustuen organisaation toiminnan tavoitteisiin.

Ensimmäisenä on tarkoitus profiloida kunkin työntekijän työtehtävä tehtävänkuvauksien avulla, jonka jälkeen kukin arvioi oman osaamisensa tasoa työtehtävissään.

Opinnäytetyössä kerrotaan organisaation osaamistarpeista, ja siitä kuinka kohdehenkilöstöryhmän osaamisia voitaisiin kehittää vastaamaan näitä tarpeita.

Tutkimusongelmat:

- Millä tasolla henkilöstön osaaminen on nyt suhteessa työtehtävien vaatimaan osaamisen tasoon?
- Millaista osaamista kukin työtehtävä vaatii ja mitkä osaamiset ovat olennaisia työtehtävän hallitsemisessa?
- Miten osaamista voitaisiin kehittää kohti osaamisen tavoitetasoa?

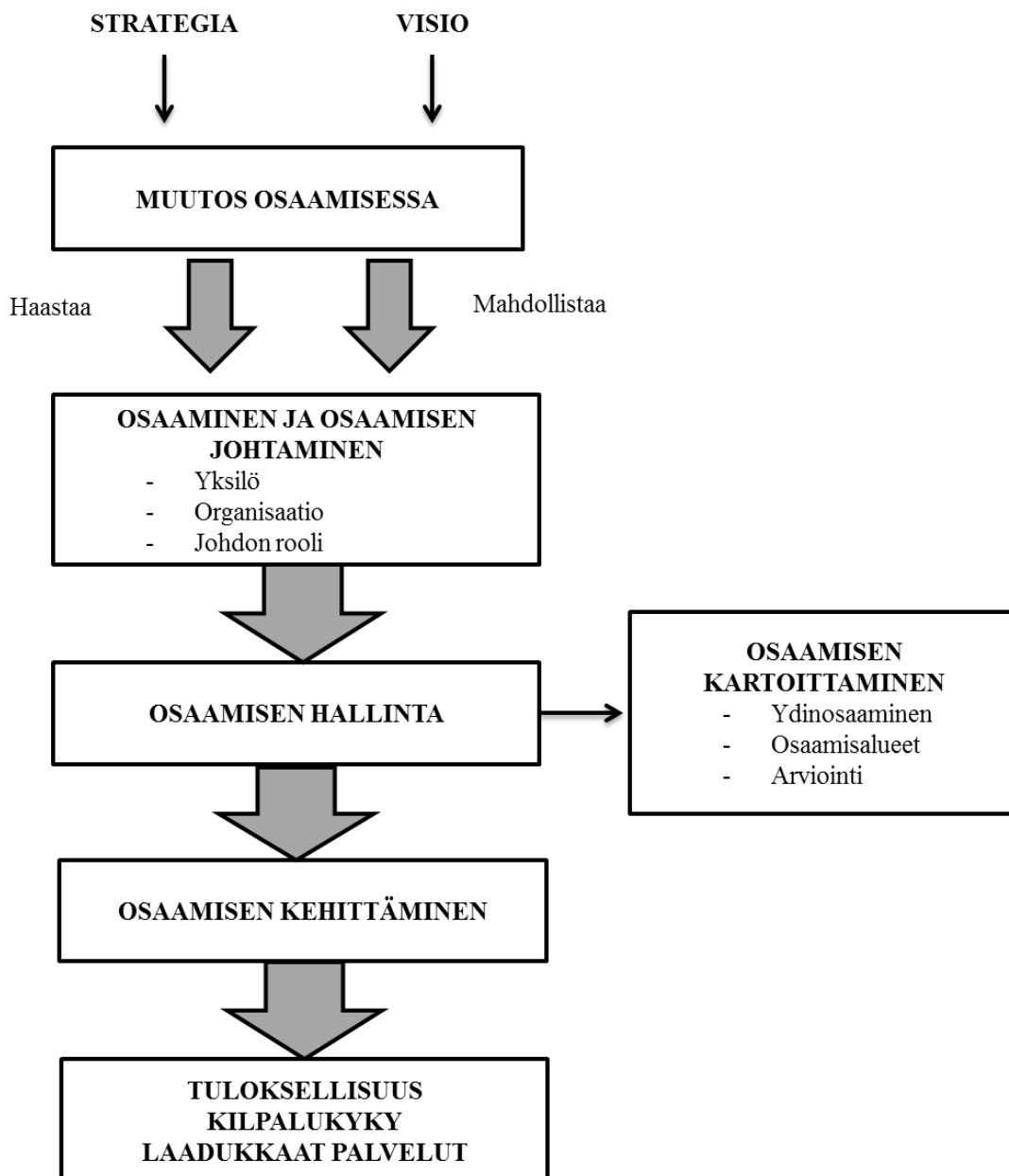
Tutkimuksen tavoitteet:

- Työtehtävien profilointi ja toimenkuvausten laatiminen
- Osaamiskartoituksen tekeminen kullekin työntekijälle, siten että osaamista arvioidaan juuri nykyisen työtehtävän vaatimien osaamisten perusteella

## 2.2 Käsitteellinen viitekehys

Alla on kuvio 1, joka kuvastaa tutkimuksen kokonaisuutta. Tutkimuksen viitekehyksessä kuvataan aiheeseen liittyvän teorian keskeisimmät käsitteet. Kuvio havainnollistaa, kuinka organisaation osaamiset lähtevät liikkeelle visiosta ja strategiasta, ja kuinka muutokset osaamisessa, sen johtamisessa, hallinnassa ja kehittämisessä luovat sekä haasteita että mahdollisuuksia. Organisaation osaamista tulisi osata hallita ja johtaa määrätietoisesti ja oikein, jotta se tuottaisi lisäarvoa toimintaan. Osaamisen kehittämisellä pyritään toimimaan niin, että tuloksellisuus ja kilpailukyky vahvistuisivat ja näin ollen organisaatio pystyisi tuottamaan yhä laadukkaampia palveluja. Jotta yksilöiden ja organisaation osaaminen vastaisivat visiota ja strategiaa, on osaamisen hallintaan ja kehittämiseen panostettava ja käytettävä aikaa.





Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys

Osaamiskartoituksen avulla kyetään selvittämään organisaation ydinosaamisia, osaamisalueita ja arvioimaan onko osaaminen toivotulla tasolla. Hyvän johtamisen ja osaamiskartoituksen avulla henkilöstön osaamista voidaan kehittää ja lisätä vastaamaan tavoitetilaa. Osaamiskartoitus on laaja prosessi, mutta oikein dokumentoituna siitä on valtavasti hyötyä myös tulevaisuuden kartoituksissa ja kehittämisessä. Johdolla on tärkeä rooli osaamiskartoituksen laatimisessa, päivittämisessä ja sen hyödyntämisessä organisaation toiminnassa.

### 3 OSAAMINEN RESURSSINA

#### 3.1 Osaamisen merkitys organisaatiolle

Osaaminen on yksittäisten työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden resurssi. Yrityksen johdolla onkin siis tärkeä tehtävä pyrkiessä vaalimaan ja kehittämään henkilöstönsä osaamista, tietoja ja taitoja. Organisaatiolla on oltava riittävästi pääomaa toimiakseen ja menestyäkseen. Pääomaa ajatellaan usein olevan raha, kiinteistöt, koneet sekä laitteet, mutta ne eivät kuitenkaan yksinään pysty takaamaan yrityksen menestymistä. Organisaatiot tarvitsevat myös aineetonta pääomaa toimiakseen tehokkaimmin. Erilaisten prosessien ja asiakassuhteiden ohella osaaminen on yksi tärkeä yrityksen aineeton pääoma. Tämä inhimilliseksiin pääomaksi kutsuttu voimavara takaa organisaation strategisen menestymisen ja edun kilpailutilanteissa markkinoilla. Yritysten on nykyään tehtävä liiketoimintapäätöksiä yhä nopeammin, jolloin he tarvitsevat oikeanlaista osaamista ja osaamisen organisointia. (Boudreau & Ramstad 2008, 19–20; Viitala 2005, 97–99.)

Kaikissa organisaatioissa ei ole aineettoman pääoman eli osaamisen lisäksi arvokasta fyysistä omaisuutta ollenkaan. Esimerkkinä asiantuntijaorganisaatio, jossa heidän tietämystään ja osaamista myydään palveluina. Aineeton pääoma on jaoteltu kolmeen osatekijään, joita ovat inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja sosiaalinen pääoma. Inhimillinen pääoma muodostuu työyhteisön jäsenten tiedoista, taidoista ja kokemuksista, jolloin oikeanlainen osaaminen on ehdottoman tärkeässä roolissa. Rakenteellinen pääoma taas koostuu kaikesta siitä, mitä yritykseen jää, kun henkilöstö lähtee kotiin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi järjestelmät, ohjeet, kuvaukset ja tekijänoikeudet. Sosiaalinen pääoma muodostuu suhteista sidosryhmiin, työyhteisön normeista sekä luottamuksesta. Hyvät suhteet ja luottamus johtavat sujuvampaan, edullisempaan ja laadukkaampaan tiedonkulkuun ja muuhun yhteistyöhön toisten organisaatioiden kanssa. (Viitala 2013, 172–173.)

Osaamistarve on organisaatioissa aina ajankohtaista. Kun ymmärretään, mikä yrityksen osaamistarve kullakin hetkellä on, tiedetään millaista osaamista tarvitaan kilpailukyvyyn parantamiseksi. Osaamistarpeet liittyvät kaikkeen, mikä koskee organisaati-

on tulevaisuutta. Organisaation toiminnan tulevaisuus riippuu myös siitä, miten henkilöstön nykyistä osaamista hyödynnetään ja miten hankitaan uutta. Kilpailu yrity maailmassa on kovaa, jolloin kilpailijoiden on pystyttävä uudistumaan ja kehittymään pärjätäkseen taistelussa. Osaamisen ja toimintojen on kehityttävä jatkuvasti myös johdon ja asiantuntijoiden, kuten muidenkin työntekijöiden kohdalla. (Hyppänen 2013, 107; Ojala 2008, 105.)

### 3.1.1 Osaaminen kilpailutekijänä

1900-luvulla pohdittiin useiden vuosikymmenien ajan ovatko ihmiset itse halukkaita kehittymään vai pitäisikö työn olla se, joka kehittää tekijäänsä. Vuosituhannen lopulla kiinnostuttiin yhä enemmän oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä ja tällöin jatkuvasta oppimisesta tuli myös organisaatioiden tavoitetila. Yritykset alkoivat ymmärtää, että tieto ja osaaminen ovat nykypäivän todellisia kilpailuvaltteja, joiden omaamisesta kamppaillaan. (Leppänen 2006, 53.) Lukuisten muiden asioiden lisäksi siis osaaminen on organisaation yksi tärkeä kilpailutekijä. Korkeatasoinen osaaminen näkyy yrityksessä kehittyneempinä toimintatapoina ja samalla parempina tuotteina ja palveluina. Osaamisen tason kasvaessa innovaatiot kehittyvät ja lopulta myös taloudellinen tulos paranee. (Viitala 2005, 38.) Taloudellisempaa on kehittää oman henkilöstön osaamista kuin rekrytoida uusia osaajia. Lisäksi osaamisen lisääminen antaa työntekijöille uutta vireyttä työssä jaksamiseen. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2015.)

Organisaation oppiminen on täysin riippuvaista sen henkilöstöstä. Koko organisaatio voi oppia vain, jos siellä työskentelevät henkilöt oppivat. Heikolla osaamisella ei kilpailukyky parane. Hyvää laatua ei synny, jos henkilöstöllä ei ole riittävästi ajankoh- taista osaamista. Pelkillä tuotteiden hyvällä laadulla kilpaileminen ei nykypäivän or- ganisaatioissa riitä, vaan on kilpailtava myös osaamisen laadulla ja sillä, kuinka no- peasti osaamista pystytään kehittämään. Lisäksi yrityksiä on kyettävä muuttumaan ja kehittymään nopeammin kuin kilpailijansa, jotta sillä voisi olla taloudellinen etusi- ja kilpailussa. Uusien asioiden oppiminen ja nykyosaamisen kehittäminen on liike- toiminnan ydin. (Sydänmaalakka 2007, 23; Viitala 2005, 52–53, 63.)

Riittäväällä osaamisella yrityksen on mahdollista osallistua toimialallaan vallitsevaan kilpailuun. Kuitenkaan pelkkä henkilöstön osaaminen ei riitä, vaan sitä on osattava käyttää. Kilpailukyvyn tehokkuus riippuukin siitä, kuinka henkilöstön osaamista käytetään ja kuinka nopeasti henkilöstö pystyy oppimaan uusia asioita. Markkinoiden kehitys ei pysähdy, eikä henkilöstön osaamisen kehittämisenkään pitäisi. (Viitala 2013, 170–171.)

### 3.1.2 Yrityksen strateginen osaaminen

Osaavassa organisaatiossa kyetään mukautumaan ulkoisen ympäristön asettamiin muutoksiin ja haasteisiin. Uuden oppiminen on siis välttämätöntä jatkuvasti. Oppiva organisaatio toimii asettamiensa standardien mukaisesti ja sen strategia kehittyy koko ajan tehokkaammaksi. Strateginen osaaminen on kilpailuvaltti ja se koostuu sellaisista osaamisen alueista, joiden on todettu olevan kilpailustrategian toimimiselle elintärkeitä. Pelkkä strateginen osaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tiedot ja osaamiset on pystyttävä kokoamaan tuottavaksi liiketoiminnaksi. (Viitala 2005, 38; 63–65.)

Menestyksellisen liiketoiminnan muodostuminen osaamisten kautta onnistuu strategisten prosessien kautta. Ne ovat prosesseja, joiden avulla osaaminen kanavoidaan tuotteisiin ja palveluihin asiakkaiden arvostamalla tavalla. Ydinosaamisten ja strategisten prosessien avulla organisaatio pystyy kilpailemaan markkinoilla. Koska markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa on vaikea arvioida ennalta, on tärkeää, että yrityksellä on sellaista strategista osaamista, jota pystytään käyttämään hyväksi kilpailutilanteiden muuttuessa. (Viitala 2005, 65–67.) Tämä tarkoittaa sitä, että on osattava myös ennakoita, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamisen ennakointi helpottaa tärkeiden valintojen tekemisessä ja ohjaa oikeaan suuntaan. On erittäin tärkeää pystyä kartoittamaan työntekijöiden ja koko yrityksen osaaminen ja kehittää erilaisia mittareita ja arviointeja, joiden avulla osaamista pystytään seuraamaan. (Aaltonen & Wilenius 2002, 167.)

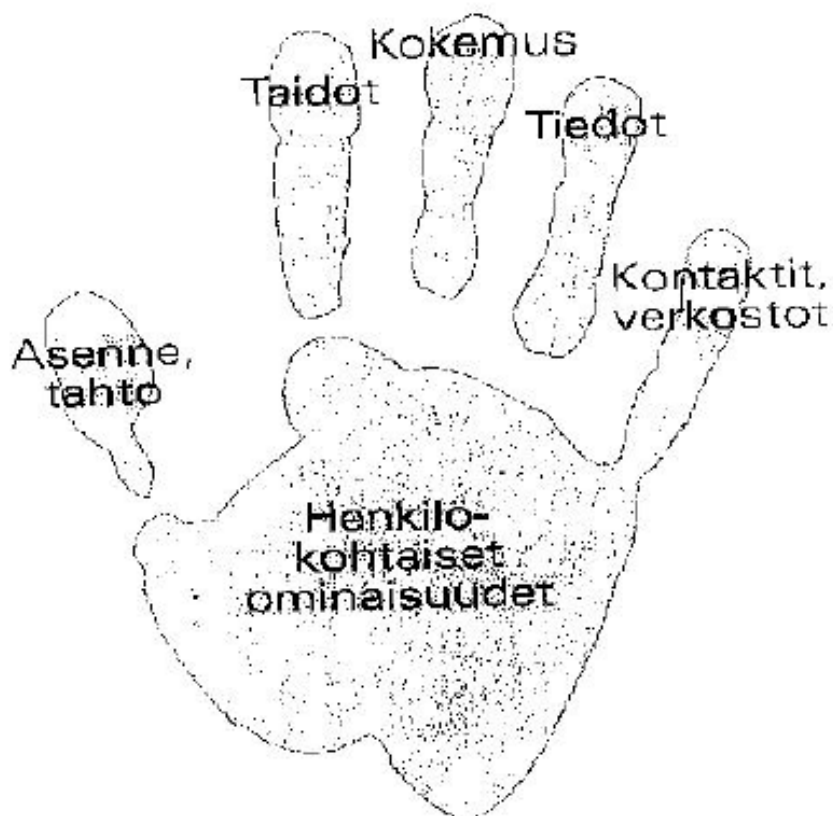
### 3.2 Yksilön osaaminen

Niin kuin jokainen voisi päätellä, osaaminen kehittyy kun opitaan uutta. Työntekijöiltä vaaditaan uuden oppimista monissa työelämän tilanteissa. Oppimista tapahtuu kin koko ajan, jopa yksilön sitä huomaamatta. Uuden oppiminen vaatii kuitenkin sen, että opittavia asioita työstetään mielessä. Pelkkä toisilta kopiointi ja matkiminen eivät riitä pysyvään asioiden oppimiseen. Uuden asian oppiminen vaatii oivaltamista, keskustelua ja konkreettista harjoittelua. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 108, 116.)

Yksilön osaamista ja ammattitaitoa tulisi kehittää hänen koko työuransa ajan (Varpe-nius 2015). Yksilöiden henkilökohtainen osaaminen takaa organisaatiolle sen näkyvän tietämyksen. Oman osaamisensa avulla yksilö pyrkii jatkuvasti kehittymään ja onnistuu tehtävissään. Organisaatioiden tulisikin pyrkiä siihen, että jokaisen työyhteisön jäsenen osaamisella olisi merkitystä toimintatapojen ja strategian toteutumisessa. (Viitala 2005, 109.) Tästä voidaan siis päätellä, että taloudellisten syiden va-llossa ei ole järkevää pitää yrityksen palveluksessa henkilöä, jonka osaaminen ei tuo minkäänlaista arvoa yrityksen toiminnalle.

Useimmiten kaikki työntekijät tähtäävät hyviin työsuorituksiin, joista he toivovat saavansa arvostusta. Hyvään työsuoritukseen yksilö pääsee omien tietojen, taitojen, kokemusten, kontaktien, asenteen ja ominaisuuksiensa avulla. Nämä asiat auttavat yksilöä suoriutumaan mallikkaasti vallitsevissa työtilanteissa. Tiedot ja taidot yksilö saa usein koulutuksen kautta, mutta kokemukset karttuvat työtä tehdessä. Henkilökohtaiset ominaisuudet taas kertovat persoonallisuudesta ja asenteista, mitkä ilmenevät eri tavoilla eri ihmisillä. (Ojala 2008, 50–51.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu yksilön osaamiseen liittyvät tekijät ha-vainnollistamalla niitä sijoittaen ne kuvioon kädestä. Sormet muodostavat osaamisen eri osa-alueet ja kämmen kuvaa henkilön yksilöllisiä ominaisuuksia. Kuviossa sor-met ovat viisi eri aluetta, joista henkilön osaaminen muodostuu. Kämmen vuorostaan yhdistyy jokaiseen alueeseen viestittäen, että henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat kaikkeen yksilön osaamiseen muodostaen kokonaisuuden, eli tässä tapauksessa käden. (Ojala 2008, 50–51.)



Kuvio 2. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)

Organisaation menestymisen takaa sen työntekijöiden osaamisen kombinaatio. Osaamiset ovat monimutkaisilla tavoilla kaikki kytköksissä toisiinsa, joista muodostuu koko työyhteisön osaamisen perusta. Jokaisella eri työtehtävissä toimivilla henkilöillä on erilaista osaamista, joten toisen työtehtävään astuminen nopeasti ei ole mahdollista. Osaamisen siirtämiseen toiselle henkilölle on varattava riittävästi aikaa, koska muuten tasokas toiminta on useimmiten mahdotonta. Työntekijöiltä vaaditaan oikeanlaista osaamista ja osaamisen tason täytyy vastata tasokkaasti suoriutumista työtehtävässä. Koko organisaation edun kannalta onkin olennaista, että sen työyhteisön jäsenet haluavat ja heillä on tarpeeksi voimavaroja käyttää osaamistaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla edistääkseen yhtiön toimintaa. (Viitala 2005, 109–110.)

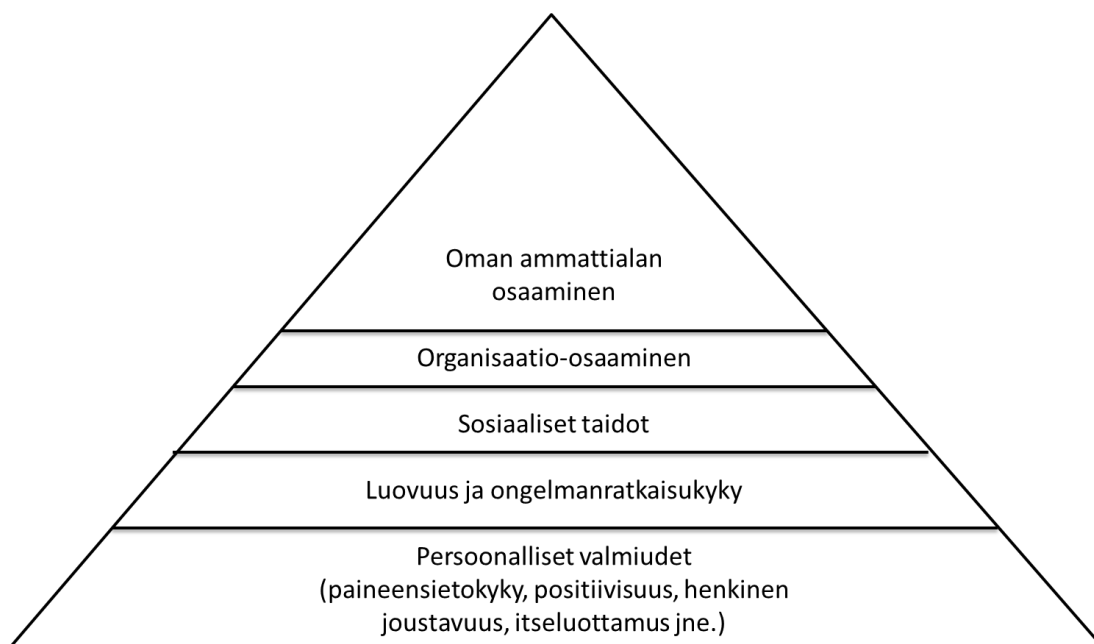
Yksilön osaamisella on suurta merkitystä organisaation lisäksi myös henkilölle itselleen. Osaamisensa avulla yksilö pystyy selviytymään arjen haasteista omassa elinympäristössään. Työtehtävissä yksilö kykenee suoriutumaan yhä tehokkaammin ja luotettavimmalla tavalla, mitä enemmän osaamista hänellä on. Osaaminen auttaa

yksilöä löytämään paikkansa sosiaalisessa verkostossa ja saa samalla arvostusta muilta osaamisensa kautta. Uuden oppiminen ja onnistumiset antavat yksilölle mielihyvän tunteita ja auttavat suoriutumaan työyhteisön asettamista paineista. (Viitala 2005, 112.)

### 3.2.1 Ammattitaito

Yksilön osaamisista puhuttaessa käytetään usein sanaa "taidot". Taidoista puhuttaessa viitataan usein erilaisiin erityisosaamisiin, joita voidaan opettaa. Työtehtävässä tarvittavasta osaamisesta puhutaan kuitenkin usein sanalla "kompetenssi", joka tarkoittaa yksilön ammattitaitoa. Ammattitaito koostuu yksilön taidoista, tiedoista, valmiuksista sekä asenteista ja sen sanotaan olevan kyvykkyyttä toimia tietyssä työtehtävässä. Ammattitaidon perusteet opitaan yleensä jo peruskoulutuksessa, mutta työelämä kehittyy jatkuvasti. Koska ammatillinen osaaminen on välttämätöntä joissakin työtehtävissä suoriutumiseen, on tätä osaamista kehitettävä koko ajan. Ammattitaito kehittyy työelämässä, kun aikaisemmin opittuja asioita laajennetaan ja syvennetään käytännön työtä tehdessä. (Hätönen 2011, 15; Viitala 2005, 113.)

Ammattitaito rakentuu pääasiassa viidestä osa-alueesta, jotka voidaan kuvata pyramidin tavoin (Kuvio 3). Eri kerroksilla kuvataan eri alueita ja mitä alempana pyramidissa ollaan, sitä lähempänä ovat persoonalliset valmiudet ja ihmisenä kehittyminen. Kuljettaessa pyramidia ylöspäin, lähestytään yksilön suoritettavaa työtehtävää. Alhaalta ylöspäin edettäessä lähdetään liikkeelle yksilön henkilökohtaisista valmiuksista, taidoista ja osaamisesta, ja mitä ylemmäs mennään, sitä lähempänä ollaan organisaatioon liittyviä asioita ja nimenomaista työtehtävää. (Viitala 2005, 116.)



Kuvio 3. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Hyvää ammatillista osaamista vaaditaan, että organisaatio toimisi hyvin ja menestyisi. Osaajat, joilla on hyvä ammatillinen osaaminen, kykenevät suoriutumaan tehtäviään itsenäisesti ja pystyvät kantamaan vastuun työsuorituksistaan ja tuloksistaan. Tehokkainta on, jos hyvällä ammattitaidolla varustautuneet osaajat pystyvät yhdessä ratkomaan työyhteisön ongelmia ja kehittämään sen toimintaa. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2015; Viitala 2005, 113.)

### 3.2.2 Tieto ja motivaatio

Yksilö tarvitsee tietoa osaamisen perustaksi. Tietoa on osattava soveltaa, jotta siitä olisi apua toiminnassa. Ihmisen omaama tieto muuttuu näkyväksi toiminnaksi motivoituneen asenteen kautta. Jotta henkilön osaamisesta voitaisiin puhua ammattitaitona, on huomiota kiinnitettävä laadukkaan tiedon lisäksi taitoihin ja asenteisiin. Ammatilliseen osaamiseen liittyvä tieto rakentuu ajatusmalleista, viitekehyksistä, kognitiivisista kartoista ja skeemoista. Tiedot ovat usein pääosin koulutuksessa opittuja, joita myöhemmin on erilaisin tavoin sovellettu käytäntöön. Koulutuksessa yksilö oppii teorian tietoa, joka saa työssä uutta näkökulmaa käytäntötiedoista ja hiljaisesta tiedosta. (Viitala 2005, 126–130.)



Hiljainen tieto vaikuttaa yksilössä jatkuvasti, vaikka sitä ei voida verbaalisesti ilmaista. Hiljainen tieto koostuu mm. ruumiillisesta, myyttisestä ja kokemusperäisestä tiedosta, joka siirtyy henkilölle jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta. Hiljainen tieto koostuu osittain myös kognitiivisista tekijöistä, jotka ovat vastuussa ihmisen ajattelun ohjaamisesta. Kognitiivisten tekijöiden avulla ihmiset hahmottavat ja ymmärtävät ympäröivää maailmaa. Hiljaisen tiedon siirtämisen avuksi seuraaville sukupolville on kehitetty erilaisia projekteja ja ohjelmia, jotta osaaminen ei katoaisi eläköityvien henkilöiden mukana. Joitain taitoja ei voi oppia kirjasta lukemalla, vaan on kokeiltava, seurattava ja jäljiteltävä muiden tekemisiä. Osaamisen siirtämiseen tulisi-kin varata riittävästi aikaa, koska hiljainen tieto on usein yrityksen tuottavuuden takana. (Ojala 2008, 52; Viitala 2005, 131–134.)

Haasteena hiljaisen tiedon siirtämisessä saattaa olla yrityksen haastava henkilökunta. Esimerkiksi yrityksen huono ilmapiiri saattaa vaikuttaa työntekijöihin siten, että yksilöt alkavat käyttäytyä itsekeskeisemmin, unohtaen organisaation edun. Tällaiset tilanteet eivät kannusta oman tietotaidon jakamiseen. Talouselämä -lehden artikkelin (Kuuletko hiljaisen tiedon? 2009) mukaan joissain organisaatioissa huonon johtajuuden ja väärinkohdistetun palkitsemisen seurauksena henkilöstö saattaa jopa pantata hiljaista tietämystään. Omasta osaamisesta on tullut yksilöille entistä tärkeämpi valttikortti, jolla varmistellaan omaa kilpailukykyä työmarkkinoilla.

Kukaan ei opi uusia asioita vain siksi, että työ vaatii sitä. Oppiminen ja kehittyminen vaativat motivaatiota. Jatkuvaan oppimistarpeeseen on vastattava siten, että kaikki oppivat. Työntekijöiden tulisi olla avoimia ja motivoituneita vastaanottamaan uutta tietoa. Elinikäisessä oppimisessa vaaditaan muutakin, kuin vain ammatillisen osaaminen saavuttaminen. Oppiminen vaatii kehittymishalua, ja halu kehittyä vaatii yksilöltä motivaatiota. (Manka 2006, 196–197.)

Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota ohjaa työn ilo ja vilpitön nauttiminen työtehtävistä. Sisäinen motivaatio koostuu valinnanmahdollisuuden tunteesta, oman osaamisen tunteesta, merkityksellisyyden tunteesta ja edistymisen tunteesta. Oppiminen on nopeampaa ja tehokkaampaa silloin, kun yksilö nauttii ja kokee oppimisen hauskaksi. Ulkoisen motivaation määrittelevät muun muassa palkka, edut ja erilaiset arvosanat. Ulkoinen motivaatio auttaa yksilöä tur-

vaamaan taloudelliset tarpeensa. Myös päämäärätietoisuus lisää motivaatiota. Kun yksilö tietää tarkan päämäärän ja uskoo saavuttavansa sen, hän toimii motivoituneesti päämäärän saavuttamiseksi. (Kinnunen 2005, 123–124; Viitala 2005, 143.)

## 4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

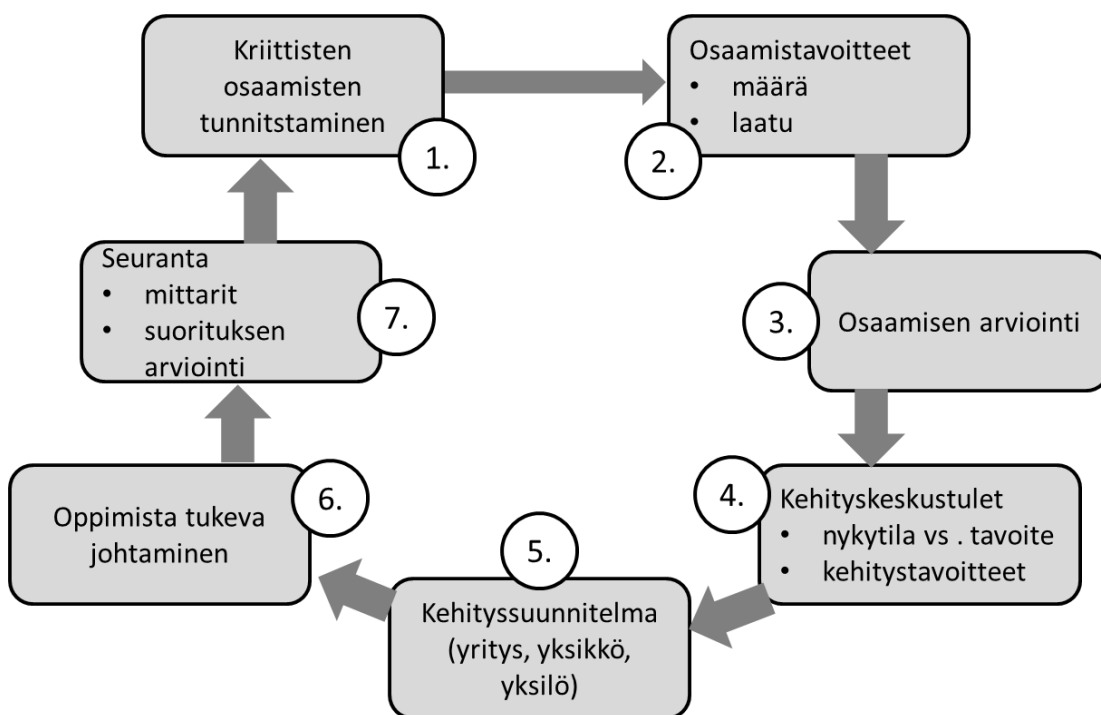
### 4.1 Osaamisen johtaminen prosessina

Jo 1980-luvulla osaaminen on noussut muiden organisaatioon liittyvien tekijöiden rinnalle. Ennen puhuttiin vain hyvästä liikeideasta, terveestä pääomarakenteesta, tehokkaasta organisaatorakenteesta ja muista vastaavista tekijöistä, mutta osaamisen tullessa tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa, alettiin puhua esimerkiksi oppivasta organisaatiosta, ydinosaamisesta sekä älyllisestä ja henkisestä pääomasta. Näiden asioiden johdosta yritykset alkoivat 1990-luvulla kehittää erilaisia osaamisen johtamisen käytäntöjä. (Viitala 2005, 7.)

Osaamisen johtamisessa keskitytään kehittämään yritystä kaikilla osa-alueilla ja pyritään vaalimaan, kehittämään ja uudistamaan jo olemassa olevaa osaamista. Tällöin tavoitteena on toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistaminen, johon pyritään mm. arvioinneilla, suunnittelulla ja kehittämisellä. Organisaation on luotava itselleen missio, visio ja strategia ennen kuin osaamisen johtaminen voidaan aloittaa. (Kilkkinen & Minni 2010, 297; Viitala 2005, 14–15.)

Osaamisen johtaminen organisaatiossa on koko ajan käynnissä oleva prosessi (kuviokuva 4). Prosessin hallitsemiseksi on tiedettävä, miten yritys haluaa toimia tulevaisuudessa. Organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi ja kilpailuedun selvittämiseksi on määriteltävä tärkein osaamisen alue eli ydinosaaminen. On tiedettävä mihin suuntaan yrityksen toimintaa halutaan kehittää, ja miten onnistutaan vastaamaan kilpailijoille markkinoilla. Ilman tietoa siitä, millainen nykyinen toiminta on ja millaisen sen halutaan olevan tulevaisuudessa, ei voida tietää, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Osaamisen johtamisen tavoitteena on hyödyntää ja kehittää henkilöstön osaa-

mista siten, että se vastaisi mahdollisimman hyvin yrityksen strategiaa ja visiota. (Kilkkinen & Minni 2010, 297; Sydänmaalakka 2007, 132; Viitala 2005, 14–15.)



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen prosessi (Mukaiillen Hyppänen 2013, 116)

Osaamisen johtamisen tehtävänä on hankkia, säilyttää ja uudistaa organisaation osaamista esimerkiksi henkilöstösuunnittelun, perehdyttämisen, koulutuksen, urasuunnittelun ja työnkierron avulla. Hajalleen sijoittuva osaaminen on saatava palvelemaan yrityksen toimintaa ja tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti. Osaamisen johtamisessa on tärkeää varmistaa, että osaaminen kehittyy muuttuvien liiketoiminnan tarpeiden mukana. (Kilkkinen & Minni 2010, 297; Ojala 2008; 81)

#### 4.2 Johtamisen kohteena osaaminen

Johtaminen on yrityksissä tapahtuvaa toimintaa, jota harjoittavat siellä työskentelevät tietyt ihmiset tiettyihin kohteisiin. Kohteet on tiedostettava, jotta toiminta olisi tuloksellista. Yhden johtajan johtamiskohteeksi voitaisiin määritellä esimerkiksi organisaation osaamisen vahvistaminen. Johtajan tulee olla perehtynyt osaamisen käsitteisiin ja saada organisaatiolta riittävät resurssit ja mahdollisuudet osaamisen johtamisen ylläpitoon. (Viitala 2005, 18-20.) Osaamisen tason tulisi kehittyä sellaiseksi, että

laatu ja kannattavuus paranisivat, toiminta tehostuisi ja organisaatiolla olisi mahdollisuus menestyä. Osaaminen ei kehity organisaatiossa itsestään ja esimiehen on ymmärrettävä se, jotta hän voisi onnistua johtamistehtävässään. Jokaisen yksilön on itse opittava työtehtäviensä vaativa osaaminen, koska tietojen ja taitojen siirtäminen henkilöltä toiselle ei ole mahdollista. (Kupias ym. 2014, 110; Viitala 2013, 185.)

Esimies ei ole ainoa, joka arvioi alaistensa osaamista. Yksilöiden itsearviointi on tärkeä työkalu osaamisen johtamisessa. Itsearvioinnissa henkilön tulisi itse saada selville millaiseen suuntaan hänen tulisi kehittyä ja millainen hänen osaamisensa tila on nyt. (Viitala 2005, 160.) Yksilöllä on tietyt tehtävät hoidettavanaan, joihin vaaditaan tietynlaista osaamista. Suoriutuakseen hyvin työtehtävistään, on yksilön hallittava osaamisalueensa melko perusteellisesti. (Sydänmaalakka 2007, 133.) Osaamisen johtamisen kohteena oleminen ei ole ainoastaan käskyjen, neuvojen ja palautteen vastaanottamista, vaan yksilöllä on mahdollisuus itse vaikuttaa tapaan, jolla häntä arvioidaan. Esimiehen ja alaisen välinen suhde vaatii vastavuoroisuutta ja tiedon pitää kulkea kumpaankin suuntaan.

Johtajan on oltava uskottava ja osattava asiansa, jotta hän voittaisi alaistensa luottamuksen. Johtajan tehtävä on saada alaiset kokemaan onnistumisentunteita ja ansaittava johtajuutensa. Jotta yksilö olisi motivoitunut ja innostunut työtehtävissään kehittymiseen ja uuden oppimiseen, on esimiehen rohkaistava ja kannustettava alaistaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Tukeva palaute edistää oppimista. Menneet onnistumiset on muistettava ja niitä voidaan ajoittain tuoda esille yksilön motivaation ylläpitämiseksi. Yksilöllistämisen on positiivisia vaikutuksia urakehityksenkin kannalta. Vastuu kehittymisestä on kuitenkin myös oppijalla. Vastuuta oppimisesta ei voi syyttää esimiehen harteille. Jos näin kuitenkin käy, esimiehen on saatava alaisensa hereille ja innostumaan omasta kehityksestään esimerkiksi kahdenkeskisen keskustelun avulla. (Kauppinen 2006, 72; Kupias ym. 2014, 136, 138.)

#### 4.3 Johdon rooli osaamisen kehittämisessä

Osaamisen johtamisessa oleelliset organisaation toimintatavat kertovat siitä, miten erotutaan joukosta, kehitetään hyvää työnantajaimagoa ja onnistutaan menestymään

tuloksellisesti. Osaamisen kehittämisessä vaaditaan suunnitelmallisuutta ja mutkaton-ta tiedonkulkua kaikille organisaatiotasoille. Johdon osaamisen kehittämisen työkalu- ja ovat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, urasuunnittelu, työn arviointi ja sen kehittäminen. (Kaartinen 2011, 6.)

Vaahtion (2006, 94) mukaan jokaisella yrityksellä tulisi olla tietynlainen osaamisvi-sio. Se kertoo, mitä osaamista organisaatiossa tulisi olla, jotta olisi mahdollista onnis-tua perustehtävässä ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Tämä kuitenkin vaatii osaamisen päivittämistä ja johdonmukaista hallitsemista jatkuvasti. Osaamisesta ja sen myötä strategian toteutumisesta pitäisi käydä avointa keskustelua johdon ja alaisten välillä. Myös Tuomi ja Sumkin (2012, 30) korostavat, että osaamisen kehittäminen on jatku-vaa toimintaa ja osaamisen johtamisen tulisi keskittyä työn johtamiseen tarkastellen nimenomaan tuloksellista työtä eikä irrallisia toimenpiteitä.

Yksilöiden osaamisen arviointi on esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehen tulisi reaalisesti osata arvioida kunkin työnkuvan vaatima osaaminen ja tukea alaisi-aan osaamisen kehittämisessä. Alaisten arvostaminen ja hyvät ihmissuhdetaidot ovat esimiehen normaaliin ohjaustyöhön kuuluvia piirteitä. Esimiehen tulisi innostaa ja kannustaa alaisiaan oppimiseen, antaa tukea opettamisen, kasvattamisen ja koulutta-misen avulla. Alaisille on tarjottava mahdollisuus edetä työurallaan olosuhteiden an-tamissa rajoissa. (Viitala 2005, 161.)

## 5 OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN

### 5.1 Osaamisen hallinnan merkitys yritykselle

Yritykset pyrkivät kohti liiketoimintatavoitteitaan. Asiakkaat ja markkinoilla vallit-sevat tilanteet muodostavat nämä organisaatiotoiminnan tärkeät tavoitetilat. Henki-löstön osaaminen ja heidän tietonsa rakentavat organisaation henkilöpääoman. (Ojala & Ahonen 2003, 158.) Yksilöiden osaaminen ja tiedot tuovat siis yritykselle suurta arvoa. Tämän takia osaamisten hallitseminen on organisaatiolle ehdottoman tärkeää.

Osaamisen hallinnalla tarkoitetaan niitä toimia, joilla työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa kehitetään organisaatiossa. Osaamisen hallinta muodostuu useista erilaisista toimintamuodoista. Pelkkä kehittäminen ei osaamisen hallinnassa riitä, vaan esimerkiksi muutostarpeiden selvittäminen on tärkeää. Näiden erilaisten toimintamuotojen kautta päästään myös osaamisen kartoittamiseen, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Osaamisen hallintaan kuuluu myös kehittämistehtävien suunnittelua, luontia ja ideointia. (Nurminen 2007, 29.)

Edellä mainittujen lisäksi, osaamisen hallinnalla pyritään yhdistämään organisaation tavoitteet osaamisessa sekä henkilöstöllä oleva osaaminen. Osaamisen hallintaan liittyvissä asioissa organisaatiolla olisi hyvä olla tietty vastuuhenkilö, joka on tietoinen kaikista organisaation osaamistarpeista sekä puutteista. Alla olevassa kuviossa 5 pyritään hahmottamaan sitä, että osaamisen hallinnalla, osaamisen johtamisella sekä osaamisen kehittämisellä on kaikilla suuri ja tärkeä rooli yrityksen toiminnassa. Nämä kolme organisaatiotoiminnan osa-alueita ovat kytköksissä toisiinsa ja niitä tulisi kehittää samassa tahdissa. (Teknologiateollisuuden hyvinvointihankkeen www-sivut 2015.) Tavoitteena osaamisen hallinnassa on tehostaa henkilöstöä toimimaan tuottavalla tavalla, esimerkiksi erilaisten tietokantojen avulla, jolloin tieto on varastoitu niin, että se on koko henkilöstön saatavilla (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 120–121).



Kuvio 5. Osaamisen hallinnan osatekijät (Teknologiateollisuuden hyvinvointi hankkeen www-sivut 2015)

## 5.2 Osaamisen kartoittaminen

Organisaatiossa olevaa osaamista tunnistetaan eri tavoin. Tunnistuksessa keskitytään usein strategisten tavoitteiden ja henkilökohtaisten kiinnostuksien tarkasteluun. Kun organisaatiossa oleva osaaminen on tunnistettu, tarvitaan työkalu sen mittaamiseen. Osaamiskartoituksen avulla pystytään mittaamaan tämän hetkiset osaamisen tasot ja samalla selvitetään niiden tasojen vahvuudet ja kehittämistarpeet. Osaamiskartoituksen avulla pystytään myös tuomaan esille ydinosaamisia ja niiden avulla nähdään, millainen osaaminen on vahvaa ja mikä puutteellista. Kun osaaminen kyetään tunnistamaan, voidaan sitä hyödyntää eri tavoin. Osaamiskartoituksesta selviää sekä osaamisen nykytaso että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Kilkkinen & Minni 2010, 299; Kupias ym. 2014; 70.)

Osaamiskartoitus on apu myös tulevan osaamisen ennakointiin. Organisaatiossa jo oleva osaaminen on kehitettävä vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Osaamistarpeita tunnistettaessa voidaan luoda jokaiselle henkilöstön jäsenelle oma osaamisprofiili, jolloin voidaan miettiä onko kaikkien välttämättä osattava kaikkea, vai riittääkö, jos joltain työyhteisön jäseneltä tarvittava osaaminen löytyy. Osaamiskartoituksen laatimiseen voi kuulua osaamisprofiilien lisäksi erilaiset osaamiskartat ja -lomakkeet. Osaamiskartoituslomakkeilla voidaan arvioida osaamisen tasoa systemaattisesti ja niihin on olemassa valmiita pohjia. Valmiisiin lomakkeisiin turvautuminen ei kuitenkaan välttämättä ole viisasta. Jokaisen organisaation tulisi luoda kartoitukseen oma lomakkeensa, joka vastaa yrityksen strategiaa ja tavoitteita välttääkseen luomasta irrallista, mihinkään kytkeytymätöntä koulutussuunnitelmaa. (Ahvo-Lehtinen 2006, 104.)

Jotta osaamista voitaisiin organisaatiossa arvioida, tarvitaan jonkinlainen asteikko millä mitata ja vertailla osaamisia. Mittareiden avulla saatuja tuloksia voidaan vertailla aiemmin saatuihin arvoihin. Arviointia suunniteltaessa, arvioija voi laatia mielestään organisaatiolle parhaiten sopivan asteikon, mutta useimmiten asteikkona käytetään alla olevien esimerkkien mukaisia 5 tai 6-portaisia asteikkoja (Taulukko 1). Tärkeintä on huomioida, että asteikko on mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä. (Ahvo-Lehtinen 2006, 104.)

- 1 = Ei tarvitse taitoa työssään  
 2 = Hallitsee perusteet, tarvitsee tukea  
 3 = Toimii itsenäisesti  
 4 = Osaa ohjata muita  
 5 = Asiantuntija, huippuosaja  
 (Ahvo-Lehtinen 2006, 104)

Taulukko 1. Esimerkki yksilötason osaamisen arviointityökalusta (Viitala 2013, 183)

Osaamis- taso		
0	Ei osaamista	Ei osaamista / Ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustiedot asiasta.
2	Perusosaaja	Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä.
3	Osaaja	Henkilö hallitsee osaamisalueen. Hän osaa soveltaa tietämystään toimintaan joustavasti jatkuvan parantamisen periaatteella.
4	Kehittäjä	Henkilöllä on monipuolista ja ajanmukaista tietämystä osaamisalueesta. Hän kehittää siihen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omassa organisaatiossaan. Hän voi toimia sisäisenä kouluttajana / asiantuntijana.
5	Asiantuntija	Henkilö on osaamisalueellaan erinomainen osaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena ja osaa yhdistää alueen asioita uudella tavalla. Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko organisaation kannalta.

Kaikki organisaatiossa oleva osaaminen tulisi nimetä ja eritellä, jotta osaamisista voitaisiin käyttää hyväksi, kun määritellään kehitystarpeita ja suunnitelmia. Nimettyinä ne on helpompaa ottaa säännöllisin väliajoin sekä muutosten yhteydessä uudelleen tarkasteluun. Kuviossa 6 on havainnollistettu tämä prosessi, joka tulisi käydä organisaatiossa läpi esimerkiksi vuosittain. Osaamisten tunnistamisen jälkeen on pohdittava työn suorittamisen kannalta merkitykselliset osaamiset ja pyrkiä kehittämään niitä siten, että työ kyettäisiin suorittamaan mahdollisimman menestyksellisesti.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 183)



Kun osaamiskartoitus on tehty, osaamiset ja niiden tasot ovat tiedossa ja liiketoiminnan kehittäminen on mahdollista. Perusteltujen valintojen tekeminen kehityksen suunnasta on suuri hyöty yritykselle. Osaamiskartoitukset auttavat organisaatiota jäsentämään kehitettävät osaamiset ja suuntamaan kehityksen oikeisiin kohteisiin. Kartoituksen myötä jo olemassa olevat osaamiset tulevat uudella tavalla esiin ja niitä aletaan arvostaa eri tavalla. (Viitala 2013, 183.)

Osaamiskartoituksen laatiminen on aikaa vievä ja laaja projekti. Kartoituksen tulisi vastata organisaation omia tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla, jotta siitä olisi hyötyä käytännössä. Yksilöiden pitäisi kehittyä siihen suuntaan, että heidän osaamisensa vastaisivat ammatillista tavoiteprofiilia. Usein osaamiset kartoitetaan itsearviointeina tai kehityskeskustelujen yhteydessä. Arviointia suoritettaessa keskustelu on tärkeää, jotta mahdolliset erimielisyydet ja kummankin osapuolen näkemykset tulevat esille. Työntekijällä voi olla henkilökohtaisia kehittymistarpeita, jotka esimiehen tulee keskustelussa ottaa huomioon. Usein kehittymistarpeet tulevat organisaation liiketoiminnallisten ja strategisten tavoitteiden asettamien osaamisvaatimusten kautta, jolloin on molemminpuolinen etu, jos yksilöllä on halua kehittyä. (Hyppänen 2013, 118–119; Viitala 2005, 154.)

Osaamiskartoitukset vievät yrityksiltä paljon aikaa, mutta myös rahaa. Jokaisen kartoituksen tekemiseen osallistuvan onkin annettava täysi panoksensa, jotta hyöty olisi suurempi kuin kulut. Pyrkimyksenä on saada osaamiset vastaamaan organisaation tavoitteita. Kehittymistä pitää jatkuvasti arvioida, jotta suunta pysyy oikeana. Riitta Hyppäsen (2013, 120) mukaan kehittymistä on järkevää arvioida erilaisista näkökulmista:

- tuottavuus: osaamiseen perustuvat aikaansaannokset ja tuotokset
- asiakastyytyväisyys: asiakaspalautteet
- henkilöstötyytyväisyys: viihtyminen, motivaatio, osaaminen
- innovatiivisuus: aloitteet, patentit, parannusehdotukset.

Kaikkea osaamista ei tarvita ikuisesti ja osaamisetkin vanhenevat. Yritysten tulisi ottaa huomioon, miten vanhentuneista ja tarpeettomista osaamisista luovutaan. Henkilöstön vanhenevia osaamisista voidaan päivittää uudelleen kouluttamalla yksilöitä,

jolloin tuotetaan jatkuvasti lisäarvoa yritykselle. Puuttuvien ja vanhentuneiden osaamisten ollessa tiedossa, on rekrytointikin helpompi suorittaa organisaation tavoitteita vastaavaan suuntaan. (Ojala & Ahonen 2003, 159–160.)

### 5.2.1 Ydinosaamisen tunnistaminen

Ydinosaaminen on kyky yhdistää ja sijoittaa erilaisia taitoja, menetelmiä ja tietoja. Ydinosaamiset kehittyvät koko ajan ja niitä on organisaatioissa vain muutamia. Perusosaamiset ja tukiosaamiset ovat myös tärkeitä, mutta eivät sellaisinaan tuo organisaatiolle kilpailuetua. Perusosaamiset ovat välttämättömiä yrityksen toiminnalle ja niihin lukeutuvat mm. taloushallinto ja markkinointi. Tukiosaamisia ei ole pakko olla yrityksellä itsellään, vaan ne voivat olla ulkoa ostettuja. Tukiosaamisiin voi kuulua esimerkiksi siivous- ja kiinteistöpalvelut. (Hyppänen 2013, 108.)

Ydinosaaminen on tärkein osaamisen muoto yrityksen strategiselle kilpailuedulle. Osaamisen kehittyminen on mahdollista sopivissa olosuhteissa eikä kaikkea osaamista voi pitää samanarvoisena. Ydinosaamisten vaaliminen on tärkeää, eikä onnistu ilman, että johto tunnistaa nämä osaamiset. Johdon tehtävänä on määrätietoisesti kehittää, vaalia ja hyödyntää henkilöstönsä ydinosaamisalueita. Pitkien ajanjaksojen ja tekemällä oppimisen tuloksena syntyy ydinosaamisia. Ydinosaamiset eivät ole perustietoja jollakin alalla, vaan sisältävät erityisiä taitoja. Nämä taidot eivät ole samalla toimialalla toimivilla samanlaisia ja niitä on erittäin vaikeaa kopioida tai siirtää. (Manka 2006, 126; Viitala 2005, 82.)

Ydinosaamisilla pyritään muun muassa parantamaan organisaation asemaa markkinoilla ja kehittelemään tuotteita uusilla tavoilla. Ne kehittyvät kokeilujen ja kokemuksen tuloksena. Ydinosaamista määriteltäessä on asianmukaista miettiä, millaista osaamista on tarvittu, jotta on päästy markkinoille ja menestytty siellä. Ydinosaamisten etsimisessä on varauduttava uhkiin, huomioitava muuttuvan toimintaympäristön haasteet, määriteltävä vision edellyttämät kehittymiskohteet ja tehtävä kehittämissuunnitelma vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Lisäksi nämä kaikki on yhdistettävä nykyisiin ydinosaamisiin ja mietittävä nykyisiä vahvuuksia. (Manka 2006, 126, 129; Viitala 2005, 83.)

### 5.2.2 Osaamisalueiden kuvaaminen ja osaamistasojen määrittäminen

Organisaatioilla on strategiset tavoitteet, joiden mukaan ne toimivat. Jokainen organisaatio pyrkii määrittelemään tulevaisuuden menestystekijät ja osaamisalueet, joita päämäärän saavuttaminen vaatii. Osaamisalueet laaditaan vastaamaan organisaation vision ja strategian määrittelemää linjausta. Tärkeintä on huomioida tulevaisuuden osaamistarpeet ja kuvata osaamisalueet mahdollisimman konkreettisina. Jokaiselle määriteltävälle osaamisalueelle on voitava kohdistaa yksinkertainen osaamiskuvaus, jonka pohjalta osaamista on helppo arvioida. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamisalueiden luomisprosessissa olisi hyvä haastatella avainhenkilöitä tai asiakkaita. He pystyvät ehkä jopa johtoa paremmin kertomaan millaiset osaamisalueet ovat organisaatiossa tulevaisuuden kannalta hyödyllisiä. Turhat osaamiset on kyettävä karsimaan pois ja ajateltava organisaation visiota, arvoja ja strategiaa, koska kaikki tulevaisuuden toiminta pitäisi pohjautua näiden asioiden vaalimiseen ja niiden mukaan toimimiseen. Pääosaamisalueita tulisi tällöin olla vain muutamia, jotta perusajatus säilyy selkeänä. Osaamisalueet löydetään erittelemällä ja määrittelemällä olemassa olevat osaamiset. Tämä voidaan tehdä keskustelemalla ja ideoimalla henkilöstön kanssa, tai hankkimalla valmis malli, josta poimitaan omaan toimintaan soveltuvat osaamisalueet. (Hätönen 2011, 19; Viitala 2005, 120.)

Ennen toiminnan arviointiin ryhtymistä olisi hyvä määritellä arvioinnin kohteet eli tässä tapauksessa osaamisalueet sekä arvioinnin kannalta keskeiset kriteerit. Osaamisen arvioinnissa arviointikriteereinä toimivat osaamistasokuvaukset. Kun organisaatiossa pohditaan kuinka eri osaamisalueilla tulisi toimia, osaamistasot antavat arvioinnille ja kehittämiselle suunnan. (Hätönen 2011, 21.) Osaamisen tasot määritellään tutkimalla henkilöstön taitoja ja osaamista. Useat työtehtävät vaativat tiettyä osaamisen tasoa, jolloin esimerkiksi avautuvaan työtehtävään hakijoiden taidot testataan. (UKCES 2012, 16.)

Osaamiskartoituksessa pyritään arvioimaan osaamisia yhdenmukaisesti, joka onnistuu suhteellisen laajalla arviointiasteikolla. Hätösen (2011, 21) mukaan hyvä ja laaja arviointiasteikko olisi 1-5 tai 1-7, jolloin pystytään arvioimaan sekä perusosaamisia että huippuosaamisia. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea samalla osaamisalueella, ja

vain muutamilla henkilöillä voi olla huippuosaamista. Osaamista voidaan arvioida yleisellä asteikolla, jota käytetään muuttumattomana kaikilla osaamisalueilla. Tällöin vaihtoehdotkin ovat melko ylimalkaisia, ja ne voidaan rajoittaa perusosaamiseen, hyvään osaamiseen, erinomaiseen osaamiseen ja huippuasiantuntijan osaamiseen.

Viitalan (2005, 156–157) mukaan tärkeää on, että osaamisen mittaamiseen käytettävä asteikko toimisi oikeudenmukaisesti, jotta tulokset eivät olisi mittaustavan takia negatiivisia. Osaamisen mittaamisessa tulisi keskittyä itse toimintaan ja sen taustalla vaikuttavaan osaamiseen. Osaamisen tasoja kuvataan usein verbaalisesti, koska numeeriset ”arvosanat” vaikuttavat kielteisesti motivaatioon. Asteikolla 1-5 saatu arvio 2 ei ole kenenkään mielestä miellyttävä, vaikka yksilö tiedostaisikin osaamisensa olevan alkutekijöissä.

### 5.2.3 Osaamisprofiilit ja tehtäväkuvaukset

Osaamisalueiden pohjalta on mahdollista kuvata osaamiseen liittyviä tavoitteita erilaisina osaamisprofiileina. Osaamisprofiili on yhdistelmä osaamisalueista ja -tasoista ja sellainen voidaan laatia esimerkiksi yksilöille, ryhmille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiilien avulla on mahdollista rajata millaista osaamista yksilöllä tulee olla ja miten nykyistä osaamista voitaisiin kehittää ja arvioida. (Hätönen 2011, 27.)

Tehtäväkuvaukset auttavat organisaatiota mahdollisissa tulevisissa rekrytointitilanteissa löytämään sopivan henkilön työtehtävään. Susan M. Heathfieldin (2015) mukaan tehtäväkuvauksesta on tultava ilmi työntekijän velvollisuudet, vastuut, vaadittavat taidot, tavoitteet ja työympäristön määritelmä. Tehtäväkuvauksen laatimiseksi on kerättävä mahdollisimman paljon tietoa työtehtävästä esimerkiksi haastatteleamalla nykyistä tehtävässä toimivaa henkilöä, analysoimalla työtehtävää ja pohtimalla työtehtävän tavoitteita. Heathfield korostaa, että mitä enemmän tietoa työtehtävästä pystyy keräämään, sitä helpompaa tehtäväkuvauksen laatiminen on.

Nykypäivänä organisaatioissa on paljon erilaista osaamista, mitä kenenkään on lähes mahdotonta hallita yksin. Tämän hetkistä osaamista verrataan luotuihin tavoiteprofiileihin, jolloin kehityssuunnitelmat voidaan laatia vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Osaamisprofiilit määrittelevät mikä osaaminen kuuluu kenellekin, jolloin kenenkään ei tarvitse hallita kaikkia osaamisalueita. Hätösen (2011, 27) mielestä organisaation työntekijät voisivat yhdessä pohtia, miten onnistutaan parhaiten kehittämään yhteistä osaamista ja jaetaan yhteisesti tarvittavat osaamiset tasapuolisesti eri henkilöiden vastuulle. Toiseksi vaihtoehdoksi Hätönen kuvaa osaamisprofiilien laatimisen kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa laaditut profiilit ovat yksilökoh- taisia ja niissä voidaan käyttää pohjana ryhmän tai organisaation osaamisprofiileja.

Alla olevassa taulukossa 2 on yksi esimerkki ryhmän osaamisprofiilista. Kyseisessä esimerkissä on kuvattu ryhmän omaamia taitoja, ja lukumäärinä kerrottu kuinka monella henkilöllä kyseinen osaaminen on tietyllä tasolla.

Taulukko 2. Esimerkki ryhmän osaamisprofiilista (Mukaiillen Hätönen 2011, 29)

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Piirtäminen	1	3	2	2	-
Kirjoittaminen	-	2	3	2	1
Lukeminen	-	1	4	2	1
Ryhmätyö	-	2	2	2	2

### 5.3 Osaamisen arviointi

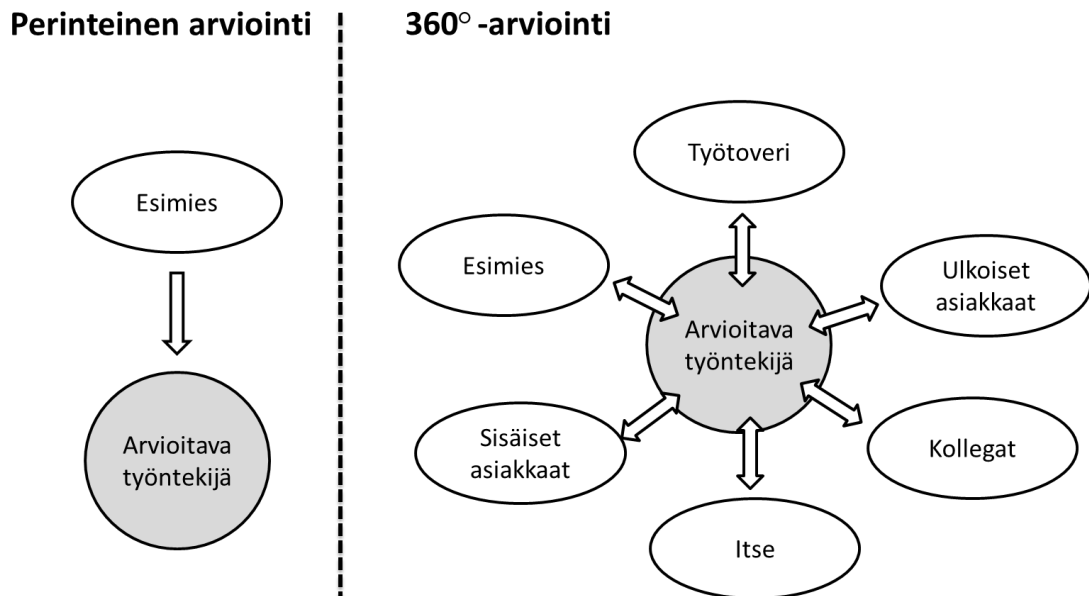
Osaamisen arvioinnissa tavoite on päästä mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen. Arviointi on tulkinnallinen analyysi ja sillä pyritään määrittämään tehdyn toiminnan hyöty ja arvo. Arvioinnin perusteella aletaan kehittää osaamista kohti tavoitteita ja sen tuloksia verrataan luotuihin osaamisprofiileihin. Osaamista arvioidaan, jotta saataisiin oleellista tietoa nykytilanteesta ja siten kyetään asettamaan kehittämi-

selle oikea suunta. Arvioinnilla voidaan auttaa myös yksilöä tajuamaan oman osaamisensa tila, ja kohdat, joissa hänen tulisi kehittyä. Osaamisen arvioinnin välineinä käytetään usein itsearviointia ja kehityskeskusteluja. (Hätönen 2011, 32; Viitala 2005, 160.)

Osaamisen kehittämisellä pyritään kohdentamaan resurssit oikein ja vastaamaan strategisiin tavoitteisiin. Johdon on kyettävä kohdentamaan organisaation voimavarat oikeille osaamisalueille, joissa tarvitaan kehittämistä. Osaamisen arvioinnilla pyritään hyödyntämään osaamista, suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä ja virittämään yksilöiden motivaatiota oppimista kohtaan. Vain oikealla asenteella yksilö pystyy hyödyntämään tietoja ja taitojaan, jolloin osaamisen arvioinnissa on otettava huomioon yksilön asenteen lisäksi tiedot ja taidot. (Viitala 2005, 153, 160.)

Vaikeinta osaamisen arvioinnissa on arvioida hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa on organisaatioissa paljon, mutta sitä ei saada näkyväksi. On hankalaa koettaa arvioida tietoa, jonka tiedetään olevan olemassa, mutta sitä ei voida verbaalisesti näyttää. Esi- miesten pitäisi arvioida yksilöiden ammatin teknistä pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, oppimiskykyä ja työn tasalle kehittymistä, mutta näiden asioiden muotoileminen arvioitavaksi on vaikeaa. (Viitala 2005, 159.)

360° -arviointi on yksi menetelmä henkilöstön osaamisen arviointiin. Arvioinnissa ei keskitytä ainoastaan yhdeltä suunnalta tulevaan palautteeseen, vaan käytössä on muitakin tiedon lähteitä. Seuraavassa kuviossa 7 on vertailtu perinteisen arvioinnin kaavaa 360° -arviointimenetelmään.



Kuvio 7. Perinteinen henkilöstön arviointi ja 360° -arviointi (Hätönen 2011, 36)

360° -arvioinnissa aluksi esimies arvioi henkilöstönsä toimintaa ja kehitystarpeita kehityskeskustelussa, jonka jälkeen arvioitava itse antaa palautetta omasta toiminnastaan ja mahdollisesti myös esimiehen toiminnasta. Kehityskeskustelussa käytyjen arviointien jälkeen arvioitava työntekijä saa palautetta kollegoiltaan sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. 360° -arviointi on todettu toimivaksi, koska henkilöstön määrä organisaatioissa on lisääntynyt eikä esimiehillä ole resursseja hallita kaikkea henkilöstönsä osaamista. Myös työtehtävät ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi, jolloin vaaditaan arvioita useammalta taholta. Laajemmalla joukolta saatu palaute vaikuttaa yksilöihin tehokkaammin ja siten henkilöstö on motivoituneempaa kehittämään toimintaansa. 360° -arviointi on melko kattava osaamisen arviointijärjestelmä, jonka avulla organisaatiot pystyvät varmistamaan kehityksensä tulevaisuuden muutostarpeissa. (Hätönen 2011, 36.)

360° -arvioinnista on hyötyä myös organisaation liikesuhdetoiminnalle. Sidosryhmät saavat tämän kattavan arvioinnin tuloksena tietoa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tekemistä arvioinneista, jolloin asiakassuhteet vahvistuvat ja luottamus lujittuu. Myös henkilöstöllä on mahdollisuudet vaikuttaa itseä koskevaan arviointiin omasta toiminnasta, jolloin he eivät koe asemaansa uhatuksi. Arvioinneista saatavat tulokset dokumentoidaan ja niistä tehdään selkeitä tiivistelmiä, jolloin kenellekään ei jää epäselväksi, mitä saatu palaute tarkoitti. (Hätönen 2011, 38.)

### 5.3.1 Itsearviointi

Oman osaamisen arviointi itsearviointina on yleistä organisaatioissa. Arvioitava henkilö itse on paras kertomaan mitä osaamista hänellä on ja missä osaamisalueissa olisi aihetta kehittämislle. Tärkeintä on kyetä arvioimaan henkilön osaamisen nykytilaa ja miettiä, millä tasolla osaamisen tulisi olla ja kuinka tavoitetasoon päästään. Itsearvioinnissa ei keskitytä pelkästään nykyhetken ja tulevaisuuden osaamisiin, vaan myös oppimiseen ja siihen toimintaan, joka on auttanut yksilöä suoriutumaan tehtävistään aikaisemmin. Arvioitava henkilö arvioi myös omaa oppimistaan sekä sitä osaamistaan, jota on käyttänyt työtehtävissä suoriutumiseen. (Hätönen 2011, 32.)

Henkilön on oltava kriittinen arvioidessaan omia työsuorituksiaan. Itsearviointi perustuu yksilön kuvaukseen siitä, miten hän on suoriutunut itse itselleen asettamista tavoitteista työtehtävissä suoriutumiseen. Henkilö arvioi osaamistaan sen perusteella, millaisiksi itse uskoo voimavarojensa riittävän. Hyvän kehittämispöcessin takaamiseksi organisaation tulisi varmistaa yksilölle mahdollisimman osallistava ja innostava itsearviointi. Kuten muitakin työelämän taitoja, myös itsearviointia voi oppia. Yksilö oppii tunnistamaan omat osaamisensa rajat ja tarvittaessa pyytää apua tai kieltäytyy tehtävästä. Itsearviointitaidon kehittyessä henkilö kykenee havainnoimaan, analysoimaan, pohtimaan ja tutkimaan omia toimintatapojaan ja oppii saamastaan palautteesta. (Hätönen 2011, 32–33; Tuominen 2013, 8.)

Kuten tutkimuksessa aikaisemmin mainittiin, hyvä osaamisen arviointi muodostuu useiden tahojen antamien arviointien tuloksena. Eri tahoilla on erilaiset näkökulmat tarkasteltavaan osaamiseen, jolloin arvio on mahdollisimman monipuolinen ja useimmat seikat huomioon ottava. Itsearviointi on yksi tehokas ja hyödyllinen osa osaamisen arviointia. Sen avulla saadaan selville muun muassa yksilön omat mielipiteet kehittämistarpeista, arviot siitä kuinka hyvin työtehtävistä suoriudutaan nyt ja kuinka hyvin tulisi suoriutua, missä kehittämiskohteissa ollaan esimiehen kanssa samaa mieltä ja missä eri mieltä, sekä kuinka kehittämistoimiin on jo etukäteen sitouduttu. (Hätönen 2011, 33; Tuominen 2013, 9.)

Tuomisen (2013, 9) mukaan itsearviointipöcessi antaa yksilölle tunteen, että hänen mielipidettään arvostetaan ja lisää hänen ymmärrystään organisaatiotasolla tapahtu-



vaan kehittämiseen. Prosessin kuvataan stimuloivan uutta ajattelua, oppimista ja muutoksia. Yksilölle syntyy myös rohkeus asettaa korkeampia tavoitteita itsearviointiprosessin seurauksena. Prosessi myös sitouttaa henkilöstöään kehittämistoimiin ja haastaa heitä suoriutumaan tavoitteista.

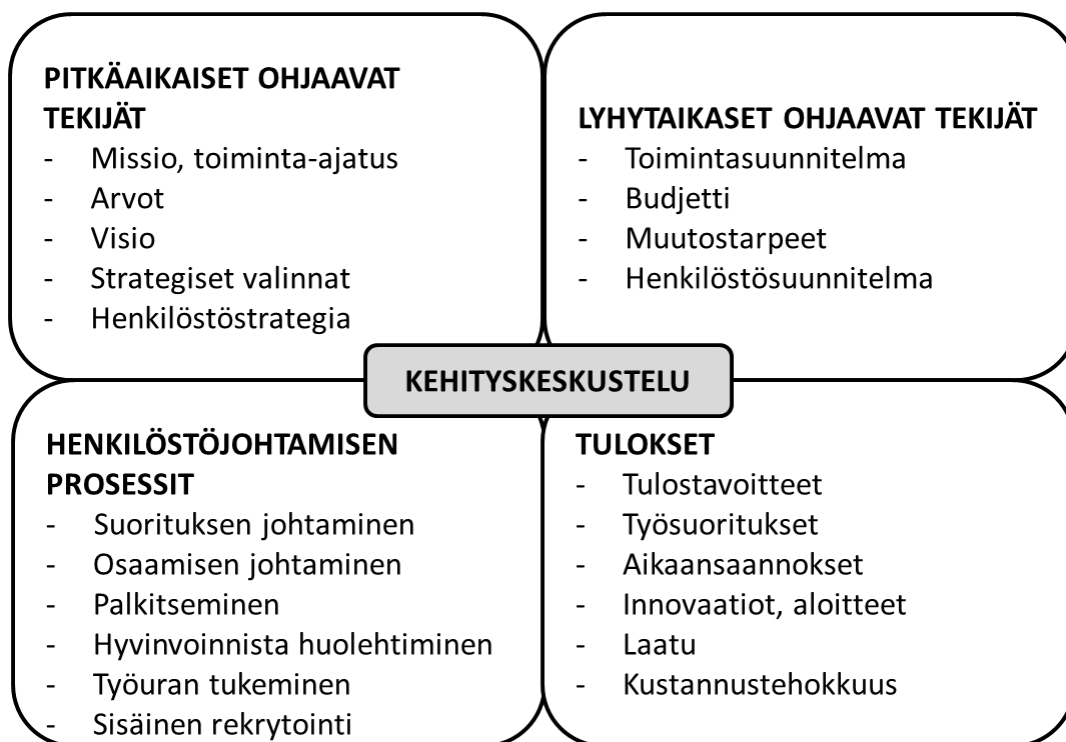
### 5.3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välillä käytävä keskustelu, jonka ajankohdasta on ennalta sovittu ja tapaamisen kulku ennalta suunniteltu. Se tulisi suorittaa kii-reettömänä ajankohtana ilman häiriötekijöitä. Keskustelu tulisi järjestää säännöllisin väliajoin. Sen tarkoituksena on syventyä yksilön työhön laajasti ja syvällisesti. Tarkastelukohtena keskustelussa on alaisen työnteon tulevaisuus sekä menneisyys. (Viitala 2005, 267.) Keskusteluiden kautta pyritään löytämään yhteys yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välille, jotta toiminta voisi olla tuloksellista (Lönnqvist ym. 2005, 133). Kehityskeskustelu on verrattavissa osaamiskartoitukseen, se vain suoritetaan yksilölle (Kupias ym. 2014, 87).

Kehityskeskusteluissa on tarkoitus antaa työntekijöille henkilökohtaista ohjausta sekä samalla kartuttaa tietoa organisaation kehittämistoimenpiteitä varten. Tavoitteina on arvioida työn tuloksia, selkiyttää tehtävänkuvaa, antaa palautetta, määritellä työn tavoitteet, tunnistaa kehittämistarpeet ja edistää hyvää työilmapiiriä. Keskusteluista on hyötyä sekä alaiselle että esimiehelle. Onnistunut kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden osaamisen kehittämisen lisäksi myös ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä organisaation sujuvalle toiminnalle ja niitä tulisikin järjestää jokaiselle vähintään kerran vuodessa. Useissa organisaatioissa henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa käydään jopa 3-6 kertaa vuodessa, sekä aina tarvittaessa muutostilanteiden vallitessa. (Hyppänen 2013, 63; Viitala 2005, 361; Viitala 2013, 187.)

Tulevaisuuden muutoksien sekä nykypäivän työtehtävien vaatimien osaamisten lisäksi kehityskeskusteluissa otetaan tarkasteluun alaisen muut osaamiset. Alaisella saattaa olla paljonkin sellaista osaamista, mitä hän ei tarvitse nykyisessä työtehtävässään. Yhdessä esimies ja alainen koettavat löytää tällaisille ”ylimääräisille” osaami-

sille käyttömahdollisuuksia, jotta niitäkin voitaisiin hyödyntää organisaation toiminnassa. Keskustelujen avulla yhdistetään liiketoimintasuunnitelmia, henkilöstöjohtamisen prosesseja ja niiden tuloksia. Kuviossa 8 on esitetty tekijöitä, joihin kehityskeskustelut vaikuttavat oleellisesti. (Hyppänen 2013, 63; Viitala 2013, 188.)

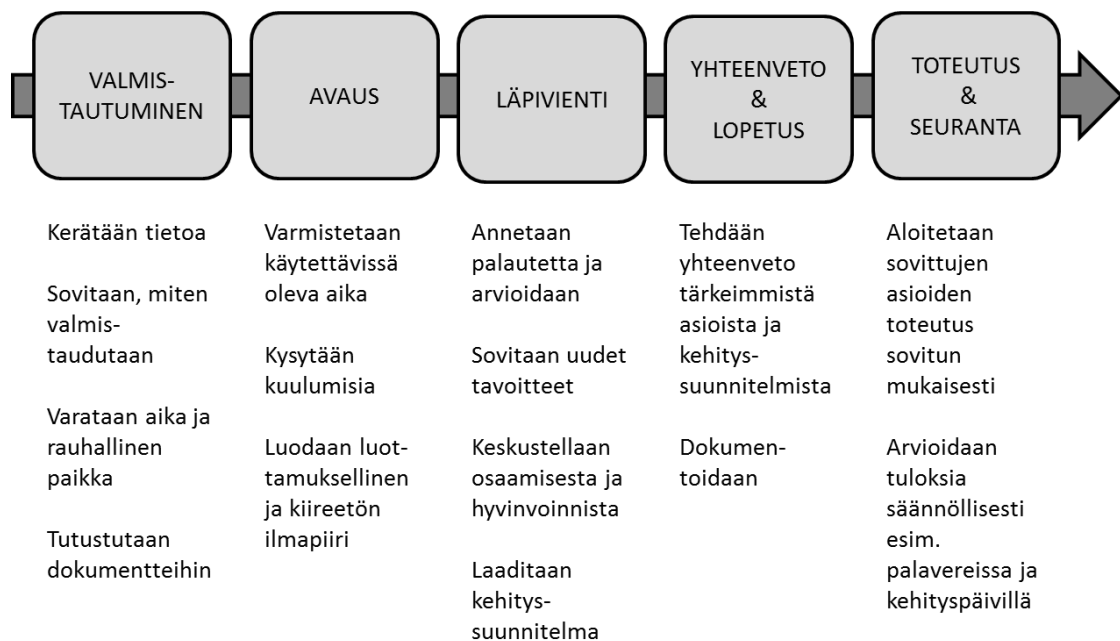


Kuvio 8. Kehityskeskustelu johtamisen keskiössä (Hyppänen 2013, 63)

Kehityskeskustelujen myötä esimies oppii tuntemaan henkilöstöään paremmin ja kuuntelee heidän mielipiteitään toiminnasta. Henkilöstö vastaavasti saa tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, tavoitteista ja siitä, millainen merkitys juuri hänen työllään on organisaatiolle. Työntekijöillä on mahdollisuus luottamuksellisesti avautua esimiehelle mieltä painavista asioista ja keskustella omasta asemastaan työyhteisössä. Esimiehen tehtävä on tukea, kannustaa ja mahdollistaa alaisen itse itselleen tekemän kehittymistavoitteen saavuttamisessa. (Hyppänen 2013, 188; Hätönen 2011, 34.)

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” -sanonta pätee myös kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut vaativat perusteellista valmistautumista molemmilta osapuolilta. Ihanteellisimmassa tilanteessa keskustelut noudattavat tiettyä kaavaa, joka on sekä esimiehellä että alaisella tiedossa. Kuviossa 9 on esimerkki kehityskeskustelun ku-

lusta. Kaikki vaiheet ovat tärkeitä ja jokaiseen tulisi panostaa. Kehityskeskusteluissa saamansa tiedon avulla yritykset pystyvät suunnittelemaan toimintaansa pidemmälle ja suuntamaan voimavaransa oikeisiin asioihin. Yksilö sitoutuu tehtäviinsä ja yrityksen toimintaan paremmin tullessaan kuulluksi ja huomioiduksi. Näin organisaation tiedonkulku paranee ja yhteistyö tehostuu. (Lönnqvist ym. 2005, 134.)



Kuvio 9. Kehityskeskustelun kulku (Hyppänen 2013, 64)

Kehityskeskusteluilla on kuitenkin myös epäonnistumisen mahdollisuus, jos niihin ei ole valmistauduttu kunnolla. Keskustelujen hyöty ja merkitys on oltava selvillä sekä esimiehellä että alaisella, jotta niitä ei pidetä vain sen takia, että johto on niin määrännyt. Tällaisella tapahtumalla voi olla negatiivinen vaikutus vuorovaikutussuhteisiin ja työyhteisön jäsenten kehittymiselle. Osapuolten vääränlaiset odotukset kehityskeskusteluja kohtaan aiheuttavat myös huonoja lopputuloksia. Alainen saattaa kokea keskustelun esimiehen yksinpuheluksi ja esimies taas voi kokea vaikeaksi saada alaistaan puhumaan. (Hyppänen 2013, 64; Kupias ym. 2014, 91; Lönnqvist ym. 2005, 134.)

Kehityskeskustelujen suorittamisen jälkeen on tärkeää dokumentoida asiat, joista on keskusteltu. Dokumentoinnissa huomioon otetaan vain ne asiat, joista osapuolet ovat yhdessä sopineet. Kirjaukset auttavat muistamaan mistä asioista on puhuttu ja millaisia sopimuksia on tehty tulevaisuutta varten. (Hyppänen 2013, 69.) Kirjattuja tietoja

voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi pohjana seuraavalle kehityskeskustelulle tai suunniteltaessa seuraavan vuoden kehittämiskohteita organisaatiossa (Viitala 2005, 365).

### 5.3.3 Kehittämiskohteiden tunnistaminen ja osaamistarpeet

Kehittämistoimenpiteiden suunnittelemisen saattaa tuntua helpolta ja toteuttaminenkin voi onnistua vaivattomasti. Ennen toimenpiteiden suunnittelua ja suorittamista on kuitenkin kyettävä selvittämään mitkä asiat vaativat kehittämistä. Kehittämiskohteiden tunnistaminen tapahtuu usein vasta kun huomataan, että jokin asia ei toimi toivottulla tavalla. Tällöin kehittäminen on jo ns. ”myöhässä aikataulusta”. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen vaativat aikaa, jonka takia ihanteellisinta olisi, että kehittämiskohteet tunnistettaisiin etukäteen.

Organisaatioissa verrataan nykyosaamista tulevaisuuden osaamistarpeisiin, joten tulevaisuuteen on kyettävä katsomaan optimistisesti. Vertailussa tulee usein ilmi henkilöstön osaamispuutteet, jotka aiheuttavat organisaatiolle haasteita henkilö-, rakenne- ja suhdepääomalle. Osaamistarpeet vaikuttavat kaikkeen yrityksen toimintaan. Jokaisessa hankkeessa ja projektissa nousee esille kysymykset ”millaista osaamista tarvitaan” ja ”mistä vaadittu osaaminen saadaan?” (Ojala 2008, 105.) Yksinkertaisimmillaan osaamistarpeet tunnistetaan vertaamalla yrityksen tavoitteita ja nykyosaamista. Tavoitteisiin pääsemiseen tarvittava puuttuva osaaminen on hankittava organisaatioon erilaisten kehitystoimenpiteiden avulla.

## 5.4 Osaamisen kehittäminen ja uuden osaamisen hankkiminen

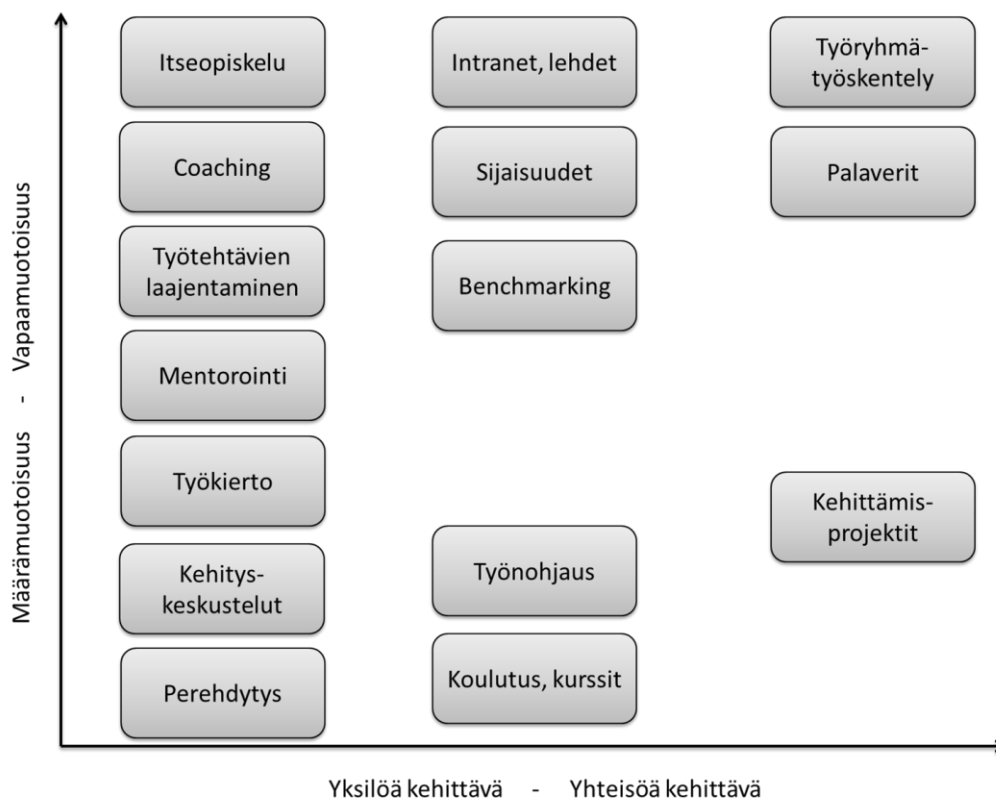
Ryhdyttäessä kehittämään osaamista, on kyettävä arvioimaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Jotta kehittyminen voisi olla tavoitteellista, on osattava tehdä oletuksia siitä, mitkä osaamisalueet ovat tärkeitä tulevaisuudessa. Ammattitaito vanhenee entistä nopeammin, mikä tarkoittaa että osaamisen kehittämisellä on yhä tärkeämpi rooli yrityksen toiminnassa. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset vaativat sen jäseniltä kykyä uusiutumiseen ja sopeutumista tulevaisuuteen. Työn ja oppi-

misen symbioosi kasvaa ja kaikki työtehtävät vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Hätönen 2011, 6.)

Tulevaisuus vaatii yksilöltä jatkuvaa kehittymistä. Jokaisella on oltava sosiaalisia taitoja, kykyä jakaa tietoa, kykyä verkostoitua sekä kyky monikulttuurisuuden arvostamiseen. Oppimistaitoja kehitettäessä, samalla kehitetään yksilöiden kompetensseja hankkia tarvittavaa osaamista. Mitä paremmat taidot ihmisellä on oppia uusia asioita, sitä helpommin hän myös pystyy hankkimaan uutta osaamista. Kehittämisessä tärkeintä on vahvistaa jo olemassa olevaa osaamis pohjaa, kehittää oppimisilmapiiriä ja poistaa kaikki oppimista häiritsevät esteet. (Hätönen 2011, 7.)

Osaamisen kehittäminen vaatii jonkinlaisen kehittämissuunnitelman. Olemassa olevan henkilöstön osaamista voidaan kehittää erilaisilla alan seminaareilla, koulutuksilla, henkilökohtaisilla tai ryhmässä suoritettavilla sparrauksilla, kehitysprojekteilla, työnkierrolla tai esimerkiksi ammattilehtiä lukemalla. Myös osaamiskartoitukset, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat sekä lain vaatimat henkilöstö- ja koulutus suunnitelmat ovat välineitä osaamisen kehittämiseen. Harmillisen usein osaamisen kehittämistä ei kuitenkaan katsota riittävän tarpeelliseksi sisällyttää organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Johto ei aina hahmota osaamisen kehittämisen yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen ja henkilöstön motivointiin. Useimmiten kuitenkin työntekijät haluaisivat mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uusia asioita työssään. (Manka 2006, 130; Varpenius 2015; Ekonomien www-sivut 2015.)

Vaikka olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen on yleisin tapa, osaamisen kehittämiseksi löytyy myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Osaamista voidaan hankkia siis muillakin keinoilla. Tällaisia hankintakeinoja ovat esimerkiksi: uusien osaajien rekrytointi, sisäiset siirrot yksiköistä toiseen, osaamisen ostaminen palveluna, ja fuusioituminen organisaatioon, jossa tarvittavaa osaamista on. (Hyppänen 2013, 124.) Osaamisen kehittämiseen löytyy siis useita keinoja ja edellä mainittiin vain murto-osan niistä. Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattu lisää menetelmiä osaamisen kehittämiseksi.



Kuvio 10. Erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä (Mukaihen Hyppänen 2013, 124)

Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle tulosta tuottavaa toimintaa, mutta se on myös yksi kustannuserä. Kustannukset harkitaan yrityksissä tarkoin ja niitä seurataan jatkuvasti. Siksi osaamisen kehittämisellekin tulisi varata riittävästi aikaa ja voimavaroja. Osaamisen kehittämiseen kuluva varoja olisi kohtuullista kutsua investoinneiksi ja siksi tähän kehitykseen tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin muihin investointeihin. Osaamisen kehittäminen ei ole investointi, jossa yritysjohto olisi järkevää säästää. Johtohenkilöstön tulisi ottaa huomioon, että osaamisen kehittäminen ei ole ainoastaan työnantajan vastuulla. Johto ei välttämättä huomaa heti jokaisen työntekijän osaamispuutteita ja tällöin usein onkin sovittu, että työntekijä on palkkatyössään velvollinen pitämään osaamistaan yllä ja kehittymään. Organisaation on kuitenkin tuettava henkilöstöään heidän pyrkimyksissään pitää osaamisensa ajan tasalla. (Viitala 2013, 186, 189.)

## 6 KOHDEORGANISAATIO

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Eurajoen kunta ja kohdehenkilöinä kuusi keskushallinnon työntekijää. Eurajoen kunta sijaitsee Satakunnassa valtatie 8 varrella ja vuonna 2014 Eurajoella asui 5 948 asukasta. Eurajoen kunnanjohtajana toimii Harri Hiitiö. (Eurajoen kunnan www-sivut 2010.)

Kunnanjohtaja Harri Hiitiön mukaan Eurajoen tulevaisuus näyttää valoisalta ja se on vahvan talouden ja hyvinvointia tukevien palvelujen ansiota. Ympäristö on viihtyisää ja turvallista sekä asuntotuotanto monimuotoista. Kunnassa sijaitsevien ydinvoimalaitoksien rakentamisen myötä Eurajoesta on tullut kansainvälinen kunta, jossa asukkailla on mahdollisuus vaikuttaa asuinseutunsa asioihin. (Eurajoen kunnan www-sivut 2010.)

Kunnan perustehtävänä on järjestää kunnan asukkaille hyvinvointipalveluja lähellä kuntalaisia ja siten, että asuinviihtyvyys vahvistuu. Eurajoen tuloveroprosentti on vain 18 prosenttia ja siten koko Satakunnan alhaisin. Arvoina kunnalla on tuloksellisuus, oikeudenmukaisuus, vastuunkanto ja jatkuva kehittäminen. Tavoitteena on olla Satakunnan paras paikka asua ja elää. Eurajoen kunta pyrkii erottumaan muista kunnista mahdollistamalla asumisviihtyvyyden ja itsenäisyyden vahvan taloudellisen tilanteensa kautta. (Eurajoen kunnan talousarvio ja taloussuunnitelma 2015–2017.)

Eurajoen kunnassa halutaan panostaa toiminnan tuloksellisuuteen sekä motivoida henkilöstöä suorittamaan työnsä mallikkaasti. Tämän tavoitteen avuksi on kehitetty palkkausjärjestelmä, jonka avulla kyetään kannustamaan henkilöstöä toimimaan tavoitteen saavuttamiselle edullisella tavalla. Kuviossa 11 on kuvattu osat, joista kunnan työntekijöiden palkka koostuu. Henkilöstöllä on mahdollisuus tulospalkkioon, kun heidän erinäiset asettamansa tavoitteet täyttyvät. Keskimmäisenä kuviossa on kuvattu henkilökohtaiset palkanlisät, joita hallintojohtaja kertoo jaettavan monille keskushallinnonkin työntekijöistä. (Eurajoen kunnan henkilöstöraportti 2013.)



### 1. Tehtäväkohtainen palkka

- sopimusten palkkahinnoittelun ja työn vaativuuden arvioinnin perusteella (KVTES 2009, TS 2012)  
- ns. Eurajoki-lisällä taataan, että jokaisen työntekijän teht.koht. palkka on vähintään 5 prosenttia yli sopimuksen mukaisen hinnoittelun alarajan

### 2. Palveluajkaan sidotut lisät

- KVTES:n alalla henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiset lisät, opettajilla palvelulisät ja määrävuosikorotukset sekä teknisten ammattialalisät

### 3. Henkilökohtainen lisä

- yhtenäinen arviointijärjestelmä käytössä kaikilla sopimusaloilla  
- maksussa 49 henkilöllä

### 4. Työaikakorvaukset

- maksetaan epämuukavilta työajoilta virka- ja työehtosopimusten mukaan

### 5. Kannustuslisä

- kunnanhallitus hyväksynyt maksatusperiaatteet 2010

### 6. Tulospalkkiot

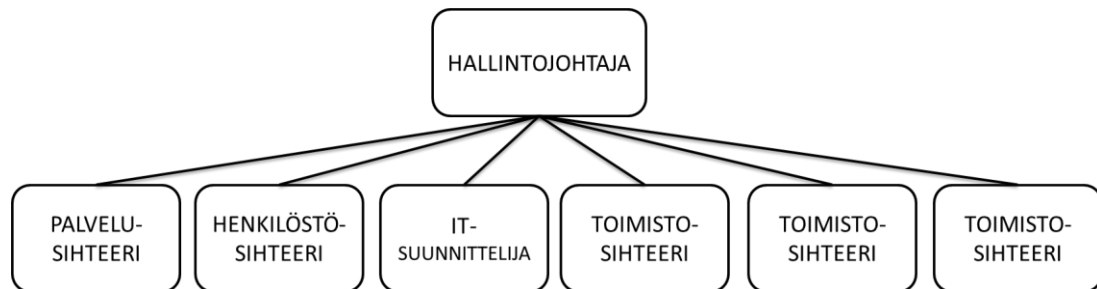
- vuonna 2013 maksettiin 352 henkilölle yhteensä 307.800 euroa.

Kuvio 11. Palkkauksen rakenne (Eurajoen kunnan henkilöstöraportti 2013)

Kyseisen hallintokunnan henkilöstön haastatteluissa tiedusteltiin palkanlisien ja tulospalkkion vaikutuksia työmotivaatioon ja heidän normaaliin palkkaansa. Yksi tuttavista työskentelee organisaatiossa määräaikaisena työntekijänä. Hän kertoo, että tulospalkkio on sidonnainen eläkkeeseen, joten vaikka hän auttaa tavoitteiden täyttymisessä, ei sillä ole merkitystä hänen kohdallaan. Muuten hän kuitenkin kokee palkkauksen ja henkilökohtaisten lisien olevan motivoivia. Muutama työntekijä korostaa smartum-setelien olevan erinomainen palkanlisä, ja he pitävät henkilökohtaisia lisiäkin erittäin positiivisina. Tulospalkkiota ei kuvata osaksi motivoivaa palkkausjärjestelmää, koska sen saamisen koetaan olevan niin kaukana tulevaisuudessa. Esimiehen mukaan tulospalkkion maksamiseen on kuitenkin tulossa muutos, jolloin se on yhtä motivoiva kaikenikäisille työntekijöille.



Organisaatorakenne keskushallinnossa on yksinkertainen (kuvio 12). Hallintojohtaja toimii esimiehenä kaikille muille hallintokunnan työntekijöille. Palvelu-, henkilöstö- ja toimistosihteerit sekä IT-suunnittelija ovat kaikki samalla tasolla organisaation hierarkiassa, eikä heillä ole alaisia. Hallintojohtaja on viime kädessä vastuussa alaisensa toiminnasta ja hänen tehtävänä on varmistaa, että työnteko keskushallinnossa sujuu. Hallintojohtajalla on oma esimiehensä, jolle hän vastaa hallintokuntansa toiminnasta ja tuloksista.



Kuvio 12. Keskushallinnon organisaatorakenne

Kaikilla keskushallinnon työntekijöillä on mahdollisuus saada henkilökohtaisia palkanlisäjä riippuen työssä suoriutumisesta ja työtehtävästä, mutta niitä ei kuitenkaan koeta suurena motivoivana osana. Tutkittavat ovat tyytyväisiä palkkaansa ja kokemusvuosien oikeuttamiin lisiin. He kuitenkin kertovat tekevänsä työnsä samalla tavalla lisistä huolimatta. Myös henkilökohtaisista tavoitteiden täyttymisestä saatavat palkanlisät ovat mukavia, mutta niillä ei ole suoranaista vaikutusta kenenkään työmotivaatioon.

Palkitseminen ja palkkaus ovat johdon keskeisiä työkaluja, jotka vaikuttavat koko organisaatioon. Toimivalla palkkausjärjestelmällä tähdätään toiminnan tulokselliseen ohjaamiseen, työntekijöiden kannustamiseen, yrityksen tuottavuuteen sekä hyvien työntekijöiden houkuttelemiseen. Palkkauksen on sovittava yhteen yrityksen toiminnan ja tavoitteiden kanssa, ja sitä on kehitettävä tarpeiden mukaan. Kannustavaa palkitusjärjestelmää tulisi ajatella investointina eikä yhtenä organisaation kuluista. (Teknologiateollisuuden www-sivut 2014.)

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 7.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kohteena olivat Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen työntekijät. Tutkimusote tuli suoraan toimeksiannon yhteydessä, koska kyseisen hallintokunnan työntekijöiden osaamisen kartoittaminen oli yhtenä osana kunnan tulospalkkiota. Hallinto- ja taloustoimen osastoon kuuluu hallintojohtajan lisäksi kuusi työntekijää; henkilöstösihteeri, it-suunnittelija, palvelusihteeri sekä kolme toimistosihiteeriä. Tutkimuksessa ei erikseen kartoiteta hallintojohtajan osaamista, mutta hänen arvionsa ovat suuressa osassa muun henkilöstön osaamisen kartoittamisessa. Kaikki tutkimukseen osallistuvista henkilöistä ovat naisia.

Osalle työntekijöistä on vuonna 2008 tehty yleistä työelämäosaamista koskeva osaamiskartoitus, mutta kaikkien osaamista ei ole nykyisissä työtehtävissä kartoitettu. Tämän kartoituksen tarkoituksena on syventyä kunkin henkilön työtehtävän vaatimaan osaamiseen ja heidän nykyisiin valmiuksiinsa tehtävissä. Jokaisen työtehtävästä luodaan toimenkuvaukset, jotka määrittelevät tehtävässä tarvittavan osaamisen kokonaisuudessaan.

Tutkimusta suunniteltaessa on pystyttävä määrittämään mahdollisimman tarkka tutkimusmenetelmä tutkittavaan asiaan nähden. Menetelmän valintaan vaikuttaa aiheen lisäksi tutkimuksen kohderyhmä sekä tutkimuksen tavoite. Vaihtoehtoina tutkimusoteelle ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote, tai edellisten yhdistelmä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleisesti pohtimaan asioiden syy ja seuraussuhteita ja tehdään johtopäätöksiä aiempien tutkimusten perusteella. Tätä menetelmää onkin kutsuttu määrälliseksi tutkimukseksi, koska siinä tutkimusaineisto pyritään saamaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tällöin yleistä kyselylomakkeissa on valmiit vastausvaihtoehdot, joista saadaan selkeät prosentuaaliset päätelmät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135–136.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää uusia tosiasioita eikä vain todentaa

olemassa olevia olettamuksia. Tutkimuksen aineisto pyritään hankkimaan todellisissa tilanteissa esimerkiksi haastattelemalla ihmisiä kasvokkain. Menetelmä ei kuitenkaan vaadi näin läheisen kontaktin ottamista haastateltavaan, vaan yleisesti on käytetty myös erilaisia lomakkeita ja testejä tutkimustulosten saamiseksi. Kvalitatiivista menetelmää käyttäen tutkimussuunnitelma muodostuu usein vasta tutkimuksen edetessä pidemmälle. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160.)

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää johtuen tutkimuksen luonteesta. Tutkittavat vastasivat kysymyksiin vapaasti omin sanoin, sekä valmiin lomakkeen avulla. Lisäksi tutkittavat arvioivat itse omaa osaamistaan ja vastasivat ennalta laadittuihin kysymyksiin haastattelussa. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen tutkimuksen tuloksista saatiin luotettavampia, kuin jos olisi käytetty ainoastaan lomaketutkimusta. Tutkimustuloksia on kerätty mahdollisimman monipuolisoin tavoin, jotta vastaukset olisivat todenmukaisia ja antaisivat riittävästi tietoa.

## 7.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus lähti liikkeelle hallintojohtajan pyynnöstä kartoittaa hallinto- ja taloustoimen henkilöstön osaamista. Tutkimustyö aloitettiin marraskuussa 2014 ja aluksi tarkoituksena oli kartoittaa vain henkilöstön nykyinen osaaminen sekä antaa toimitusolosuhteita osaamisen kehittämiseksi. Tutkimus kuitenkin laajeni, kun kävi ilmi, että organisaatiolta ei löydy tarkkoja tehtäväkuvauksia tutkimukseen osallistuville työntekijöille. Opinnäytetyön ohjaajan ehdotuksesta päätettiin luoda tutkimukselle ja organisaatiolle lisäarvoa tehtäväkuvausten laatimisen avulla. Tammikuun 2015 alussa tutkimukseen osallistuvalla henkilöstöllä pidettiin pieni tiedotuspalaveri tutkimuksen tarkoituksesta ja vaiheista.

Opinnäytetyön teoriaosa valmistui helmikuun alkupuolella, jonka jälkeen lähdettiin kehittämään itsearviointi ja työnkuvauslomakkeita kunkin työntekijän toimenkuvaa vastaaviksi. Tutkimuksen teoriaosuuden tieto on pääasiassa peräisin kirjallisuudesta, mutta myös internetistä on löytynyt aineistoa aiheeseen liittyen. Tutkimuksen tiedonlähteenä on käytetty myös muutamia artikkeleita. Tutkittaville annettiin toimenkuva-

us ja osaamisen itsearviointilomakkeet täytettäväksi, joiden avulla tehtiin tutkimuksen toiminallista osuutta. Osalla lomakkeiden palauttamisessa kului hieman odotettua kauemmin sillä hetkellä vallitsevien työkiireiden takia. Lomakkeiden analysoinnin jälkeen kutakin työntekijää haastateltiin osaamisen, osaamisen hallinnan ja osaamisen johtamisen teemoilta laadituilla haastattelukysymyksillä.

Osaamisen itsearviointi sekä tehtävänkuvauksien täydentäminen tapahtui siis strukturoidun- eli lomakehaastattelun avulla. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä lomakkeet lähetetään vastaanottajalle, jonka jälkeen ne saadaan takaisin ja tarvittaessa esitetään tarkentavia kysymyksiä lomakkeen täyttäjälle. Lomakkeen tulisi olla mahdollisimman selkeä, jotta vastaajalla on riittävä kiinnostusta vastata siihen. (Hirsjärvi ym. 2007, 192, 203.)

Lomakehaastattelu sopi tutkimukseen hyvin, koska lomakehaastattelun avulla vastaaja voi rauhassa perehtyä vastaamiseen silloin kuin hänelle itselle parhaiten sopii. Tehtävänkuvauslomakkeeseen kysymysten laatiminen oli melko vaikeaa, koska puuttuvien työtehtäväkuvausten takia oli vaikeaa tietää, minkälaisia asioita kunkin työhön liittyy. Vastaajat kuvailivat työtehtäviään kuitenkin laajasti ja monipuolisesti, jolloin kunkin tehtävänkuvaus pystyttiin määrittämään tarkasti.

Tutkimuksen edetessä henkilöstön itsearviointilomakkeet annettiin esimiehelle hänen arviotaan varten. Hallintojohtaja arvioi alaistensa osaamisen nykytasoa ja toivottua tavoitetasoa. Toimenkuvauslomakkeet analysoitiin ja muokattiin asialliseen muotoon, jolloin tutkimuksen valmistuttua ne annetaan esimiehen käyttöön. Valmiit toimenkuvauslomakkeet ovat hyödyllisiä kohdeorganisaatiolle, kun osaamista koskevaa tietoa tarvitaan.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustyötä tehtäessä on tärkeää huomioida tulosten luotettavuus. Tutkimus on toteutettava sillä periaatteella, ettei tutkimuksesta aiheutuisi minkäänlaista haittaa tutkittaville henkilöille. Tutkija pyrkii aina välttämään virheitä, mutta joskus pyrkimyksistä huolimatta virheitä syntyy. Maailma on pullollaan erilaisia tutkimuksia,

joiden pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tästä syystä on aina pyrittävä arvioimaan juuri tutkimuksen luotettavuutta, ja sitä, millaisista lähteistä tieto on peräisin. (Heikkilä 2008, 29; Hirsijärvi ym. 2007, 226.)

Kun tutkimuksien luotettavuutta arvioidaan, voidaan käyttää lukuisia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja (Hirsijärvi ym. 2007, 226). Tässä tutkimuksessa suuri osa lähdetiedoista on luotettavista kirjallaisista lähteistä, mutta myös internetiä on käytetty tiedonhaussa. Kaikkea verkosta hankittua tietoa on kuitenkin arvioitu kriittisesti, jotta tutkimukseen ei sisältyisi epäluotettavaa tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmällä pyritään mittaamaan juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. Joskus saattaa käydä niin, että mittarit eivät vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija on ajatellut. Vastaja saattaa ymmärtää kysymykset täysin toisella tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Tällöin tuloksia ei voida pitää täysin pätevinä. (Hirsijärvi ym. 2007, 226–227.) Tässä tutkimuksessa vastauslomakkeiden kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä, jotta vastaja tajuaisi millaista vastausta häneltä toivotaan. Lomakkeissa oli tarpeeksi apukysymyksiä vastaajalle, jotka ohjasivat häntä vastaamaan juuri niihin asioihin, joita tutkimuksessa haluttiin selvittää.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustuloksien toistettavuutta tutkimuksessa, sekä sen kykyä välttää sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkkinä kaksi tutkijaa, jotka päätyvät tutkimuksessaan samaan tulokseen. Tämä voisi tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat reliaabeleja. (Hirsijärvi ym. 2007, 226–227.) Tässä osaamiskartoituksessa ja tehtävänkuvausten luomisessa reliaabeliuteen pyrittiin lomakehaastattelujen ja suullisten haastattelujen yhteistuloksella. Lomakkeen täytettyä vastaaja vastasi vielä haastattelussa tutkijan lisäkysymyksiin, jolloin varmistettiin, että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset oikein, ja vastasi haastattelukysymyksiin samoilla ajatuksilla täydentäen jo antamiaan vastauksia.

Haastattelut pidettiin rauhallisissa olosuhteissa kunkin tutkittavan työhuoneessa. Tällöin välttyttiin häiriötekijöiltä ja haastateltavalla oli mahdollisuus keskittyä kysyttyihin kysymyksiin ja antamiinsa vastauksiin rauhassa. Näin myös haastattelussa saatu-

ja tuloksia voidaan pitää luotettavimpina. Yksi haastatteluista käytiin puhelimen välityksellä, mutta silloinkaan keskeyttäviä tekijöitä ei ollut. Haastattelujen kesto vaihteli noin puolesta tunnista vajaaseen puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut sujuivat mutkattomasti ja tarvittavat asiat saatiin selville. Positiivisena yllätyksenä haastattelut kertoivat työstään myös kysymysten ulkopuolelta, jolloin saatiin melko hyvä kuva myös siitä, kuinka mielekkääksi tutkittavat kokevat työnsä tai millaisia epäkoh-  
tia heidän työstään löytyy.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

### 8.1 Toimenkuvaus

Opinnäytetyön tutkimusta koskeva tiedotustilaisuus järjestettiin tutkimukseen osallistuvalla henkilöstölle perjantaiamuna 16.1.2015. Tutkijana esittelin itseni, ja kerroin yhdessä hallintojohtajan kanssa tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta.

Alussa tarkoituksena oli tehdä henkilöstölle ainoastaan osaamiskartoitus, joten tiedotustilaisuudessa heille kerrottiin itsearviointilomakkeesta sekä tulevista haastatteluis-  
ta. Heille selostettiin miksi tutkimusta tehdään ja kuinka sillä ei ole vaikutusta kenkään henkilökohtaisiin työsuorituksiin. Tutkimuksen edetessä ja kehittyessä, päädyttiin kuitenkin luomaan jokaiselle tutkittavalle myös toimenkuvauslomake, jota voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa. Tämän seurauksena tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus laajenivat ja opinnäytetyö muuttui kehittäväksi tutkimukseksi tuoden lisä-  
arvoa kohdeorganisaatiolle.

Konkreettista tutkimustyötä lähdettiin tekemään muokkaamalla toimenkuvauslomak-  
keet kohdehenkilöille soveltuviksi. Ohjaajaltani saatua alkuperäistä lomaketta muokattiin vastaamaan tutkittavien työnkuvia. Hallintojohtajalta saatujen pelkistettyjen työtehtäväkuvausten pohjalta luotiin kullekin työntekijälle oma lomake, jossa he tarkentaisivat työtehtäviensä sisältöjä ja osaamisvaatimuksia. Lomakkeessa tiedusteltiin kunkin henkilön vastuualueista sekä mahdollisesti vaadittavista erityisosaamisista. Lisäksi työntekijät kertoivat lomakkeessa työsuhteensa tilanteesta sekä työolosuhteis-  
ta. Työolosuhteissa käsiteltiin ilmapiiriä, työskentelytapaa sekä johtamiskäytäntöä.

Toimenkuvauslomakkeen lopussa kukin arvioi työympäristön piirteitä, työtehtävän piirteitä sekä työtehtävässä vaadittavia ominaisuuksia rasti ruutuun -menetelmällä, viisiportaisella asteikolla. Kolme kuudesta tutkimukseen osallistuvista henkilöistä vastasivat annetussa puolentoista viikon ajassa, mutta koska kyselyt jaettiin juuri vaalien aikaan, osalla vastaajista lomakkeen palauttaminen venyi työkiireiden takia. Kaikki kuitenkin vastasivat kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi muodostuikin pyöreä 100 %. Liitteessä 2 on esitetty esimerkki lomakkeen rakenteesta. Kaikille oli siis räätälöity omanlaisensa lomake sopivaksi kunkin työtehtävään.

Toimenkuvauslomakkeiden pohjalta jokaiselle tutkittavalle laadittiin oma toimenkuvaus. Pohjana tässä käytettiin Samuli Sistosen (2008, 104) laatimaa mallia tehtävänkuvauksesta, joka löytyy tämän tutkimuksen liitteestä 1. Niin kuin teoriaosuudessa käsiteltiin, hiljaisen tiedon tuominen näkyväksi on erittäin haastavaa ja siihen tulisi uhrata aikaa jokaisessa organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa luotujen toimenkuvauksen avulla kyettiin tuomaan hiljaista tietoa verbaaliseen muotoon, mikä auttaa tietojen tarkastelussa myöhemmissäkin vaiheissa. Tarkoituksena tällaisen selkeän asiakirjan luomisessa oli se, että hallintojohtaja sai käyttöönsä materiaalia tulevaisuuden rekrytointitarpeita ja työtehtävien kehittämistä ajatellen.

Valmiilla toimenkuvauslomakkeilla on useita hyötyjä organisaation toiminnassa. Rekrytointi ja työtehtävien kehittämistilanteiden lisäksi asiakirjoja voidaan käyttää myös uuden työntekijän perehdytyksessä. Työntekijä pystyy lomakkeen avulla helpommin ymmärtämään työtehtävän vaatimat osaamiset ja tehtävään kuuluvat vastuualueet. Kun kaikki on koottu yhteen asiakirjaan, on helppo nähdä kokonaiskuva omasta työtehtävästä.

## 8.2 Työympäristö

Kaikki tutkittavista kokevat työyhteisönsä ilmapiirin hyväksi. He kuvaavat ilmapiiriä vapaaksi ja kannustavaksi. Välillä asioiden etenemisestä ja valituista ratkaisuista syntyy erimielisyyksiä, mutta henkilökohtaisia riitoja ei tutkittavat kerro työyhteisössä

olevan. Neljä kuudesta vastaajasta (66 %) kertoo pitävänsä työstään kovasti ja heistä on mukava tulla töihin. Puolet tutkittavista mainitsee erikseen kokevansa, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. Yksi tutkittavista kuvailee kollegoitaan ammattimaisiksi, mutta kokee, että työyhteisössä on ilmapiiriä haittaavia tekijöitä, jotka johtuvat käyttäytymisestä työtehtävässä.

Yksi kuudesta vastaajasta arvioi työympäristön olevan melko muuttumaton, mutta muiden (83 % vastaajista) mielestä vaihtelevuus ja nopeatempoisuus kuvaavat paremmin hallintokunnan työympäristöä. Kaikki kokevat, että heidän työssään tapahtuu jatkuvia keskeytyksiä ja yhtä henkilöä lukuun ottamatta tutkittavat arvioivat työympäristön tilanteiden vaativan nopeaa reagoitua, eikä mahdollisuutta valmisteluille ole läheskään aina. Kahden henkilön (33 % vastaajista) mielestä heillä on mahdollisuus käyttää muita apuna työnsä loppuun saattamisessa, mutta muut (66 %) ovat lähes täysin sitä mieltä, että heidän on itse huolehdittava työnsä valmistumisesta. Yksi tutkittavista arvioi työympäristön aikataulujen pitävän erinomaisesti, yksi ei osaa sanoa, ja loput neljä tutkittavista (66 %) kokevat, että viime hetken muutokset ovat yleisiä.

### 8.3 Tutkittavien toimenkuvat

Toimistosihteeri A:n työtehtäviin kuuluu keskusarkiston ja kunnanhallituksen arkiston hoito sekä arkiston johtaminen. Hän opastaa hallintokuntien arkistovastaavia ja neuvoa arkiston hallintaa koskevissa asioissa. Arkistovastaavat pitävä palaveri noin kuukauden välein ja päivittävät tietojaan samalle tasolle. Eurajoen kunnan arkistonmuodostussuunnitelma AMS valmistui vuonna 2014 ja toimistosihteeri A:n tehtävänä on ylläpitää arkistoa. Arkiston hoidossa toimistosihteeri A käyttää Dynasty -nimistä ohjelmistoa. Myös nimikirjojen tulostus sisäisten asiakkaiden pyynnöstä kuuluu toimistosihteerin tehtäviin. Hänen tehtävänä on pitää luottamushenkilökortistoa ajan tasalla. Toimistosihteeri A on suorittanut arkistotoimen perustutkinnon ja päivittää osaamistaan jatkuvasti seuraamalla alaa lehdistä ja netistä sekä tarpeen mukaan osallistuu koulutuksiin ja kursseille.

Toimistosihteeri A vastaa kunnanvirastolle tulevan postin avaamisesta ja käsittelystä sekä viestittelee asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa vaihtelevista asioista.



Hän vastaa toimistotarviketilauksista toiveiden ja tarpeiden mukaan sekä päättää meenekö tilaus esimerkiksi tietyn hallintokunnan budjetista. Vaalien aikaan (n. 3-4kk ennen ja viikko jälkeen vaalien) toimistosihteeri A toimii keskusvaalilautakunnan sihteerinä sekä yhteyshenkilönä kaikkiin vaaleihin liittyvissä asioissa. Hän laatii myös esityslistat, kokouskutsut ja pöytäkirjat sekä tilaa vaaleissa tarvittavia materiaaleja. Suurimmaksi kuormitustekijäksi työtehtävässään toimistosihteeri A nimeää vaalit, mutta on tyytyväinen etteivät siihen liittyvät tehtävät kuormita koko vuoden ympäri, vaan ainoastaan noin neljän kuukauden ajan, riippuen vaalien ajankohdasta. Toimistosihteeri kokee, että työtehtävät ovat tasapainossa työhön käytettävän ajan määrään.

Toimistosihteeri B:n työtehtäviin kuuluu laskutus, taloushallinnon avustavat sekä asiantuntijatehtävät ja urakkavakuuksien hoito. Laskutukseen sisältyy sekä yleis- että vuokralaskutus WmWare -ohjelmistolla. Toimistosihteeri avustaa yksityisille tahoille myönnettävien avustuksien hoitamisessa sekä huolehtii avustuksien maksatuksista. Lisäksi hän toimii avustavana sijaisena rakennuslupia koskevissa tehtävissä. Urakkavakuuksien hoitoon kuuluu vakuuksien umpeutumisaikataulujen hallinnoiminen sekä asiakirjojen arkistointi ja palautus rahoitusyhtiöille. Ajoittain toimistosihteeri B tuuraa myös neuvonnan työntekijää, joskin kokee sen kuormittavaksi tekijäksi nopean tarpeen vuoksi. Toimistosihteeri B:n vastuualue rajautuu taloushallinnon tukipalveluihin. Työtehtävässä vaaditaan opisto- tai ammattikorkeakoulutusta sekä osaamista voi halutessaan kehittää käymällä lisäkursseja.

Toimistosihteeri C:n työnkuvaan kuuluvat kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen sekä teknisen- ja ympäristölautakunnan asioiden valmisteluun ja kokousasiakirjojen laadintaan liittyvät toimet. Hän laatii esityslistoja ja pöytäkirjoja, ja huolehtii niiden oikeanmukaisesta arkistoinnista. Lisäksi hän ylläpitää tontinvuokrasopimusten ajantasaisuutta sekä laatii ja purkaa vuokrasopimuksia. Hän myös hoitaa tonttien vuokralaskutuksen. Toimistosihteeri C:n työtehtäviin kuuluu kauppakirjojen laatiminen kiinteistökauppakirjojen osalta sekä osto- että myyntitarkoituksissa. Tähän sisältyy muun muassa karttojen piirtämistä ja pinta-alojen mittausta. Kauppakirjojen laatimisen lisäksi toimistosihteeri toimii kunnan kiinteistökauppojen kaupanvahvistajana ja kauppoihin liittyvien asioiden asiantuntijana.

Toimistos sihteeri C kuuluu IT-toimikuntaan ja hänen tehtävänä on päättää laite- ja ohjelmistohankinnoista. Työtehtävä vaatii laajaa IT-osaamista. Toimistos sihteeri toimii useiden ohjelmistojen pääkäyttäjänä ja vastaa myös asianhallintaohjelman, vaaliohjelman, kunnan verkkosivujen sekä kopiokoneen pääkäytöstä. Hän toimii myös sijaisena useassa muussa toimistotehtävässä ja on puhelintukena erilaisissa IT-ongelmissa.

Toimistos sihteeri C:n monipuolinen ja laaja työnkuva vaatii monenlaista osaamista useassa asiassa. Työtehtävässä vaaditaan ammattikorke- tai opistotasoista koulutusta. Toimistos sihteerin tulee hallita Dynasty -asianhallintaohjelmiston, Office -ohjelmien, Adobe Acrobat Pron, Kuntax -laskutusohjelmiston, Maanmittauksen kiinteistöjärjestelmän, Kuntarekryn, sähköpostin ylläpito-oikeuden ja monen muun IT-ohjelmiston käyttö toimiakseen työtehtävässään. Häneltä edellytetään myös muiden toimistotehtävien kuten postituksen, puhelinvaihteen tuurauksen, arkistoinnin ja englanninkielisen asiakaspalvelun hallintaa.

Eniten työpaineita toimistos sihteeri C:n työssä aiheuttaa kiireisien aikataulujen laatiminen ja työtehtävien valmistumisen riippuvuus muista henkilöistä. Kaikki työtehtävät vaativat paineensietokykyä, vastuunkantoa ja päätöksentekokykyä. Toimistos sihteeri C on hankkinut itselleen työuransa aikana LKV-pätevyyden, kaupanvahvistajan oikeudet, runsaasti IT-osaamista erilaisien koulutuksien avulla. Hän on merkonomin tutkinnon lisäksi suorittanut sihteerin ammattitutkinnon. Työtehtävä vaatii jatkuvaa koulutusta erityisesti kiinteistö ja IT asioissa.

Palvelusihteerin työnkuvaan kuuluu puhelinvaihteen hoito ja muu asiakaspalvelu neuvonnan työpisteessä. Hän neuvoo virastolle soittavia ihmisiä, ja ohjaa kenen puoleen heidän kuuluu kääntyä kussakin asiassa. Palvelusihteeri vastaanottaa toimistolle tuotavia lomakkeita ja antaa niitä tarvitseville. Hän hoitaa kunnanviraston huonetilavarauksia, varaa aikoja sähköiseen kalenteriin ja huolehtii tiedoista laskutusta varten. Palvelusihteeri työhön kuuluu myös saapuvan ja lähtevän postin käsittely. Hän lajittelee postit ja huolehtii että postikoneessa on saldoa jäljellä. Palvelusihteerin vastuulle kuuluu kokouspalkkioista huolehtiminen ja niiden tarkastus ennen kuin ne menevät maksuun. Työtehtävässä vaaditaan vähintään merkonomin tutkintoa ja asiakaspalveluhenkisyttä.

Henkilöstösihteerin tehtäviin kuuluu kaikki viraston henkilöstöasiat. Hän järjestää koulutuksia, laatii henkilöstöruokailusopimuksia, tiedottaa henkilöstöä, tulkitsee työ-sopimuksia, ratkoo työsuojelullisia epäkohtia, laatii osaamisprofiilipohjia ja ylläpitää kunnanviraston intraa henkilöstöasioihin liittyen. Henkilöstösihteerin toimii myös palkka- ja eläkeasiamiehenä. Näihin kuuluu yhteyshenkilönä oleminen erinäisiin etu-järjestöihin sekä henkilöstön tiedottaminen kaikkiin palkkaukseen ja eläkeasioihin liittyen. Yhteyshenkilönä henkilöstösihteerin käyttää seuraavia sähköisiä järjestelmiä: Personec F, Ess-palvelu, Dynasty, C&Q -järjestelmä ja Kevan sähköinen järjestelmä työnantajille.

Henkilöstösihteerin huolehtii Smartum setelien ja saldojen hallinnoimisesta ja laatii henkilöstöraportin kerran vuodessa. Hän vastaa tulospalkkiotavoitteiden tarkastuk-sesta ja tiedottamisesta tulospalkkiota koskevista asioista. Henkilöstösihteerin toimii yhteyshenkilönä työterveyshuoltoon ja laatii toimintasuunnitelman yhdessä työterve-yshuollon henkilöstön kanssa. Lisäksi hän seuraa sairauspoissaoloja ja huolehtii ke-lakorvausten hakemisesta. Henkilöstösihteerin toimii maaseutulautakunnan esittelijänä sekä hankintojen asiantuntijana. Hän valmisteleo asioita maaseutulautakunnan koko-uksiin ja laatii mm. esityslistan. Myös hankintojen tarjouspyyntöjen laadinta ja tarjo-usten käsittely kuuluvat henkilöstösihteerin vastuualueeseen. Hän päivittää Eurajoen kunnan kotisivuja teknisen, ympäristö- ja sosiaalitoimen osalta tarpeen vaatiessa.

Henkilöstösihteerillä on lukuisia vastuualueita, mutta kuitenkin ylin vastuu henkilös-töä koskevissa asioissa on kunnanjohtajalla. Henkilöstösihteerin on tunnettava työeh-tosopimuksia, palkkausjärjestelmiä, eläkeasioita ja muuten ylläpitää tietojaan koulu-tuksien avulla. Hänen työssään on tärkeää hallita useita osa-alueita, priorisoida työ-tehtäviä ajan käytön sallimissa rajoissa ja toimia motivoituneesti. Kuormitus työteh-tävien osalta vaihtelee vuodenajan mittaan ja suurimpia painetekijöitä ovat eläkeha-kemuksien laatiminen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen liittyvät asiat palkkauksessa, lainmukaisuus hankinnoissa sekä tiukat aikataulut ja työympäristössä tapahtuvat muutokset. Henkilöstösihteerin vastaa useista kunnan työntekijöitä koske-vista asioista, mutta ei kuitenkaan toimi kenenkään esimiehenä.

It-suunnittelija vastaa kaikkien Eurajoen kunnan toimipisteiden työasemista, verkkolaitteista ja palvelinjärjestelmistä. Hän varmistaa, että laitteet toimivat, ovat jatkuvasti käytettävissä ja siitä, että tietoliikenneverkko toimii. Verkkolaitteiden vian sattuessa, It-suunnittelija saa hälytyksen, jolloin vika on korjattava lähes välittömästi. Hänen toimenkuvaansa kuuluu myös kaikkien työasemien ohjelmistojen asennus ja päivittäminen. Joitain asennuksia ja päivityksiä on mahdollista asentaa etätyönä, mutta jotkut toimet vaativat aina tietyille toimipisteelle menemistä. Tietoturvapäivitykset ovat todella yleisiä, joten työtä on paljon.

It-suunnittelija tehtävänä on huolehtia, että kaikilla kunnanviraston työntekijöillä on asianmukaiset laitteet ja oheislaitteet. Tarpeen mukaan hän hankkii uusia laitteita ja asentaa ne työntekijöille. Hän ratkaisee it-ongelmia selvittämällä vian ja keksimällä siihen ratkaisun. Tärkeänä työtehtävänä on myös tietosuojasta ja tietoturvasta huolehtiminen. Hän ohjeistaa ja kouluttaa käyttäjiä tietoturvaan liittyvissä asioissa tarpeen mukaan. Edellä mainittujen lisäksi it-suunnittelijan työnkuvaan kuuluu erilaisen it-järjestelmien suunnittelu ja toteutus. Hän huolehtii uusien ohjelmistojen asennusprosesseista alusta loppuun.

Tietoliikenne katkokset ovat julkiselle organisaatiolle kriittisiä. Jokainen katkosminuutti on kallis, joten it-suunnittelijalta vaaditaan ripeää toimintaa ja hyvää ongelmanratkaisukykyä. Pikkutarkat tekniset asennukset vaativat hyvää keskittymiskykyä. It-suunnittelija on vastuussa järjestelmien toimivuudesta ja tämä tarkoittaa, että asennuksia ja päivityksiä on välillä tehtävä iltaisin ja viikonloppuisin, jotta katkokset eivät häiritse muun henkilöstön työntekoa. It-suunnittelijalta vaaditaan paljon erilaista erityisosaamista ATK-alalta, jolloin myös jatkuva kouluttautuminen on välttämätöntä.

#### 8.4 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitusta varten kullekin henkilölle oli laadittu tehtäväkohtainen itsearviointilomake. He arvioivat omaa osaamistaan kussakin työtehtävässä sekä sitä, kuinka tärkeää kyseinen osaaminen on työtehtävän kannalta. Tämän jälkeen heidän esimiehensä arvioi omasta näkökulmastaan, millä tasolla osaaminen on nyt ja mikä on kun-

kin osaamisen tavoitella. Osaamista kartoitettaessa, tutkimukseen osallistuvia henkilöitä pyydettiin myös arvioimaan oman työaikansa käyttöä. He arvioivat tehtäväkohtaisesti kuinka paljon aikaa menee kunkin toimen suorittamiseen yhden viikon aikana.

Osaamiskartoituksen itsearviointilomakkeessa arviointiasteikko oli numeerinen, josta tutkittavat valitsivat parhaan vaihtoehdon asteikolta 1-5. Asteikon pykälät määriteltiin työtehtäväkohtaisissa osaamisissa alla olevan mukaan:

- 1 = Ei lainkaan osaamista
- 2 = Vähäinen osaaminen
- 3 = Tyydyttävä osaaminen
- 4 = Hyvä osaaminen
- 5 = Erinomainen osaaminen työtehtävässä.

Toimenkuvauslomakkeen avulla selvitettiin aiemmin jokaiselta henkilöltä työtehtävän vaatimia ominaisuuksia ja taitoja. Heidä pyydettiin myös mainitsemaan kaikki ohjelmistot ja laitteet, joita he tarvitsevat työtehtäviensä suorittamisessa. Osaamisen itsearvioinnissa tutkittavat arvioivat eri valmiuksiaan tietotekniikan hallinnassa oman työtehtävän vaatimalta osin. He arvioivat osaamistaan kunkin ohjelmiston kohdalla erikseen. Lisäksi kukin tutkittavista arvioi työtehtäväkohtaisia valmiuksiaan ja sitä, kuinka tärkeänä he pitävät kyseisiä taitoja oman työnsä kannalta. Osaamisen tärkeyttä työtehtävässä arvioitiin myös asteikolla 1-5:

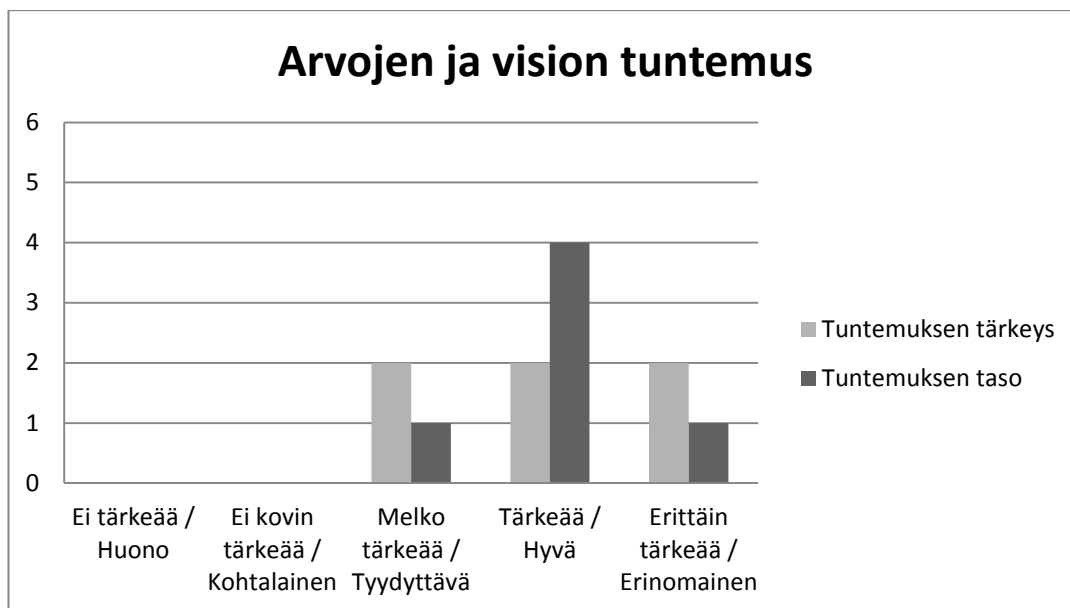
- 1 = Ei ollenkaan tärkeää
- 2 = Ei kovin tärkeää
- 3 = Melko tärkeää
- 4 = Tärkeää
- 5 = Erittäin tärkeää.

Lomakkeessa tiedusteltiin myös tutkittavien oman organisaation tuntemusta strategiasta ja visiosta lähtien. Heidän piti arvioida kuinka hyvin he tuntevat asiakkaita, yhteistyötahoja ja organisaationsa palveluja. Viimeisenä numeerisena arviointina kukin arvioi omia henkilökohtaisia valmiuksiaan, kuten yhteistyötaitoja, huolellisuutta, si-

toutumista työhön, ongelmienratkaisukykyä jne. Tämän jälkeen heillä oli mahdollisuus sanallisesti kertoa osa-alueista, joita itse haluaisivat kehittää, ja mistä osa-alueista haluaisivat oppia lisää.

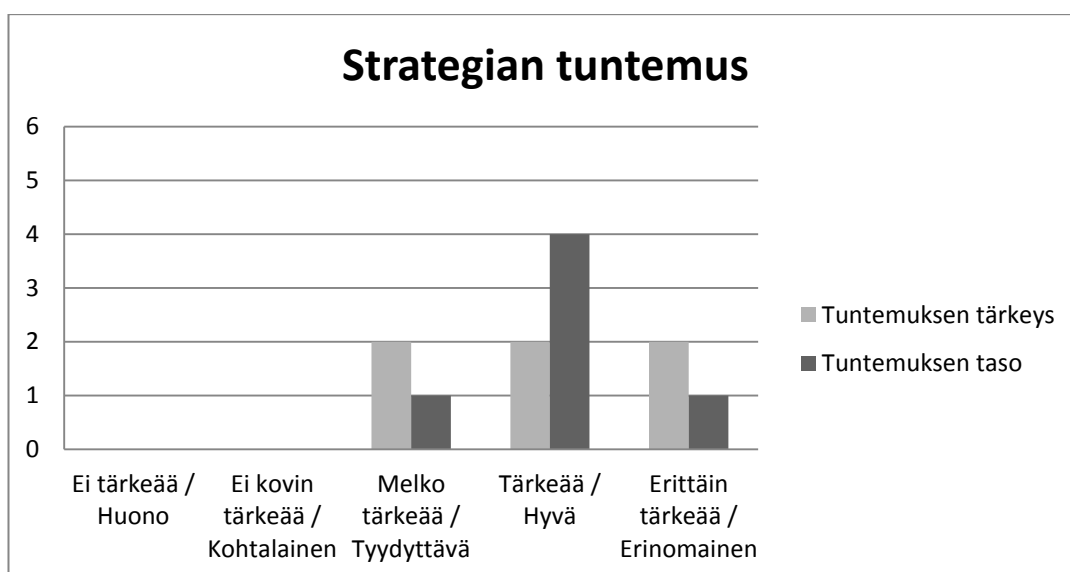
Osaamista kartoitettaessa tutkittavia pyydettiin nimeämään sisäiset asiakkaat, jotta saataisiin selville, ketkä nauttivat heidän työnsä tuloksista. Osaamisen arviointilomakkeen lopussa tutkittavat listasivat ajankäyttöään. He täyttivät taulukkoon kuinka monta tuntia tekevät kutakin työtehtävää yhden viikon aikana. Lomakkeiden palauttamisen jälkeen tutkittavien esimies antoi oman arvionsa kunkin henkilön osaamisen nykytasosta sekä tavoitetasosta jokaisen työtehtävän kohdalla erikseen. Tämän johdosta pystyttiin arvioimaan millä tasolla osaamisen tulisi olla ja mitä osaamisia pitäisi kehittää. Yksilökohtaisten osaamisten vajeita ja kehittämissuosituksia käsitellään tämän kappaleen lopussa ja yhteenveto kappaleessa yleisesti, mutta tuloksia ei erikseen eritellä eri henkilöiden osalta.

Tutkittavat arvioivat kuinka hyvin he tuntevat organisaation, jossa työskentelevät. Organisaation arvot ja vision suurin osa kokee tuntevansa hyvin, yksi jopa erinomaisesti. Yksi vastaajista kuitenkin arvioi tuntemustaan vain tyydyttäväksi. Visiolla ja arvoilla on tärkeä yhteys organisaation tapaan toimia ja tuottaa tulosta. Oman organisaation tuntemuksen arvioinnin lisäksi tutkittavat arvioivat asteikolla 1-5, kuinka tärkeää kyseisten asioiden tunteminen on heidän työssään. Vain kaksi kuudesta vastaajasta (33 %) kokee, että arvojen ja vision tunteminen on erittäin tärkeää. Alla olevassa kuviossa 13 on kuvattu miten vastaukset ovat jakautuneet.



Kuvio 13. Organisaation arvojen ja vision tuntemus sekä tärkeys

Niin kuin teoriaosassa käsiteltiin, organisaation arvot, visio ja strategia ovat niitä toimintaa ohjaavia tekijöitä, joiden ympärille kaikki toiminta muodostuu. Näiden asioiden tunteminen on ehdottoman tärkeää, jotta jokainen henkilöstön jäsen ymmärtäisi, mihin heidän tekemällään työllä pyritään. Jokainen työtehtävä organisaatiossa tukee jollain tavalla organisaation pyrkimyksiä toimia kohti asetettuja tavoitteita. Työtehtävä, jolla ei ole yhteyttä yrityksen strategian toteuttamiseen, on luultavasti täysin merkityksetön toiminnan kannalta, ja näin ollen myös mahdollisesti taloudellinen rasite. Kuviossa 14 kuvataan tutkittavien arviota strategian tuntemisesta.

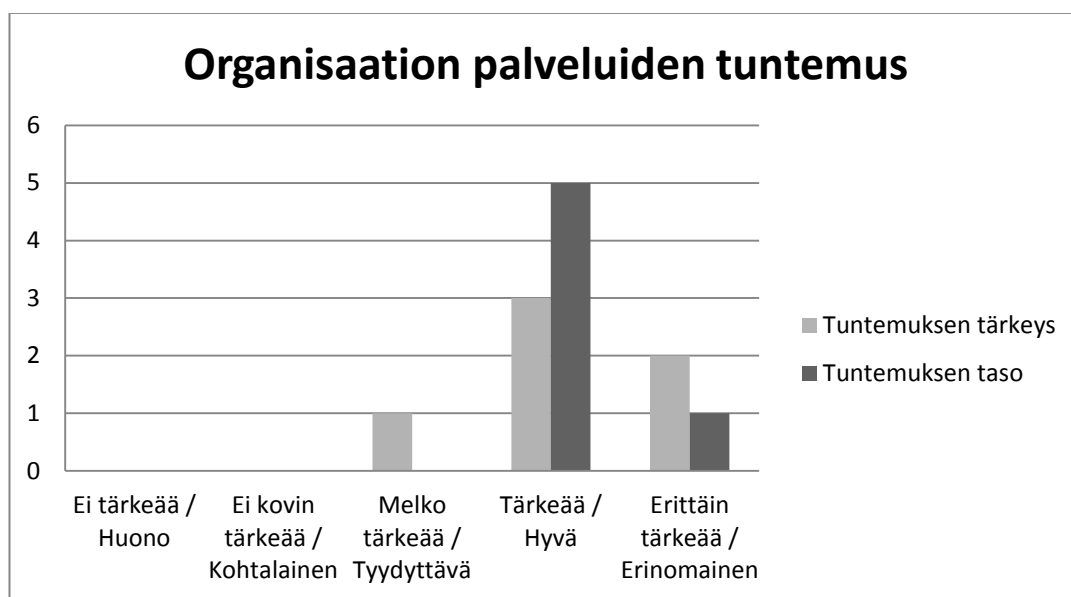


Kuvio 14. Organisaation strategian tunteminen ja tuntemisen tärkeys

Tutkittavien oman arvion jälkeen myös esimies arvioi kunkin työntekijän organisaation tuntemuksen nykytasoa ja sitä, millä tasolla osaamisen tulisi olla. Tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehen mielestä kaikkien ei tarvitsisi tuntea organisaation arvoja, visiota ja strategiaa yhtä hyvin. Hallintojohtajan mukaan kolmella kuudesta työntekijästä (50 %) olisi parantamisen varaa edellä mainittujen tuntemisessa. Esimiehen mielestä kaksi vastaajista (33 %) tuntee organisaation tavoitteet riittävän hyvin ja yksi jopa odotettua paremmin.

Työntekijöiden haastatteluissa kysyttiin miten oma osaaminen tukee koko organisaation visiota ja strategiaa. Vastausten perusteella kaikki tuntuivat tietävän ja tuntevan organisaation keskeiset tavoitteet. Oman osaamisen vaikutusta kyseisiin asioihin oli monen mielestä vaikeaa yhdistää, mutta useampi kokee oman työtehtävänsä olevan suoranaisesti yhteydessä strategiaan, jolloin strategian toteuttaminen ilman kyseisiä henkilöitä ja heidän osaamistaan, olisi puutteellista.

Organisaation tuottamat palvelut ovat usein taloudellisen tuloksen lähde. Henkilöstö vastaa palvelujen toteuttamisesta ja tarjoavat niitä asiakkailleen. Tutkittavia pyydettiin arviomaan kuinka hyvin he tuntevat Eurajoen kunnan palvelut ja kuinka tärkeänä he pitävät tätä osaamista oman työnsä kannalta. Useat vastaajista kokivat tuntevansa palvelut hyvin, mutta pitivät tätä osaamista erittäin tärkeänä. Palvelujen tuntemusta on kuvattu kuviossa 15.

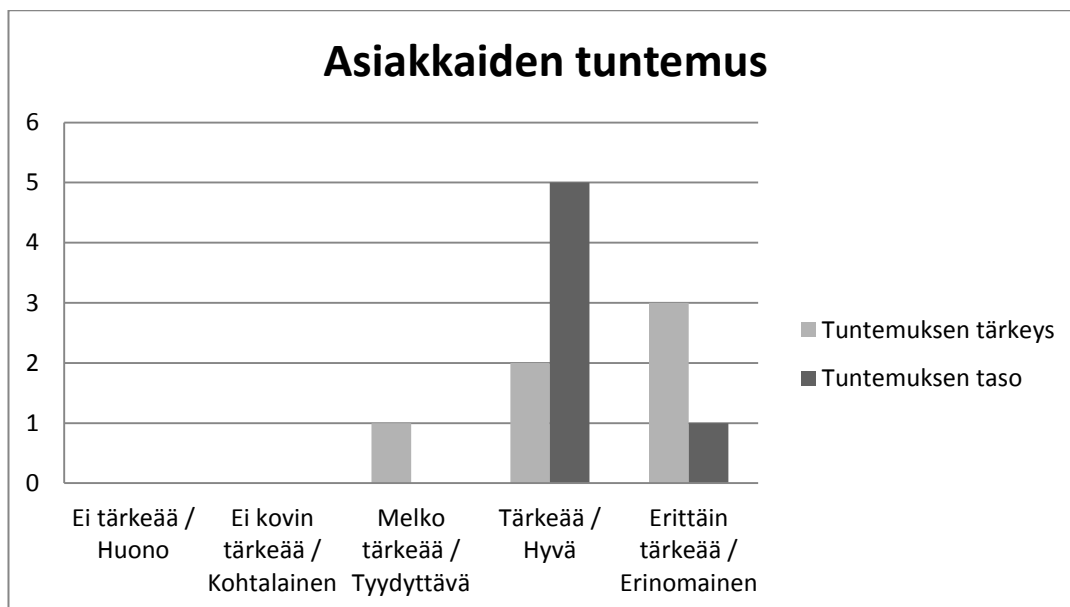


Kuvio 15. Organisaation palveluiden tuntemus



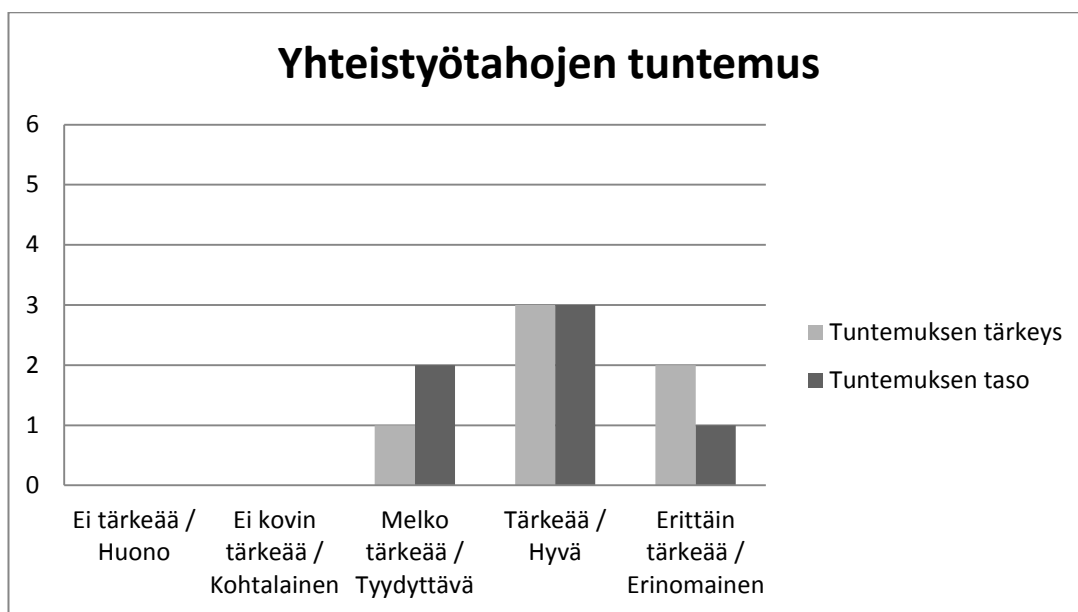
Useat työntekijät toimivat organisaatiossa tuottaakseen palveluita yrityksen asiakkaille. Jotkut kuitenkin työskentelevät taustalla, esimerkiksi varmistaen, että palveluja tuottavilla henkilöillä on siihen mahdollisuudet. Yksi vastaajista arvioi palveluiden tuntemuksen melko tärkeäksi, mutta tähän syynä on luultavasti se, että vastaaja ei suoranaisesti ole itse tuottamassa näitä palveluja. Esimiehen arvion mukaan neljä kuudesta (66 %) keskushallinnon työntekijästä tuntee organisaation palvelut riittävän hyvin. Hänen arvionsa mukaan kaksi työntekijää tuntee palvelut hyvin, mutta tavoitteena olisi erinomainen palveluiden tuntemus.

Tutkittavia pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin he tuntevat organisaationsa asiakkaita ja yhteistyötahoja (kuviot 16 ja 17). Asiakkaat ja yhteistyökumppanit mahdollistavat jokaisen organisaation toiminnan. Vaikka tarkoituksena ei olisi voiton tuottaminen, on jokaisen yrityksen tehtävä tulosta. Tulosta taas ei synny ilman asiakkaita. Myös yhteistyökumppanit ovat usean organisaation toiminnan kannalta välttämättömiä, ja ovat usein myös suuressa osassa toiminnan toteutumisessa. Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen henkilöstö arvioi tuntevansa organisaation asiakkaat hyvin tai jopa erinomaisesti, mutta osa arvioi tuntevansa yhteistyötahot huonommin kuin tehtävänkuva vaatisi.



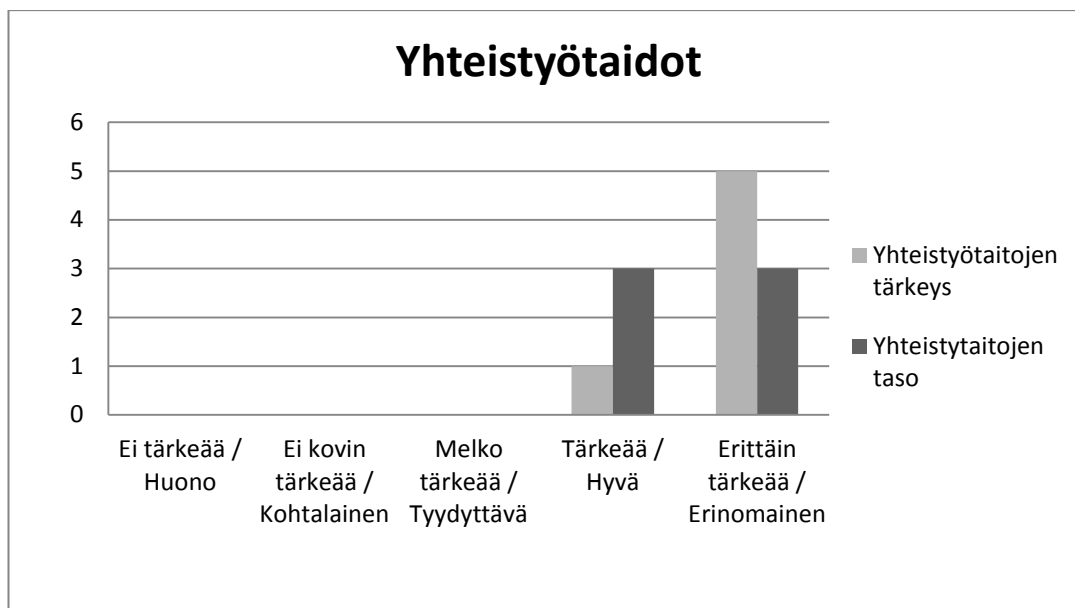
Kuvio 16. Organisaation asiakkaiden tuntemus

Vastauksia analysoitaessa voidaan huomata, että työntekijät kokevat tuntevansa asiakkaat hieman yhteistyökumppaneita paremmin. Kaksi vastaajista (33 %) arvioi tuntevansa Eurajoen kunnan yhteistyötahoja tyydyttävästi, johon toisella vastaajalla oletettavasti on syynä melko tuore työsuhte kohdeorganisaatioissa. Usealla organisaatiolla on lukuisia yhteistyökumppaneita, joten välttämättä ei ole edes mahdollista tuntea niistä jokaista. Esimiehen mukaan viisi kuudesta tutkittavasta (83 %) tuntee organisaation asiakkaat yhtä hyvin, tai jopa paremmin kuin tehtävänkuva vaatii. Ainoastaan yhdeltä työntekijältä esimies odottaisi erinomaista asiakkaiden tuntemusta nykyisen hyvän sijaan. Lisäksi kahdelta kuudesta työntekijästä (33 %) hän toivoo parempaa yhteistyötahojen tuntemusta.



Kuvio 17. Yhteistyötahojen tuntemus

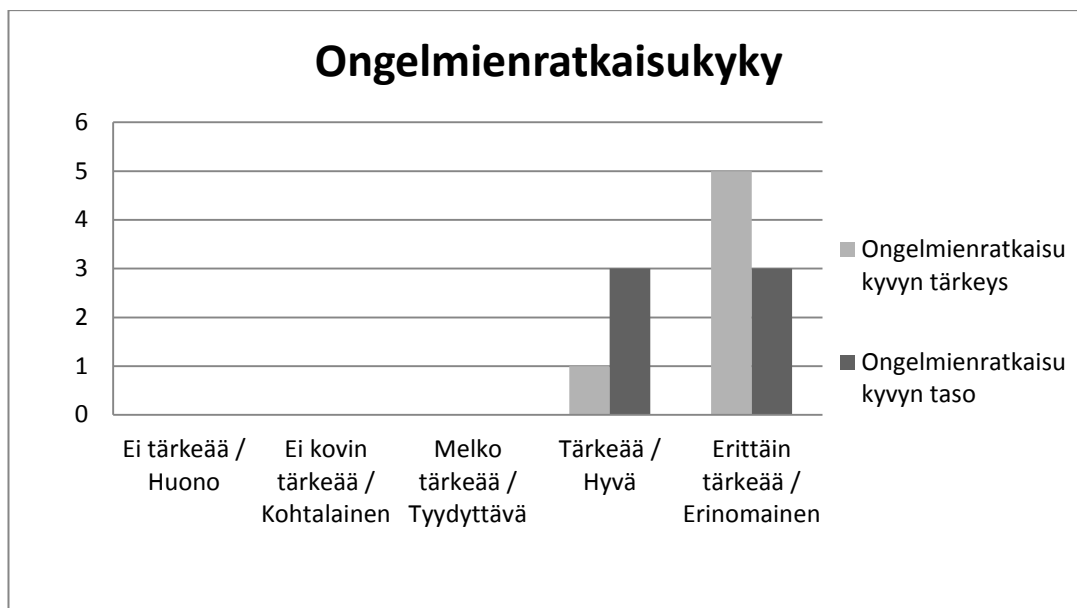
Tutkimuksen itsearviointilomakkeella haluttiin myös selvittää tutkittavien henkilökohtaisia valmiuksia omassa työtehtävässään. Positiiviseksi tulokseksi osoittautui henkilöstön arvio omista yhteistyötaitoistaan, joita on kuvattu kuviossa 18. Puolet vastaajista arvioi yhteistyötaitonsa hyväksi, toinen puoli erinomaiseksi. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että yhteistyötaidot ovat ehdottoman tärkeitä heidän työtehtävissään. Hyvien yhteistyötaitojen avulla kommunikointi on sujuvaa ja näin työnteko tehokkaampaa. Ryhmätyöskentely on yleistynyt jatkuvasti, jolloin yhä useammassa työtehtävässä vaaditaan taitoa työskennellä muiden ihmisten kanssa.



Kuvio 18. Yhteistyötaidot ja niiden tärkeys työtehtävissä

Hallintokunnan esimies on hieman eri mieltä tutkittavien yhteistyötaitoista. Hänen mukaansa kahdella kuudesta työntekijästä (33 %) yhteistyötaidot voidaan luokitella erinomaisiksi. Muilta tutkittavilta (66 %) hän toivoisi hieman parannusta yhteistyötaitoissa. Haastattelussa esimies mainitsee, että toivoisi alaisiltaan vastavuoroisuutta ja enemmän molempiin suuntiin kulkevaa kommunikointia.

Vastaajien arvio omasta ongelmienratkaisukyvyistä näyttää positiiviselta (kuvio 19). Kolme arvioi kykyään hyväksi ja kolme erinomaiseksi. Viisi kuudesta vastaajasta (83 %) kokee kyvyn ratkaista ongelmia erittäin tärkeäksi. Ongelmien tullessa eteen, ne on kyettävä ratkaisemaan erinomaisen työtuloksen saavuttamiseksi. Yksi vastaajista mainitsi haastattelussa, että erilaisia ongelmia ilmenee lähes päivittäin ja ne on vaan pakko ratkaista, jotta työtä pystytään jatkamaan tehokkaasti. Myös esimiehen arvion mukaan keskushallinnon työntekijöiden ongelmienratkaisukyky on loistavalla tasolla. Ainoastaan yhden työntekijän olisi toivottavaa kehittää ongelmienratkaisukykyään kohti tavoitetasoa.



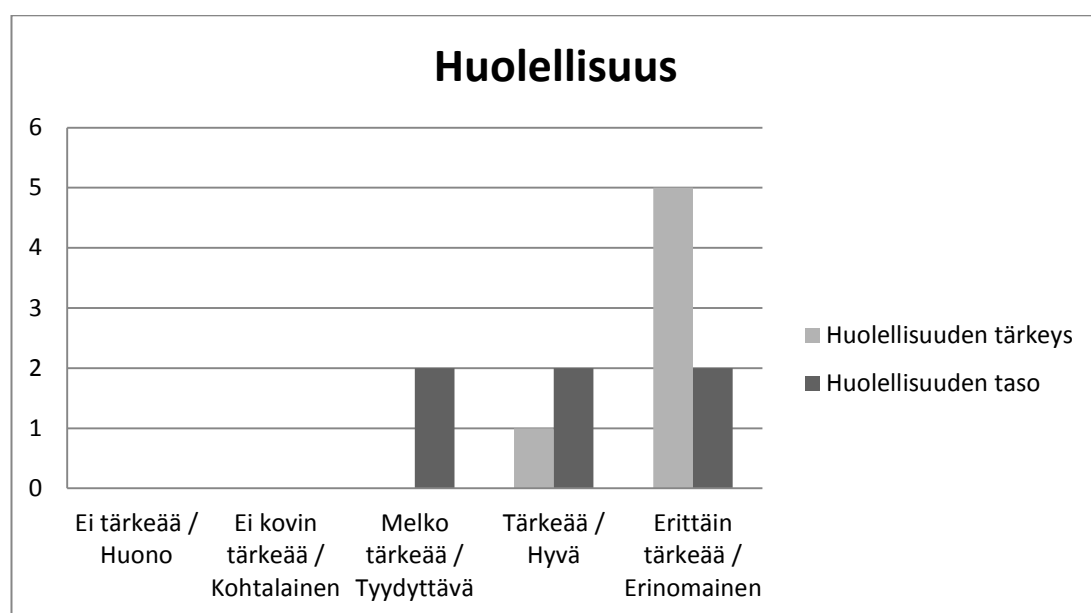
Kuvio 19. Ongelmienratkaisukyky

Viisi kuudesta vastaajasta (83 %) arvioi ihmissuhteiden hallinnan ja toisten huomioimisen taidon hyväksi ja yksi vastaajista (16 %) erinomaiseksi. Yksi vastaajista kokee ihmissuhteiden hallinnan olevan vain melko tärkeä osa hänen työssään. Esimiehen mukaan ihmissuhteilla ja toisten huomioimisella on kuitenkin todella tärkeä merkitys lähes kaikkien tutkittavien työssä. Hallintojohtajan mukaan yhden työntekijän tulisi osata huomioida toisia hieman nykyistä paremmin. Ihmissuhteiden hallintaan ja toisten huomioimiseen liittyvät arviot on kuvattu kuviossa 20.



Kuvio 20. Ihmissuhteiden hallinta ja toisten huomioiminen

Työtehtävien hoitaminen huolellisesti on selvästi yksi hieman heikompi osaamisen kohta hallinto- ja taloustoimen henkilöstön keskuudessa. Lähes kaikki kokevat huolellisen työnteon olevan ehdottoman tärkeää, mutta vain kaksi vastaajaa kokee työskentelevänsä erittäin huolellisesti. Kaksi vastaajaa arvioi osaamistaan kyseisessä asiassa melko hyväksi (kuvio 21). Esimiehen arviot työntekijöiden huolellisuudesta ovat samoilla linjoilla. Hänen arvionsa mukaan ainoastaan kaksi tutkittavista (33 %) työskentelevät erittäin huolellisesti ja arvioi heidän huolellisuuttaan arvosanalla 5. Neljä muuta työntekijää (66 %) saa esimieheltä arvosanan 4, mutta heiltäkin edellytettäisiin erinomaista huolellisuutta työtehtävissä.

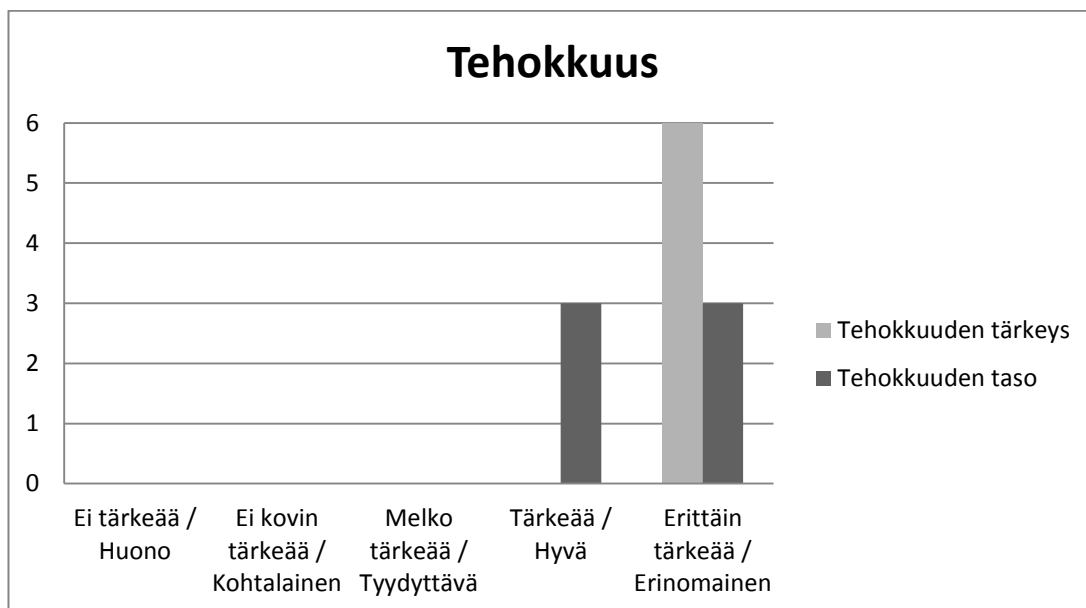


Kuvio 21. Huolellisuus

Tulokselliseen toimintaan tähdätään muun muassa tehokkaalla työnteolla. Kaikki vastaajat määrittelevät tehokkuuden olevan työtehtävissä ehdottoman tärkeää (kuvio 22). Puolet vastaajista arvioi oman tehokkuutensa erinomaiseksi, puolet hyväksi. Niin kuin teoriaosassa aiemmin mainittiin, useissa organisaatioissa kilpailukyvyyn tehokkuutta mitataan sillä, kuinka tehokkaasti organisaation henkilöstö oppii uusia asioita. Muutamilla hallinto- ja taloustoimen työntekijöillä olisi siis vielä kehitettävää työnteon tehokkuudessa.

Myös esimies odottaa alaisiltaan tehokasta toimintaa. Hän on asettanut kaikille kuudelle alaiselleen tavoitteeksi erinomaisen tehokkuuden. Neljällä työntekijällä (66 %)

hän arvioi tehokkuuden olevan toivotulla tasolla, kaksi muuta (33 %) voisivat hieman vielä tehostaa toimintaansa.



Kuvio 22. Tehokkuus

Vastuunotto ja työhön sitoutuminen ovat tärkeitä asioita jokaisessa työtehtävässä. Työntekijän tulee olla sitoutunut työhönsä, jotta työnteon tulokset olisivat mahdollisimman hyviä. Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen työntekijät arvioivat kaikki olevansa erittäin vastuuntuntoisia ja sitoutuneita työhönsä (kuvio 23). Työhön sitoutuminen merkitsee heille työtehtävien hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka hänen työtehtävänsä vaatii sitoutumista välillä myös iltaisin ja viikonloppuisin. Työhönsä sitoutunut työntekijä hoitaa työtehtävät toimenkuvansa vaatimalla tavalla. Myös henkilöiden esimies arvioi kaikkien kuuden työntekijän olevan erittäin vastuuntuntoisia. Yhden henkilön työhön sitoutumista hallintojohtaja arvioi hyväksi, muiden (83 % vastaajista) erinomaiseksi.



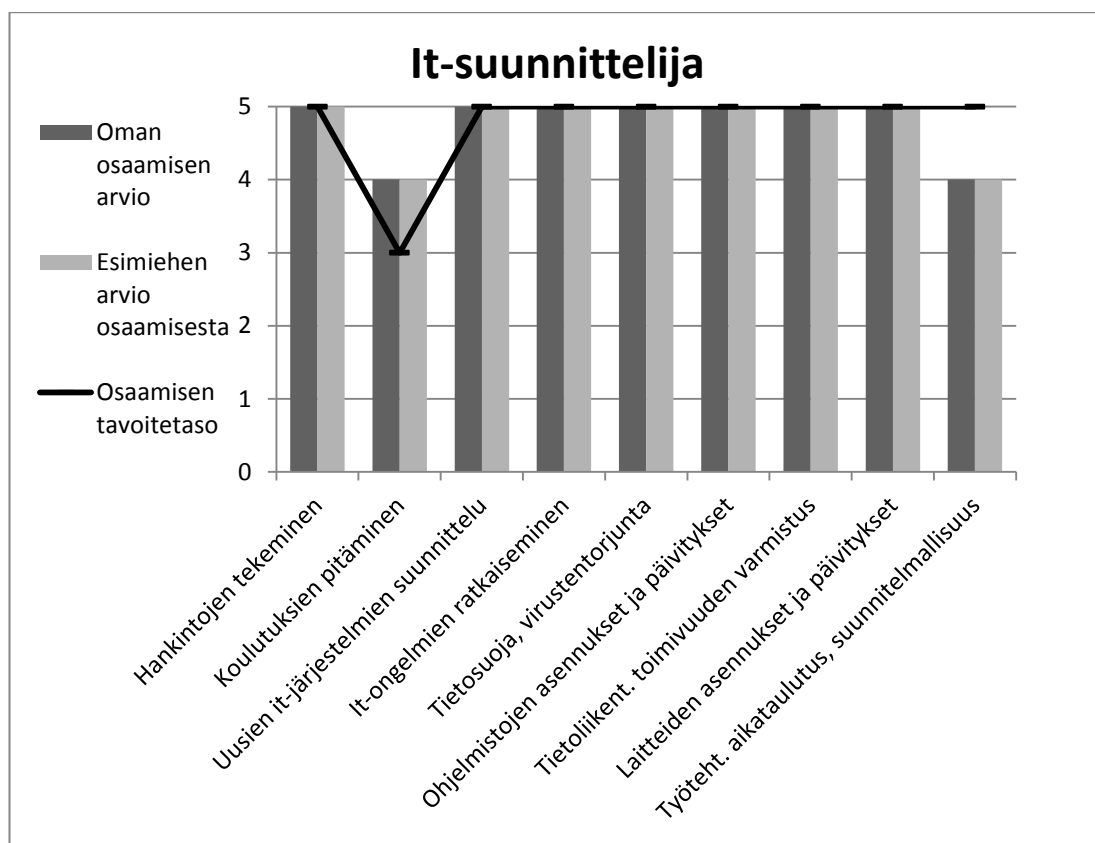
Kuvio 23. Vastuuntunto ja työhön sitoutuminen

Valmiiden toimenkuvausten pohjalta oli mahdollista tutkia työntekijöiden työtehtäväkohtaisia osaamisia yksilöidyillä arviointilomakkeilla. Jokainen arvioi osaamisten nykytasoa ja tärkeyttä, jonka jälkeen esimies arvioi osaamisten nykytasoa omasta näkökulmastaan ja asetti osaamiselle tavoitetasot, kullekin henkilölle ja työtehtävälle erikseen. Pääosin esimiehen arviot osaamisista pysyivät samoissa linjoissa tutkittavien henkilöiden arvioiden kanssa. Joitain poikkeuksia kuitenkin löytyi, joita käsitellään seuraavaksi.

It-suunnittelijan osaaminen työtehtävässä on lähes erinomaista. Kokemusta on karttunut lukuisten työvuosien seurauksena, eikä osaamisvajeita teknisissä osaamisissa tule tutkimuksessa ilmi. Ainoaksi kehityskohdaksi hänen työtehtävänsä vaatimien osaamisten joukosta nousi työtehtävien aikataulutus ja suunnitelmallisuus. Esimies arvioi taidon hyväksi, mutta toivosi it-suunnittelijalta vielä hieman parempaa aikataulujen laadintaa. It-suunnittelija itse on asiasta samalla linjalla. It-suunnittelijan työtehtäväkohtaista osaamista on kuitenkin muiden melko vaikea arvioida. Ilman alan koulutusta, työtehtävien ymmärtäminen ja osaamisen arviointi on melko mahdollonta.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 24 on kuvattu it-suunnittelijan nykyosaamisen tasoa. Tumma pylväs kertoo työntekijän omasta arviosta, ja vaalea kertoo esimiehen

arviosta osaamisen nykytasosta. Mustalla viivakuvaajalla on kuvattu työntekijän osaamisen tavoitetasoa. Niin kuin edellä mainittiin, it-suunnittelijan osaaminen nykyisessä työtehtävässä on lähes erinomaista, eikä eroja esimiehen ja työntekijän arvioissa ole ollenkaan.

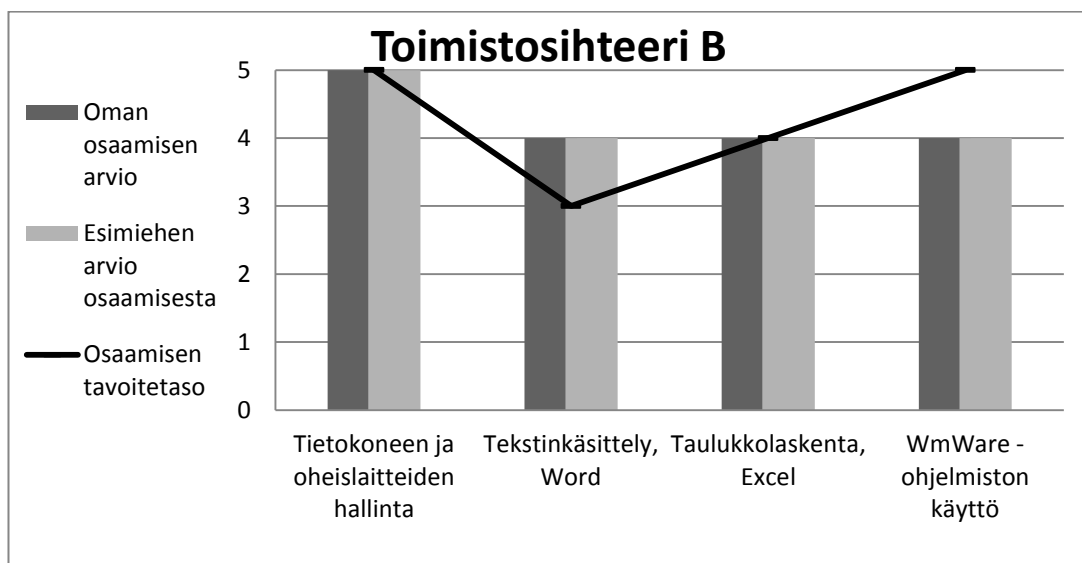


Kuvio 24. It-suunnittelijan nykyosaamisen arviointi

Osa työntekijöistä käyttää työssään työtehtävien hoitamiseen vaadittuja erilaisia ohjelmistoja. Ohjelmistoja tarvitaan muun muassa laskutuksessa, henkilöstötietojen hallinnassa, asiakirjojen käsittelyssä ja niiden luomisessa. Toimistosiihteeri B käyttää työssään laskutusohjelmistoa (WmWare) ja arvioi osaamisensa ohjelmiston käyttöön hyväksi. Esimies antaa osaamiselle saman arvion, mutta määrittelee, että laskutusohjelmistoa tulisi osata käyttää erinomaisesti kyseisessä työtehtävässä. Myös toimistosiihteeri itse arvioi ohjelmiston käytön osaamisen tärkeyden arvosanalla 5 (asteikolla 1-5). Myös taloushallinnon asiantuntijatehtävissä ja rakennuslupia koskevassa osaamisessa sekä tutkittava että esimies ovat arvioissaan samoilla linjoilla. Osaaminen näissä tehtävissä ei kuitenkaan täysin vastaa tavoitetasoa. Kuviossa 25 nähdään

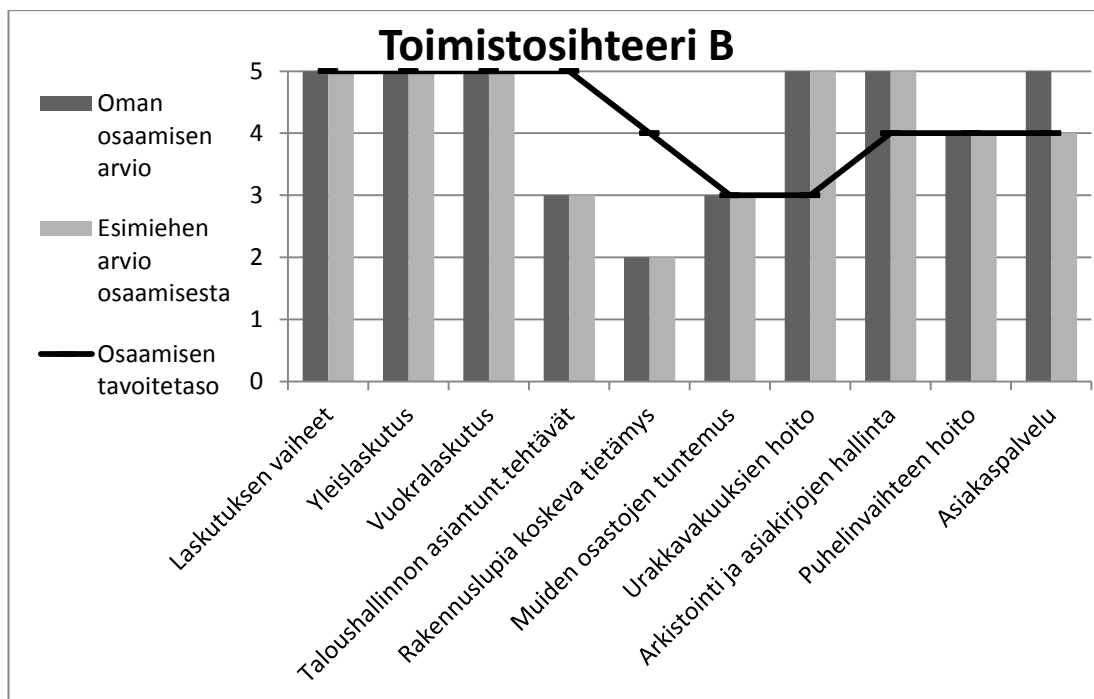


toimistosihteerin nykyosaamisen arvio tietoteknisten seikkojen osalta. Esimiehen arviot osaamisesta vastaavat täysin työntekijän omaa arviota.



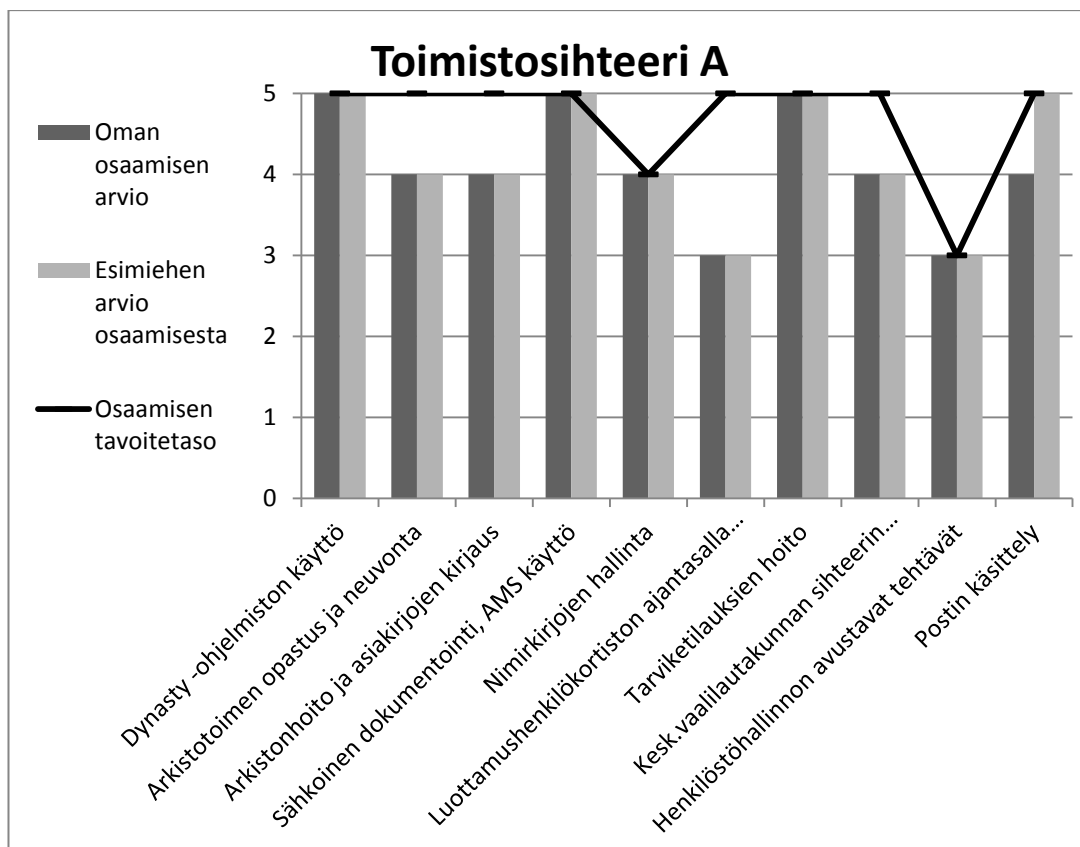
Kuvio 25. Toimistosihteeri B:n tietoteknisten valmiuksien arviointi

Kuviosta 26 tulee ilmi toimistosihteeri B:n osaamiset ja osaamisvajeet eri työtehtävissä. Esimies on arvioinut työntekijän osaamista samoin arvosanoin kaikissa tehtävissä asiakaspalvelua lukuun ottamatta. Toimistosihteeri B:n osaamisen tasot vaihtelevat melko radikaalisti; joissain työtehtävissä osaaminen on erinomaista ja toisissa taas melko huonoa. Hän on kuitenkin toiminut nykyisessä tehtävässä vasta alle vuoden.



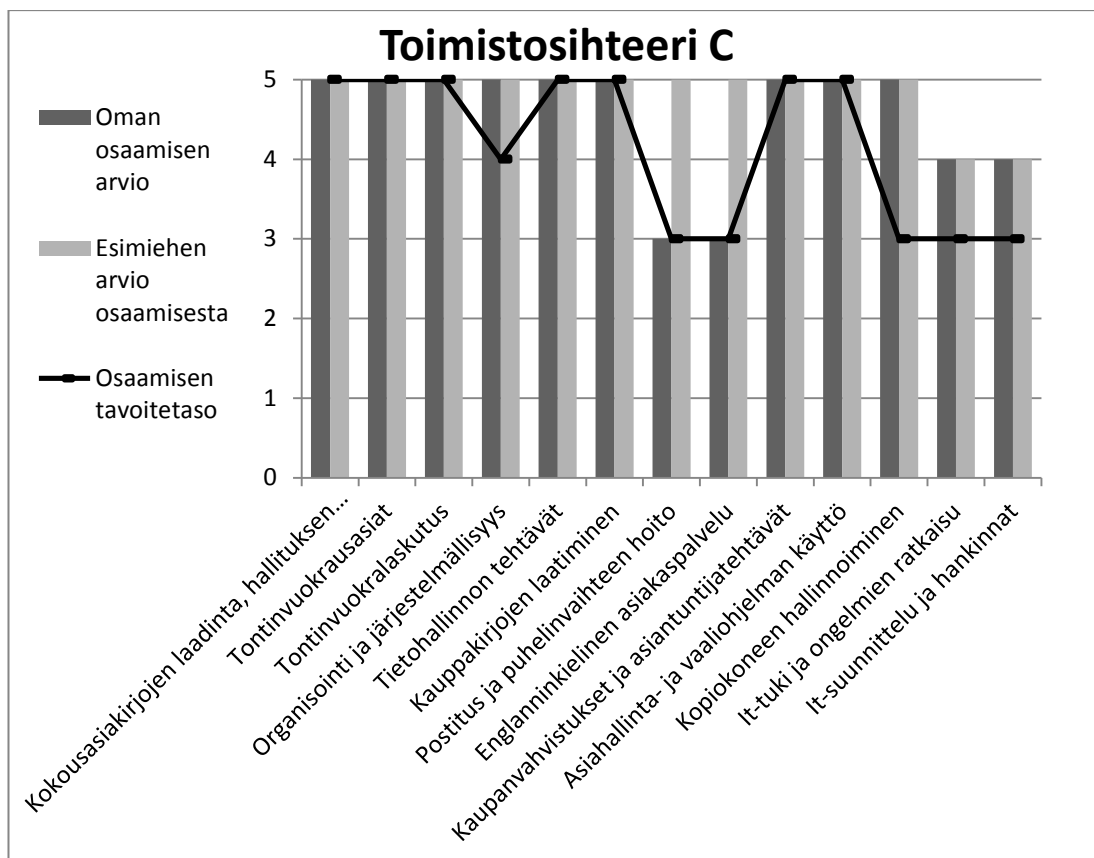
Kuvio 26. Toimistosihteeri B:n työtehtäväkohtaisten osaamisten arviointi

Toimistosihteeri A vastaa arkistotoimesta ja asiakirjanhallinnasta. Sekä toimistosihteerin että esimiehen mukaan arkistotoimen opastuksessa, arkiston hoidossa ja asiakirjojen kirjauksessa olisi mahdollisuus kehittyä. Toimistosihteeri A huolehtii myös luottamushenkilökortiston ajantasaisuudesta, jonka hoitamisen hän itse kokee yhdeksi kehittämiskohteekseen. Myös esimies arvioi, että kyseisen työtehtävän kohdalla osaamista voitaisiin kehittää. Myös keskusvaalilautakunnan sihteerin tehtävien hoitamisessa toimistosihteerillä olisi mahdollisuus, ja tarvetta kehittää osaamistaan vielä nykyisestä hyvästä osaamisestaan erinomaiseksi. Toimistosihteeri A:n työtehtäväkohtaisten osaamisten arvioita on esitetty alla olevassa kuviossa 27.



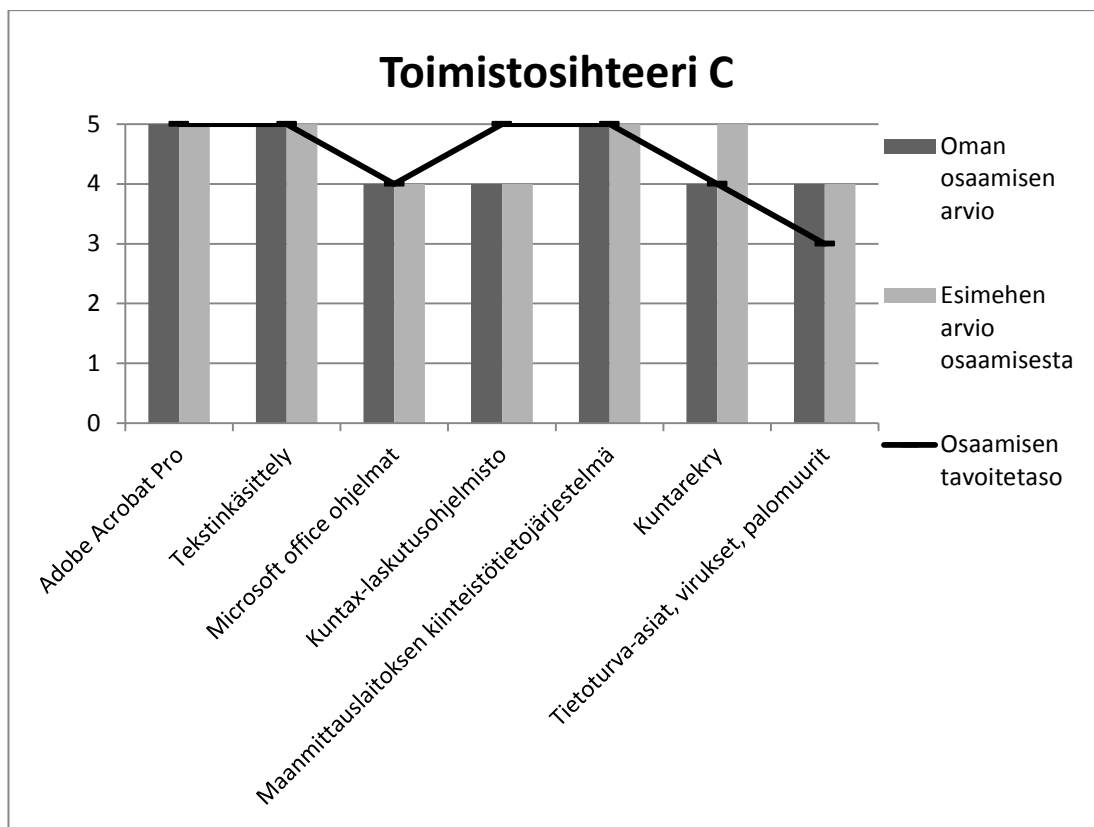
Kuvio 27. Toimistosihteeri A:n työtehtäväkohtaisten osaamisten arviointi

Toimistosihteeri C käyttää työssään Kuntax -laskutusohjelmistoa. Hän arvioi osaamistaan ohjelmiston käytössä arvosanalla 4 (kuvio 27) ja osaamisen tärkeyttä arvosanalla 5. Esimies arvioi työntekijän osaamisen laskutusohjelmiston käytössä hyväksi, mutta asettaa osaamisen tavoitetasoa vielä hieman korkeammalle (kuvio 28). Toimistosihteeri kuvailee haastattelussa hallitsevansa nykyiset työtehtävänsä hyvin ja nauttii työstään. Välillä hän kaipaisi myös hieman lisähaasteita työhön. Esimiehen osaamisen arvioinnin mukaan voisi olettaa, että toimistosihteeri C:n osaaminen ylittää vaaditun osaamisen. Hän arvioi toimistosihteerin osaamisen useassa työtehtävässä paremmaksi, kuin tehtävänkuva vaatisi. Kuviossa 28 oleva musta viivaa näyttää esimiehen asettaman tavoitetasoa kussakin työtehtävässä. Kuviota tarkastelemalla huomataan, että toimistosihteeri täyttää vaaditun osaamisen tason jokaisessa kuvatussa työtehtävässä.



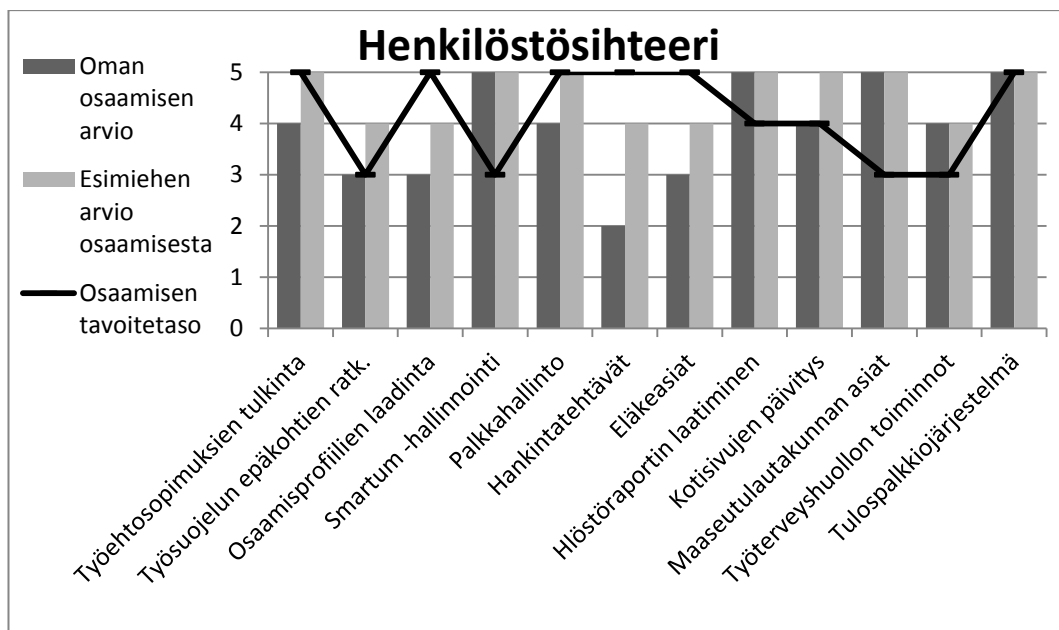
Kuvio 28. Toimistosihteeri C:n työtehtäväkohtaisten osaamisten arviointi

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 29 on kuvattu toimistosihteeri C:n tietoteknistä osaamista. Hänen työtehtävänsä vaatii useiden ohjelmistojen käyttämistä, joten oli tarpeellista kartoittaa hänen osaamistaan myös niiden kohdalla. Sekä esimies että toimistosihteeri itse arvioivat ohjelmien käyttöön liittyvän osaamisen vastaavan hyvin osaamisen tavoitetasoa. Ainoana kehitystä kaipaava osaaminen liittyy Kuntax-laskutusohjelmiston käyttöön.



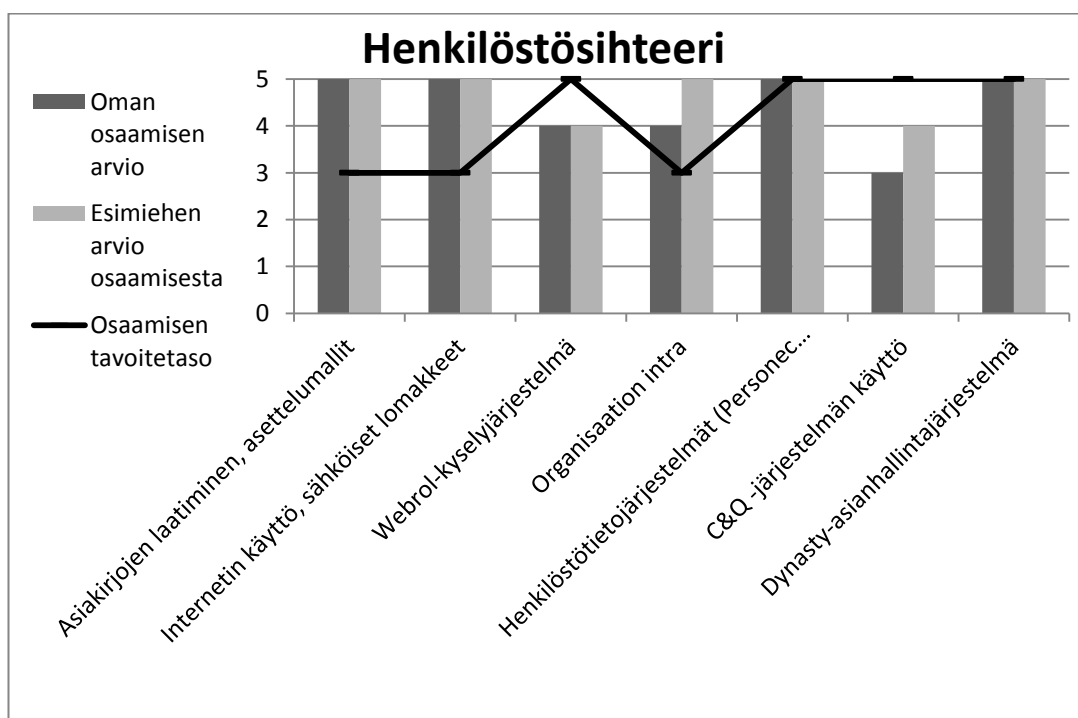
Kuvio 29. Toimistosihteeri C:n tietotekninen osaaminen

Henkilöstösihteerin käytössä on useita ohjelmistoja, joita hän tarvitsee työnsä tekemisessä. Hän itse arvioi, että Webrol -henkilöstökyselyjärjestelmän käytön hallitseminen on erittäin tärkeää ja arvioi osaamistaan arvosanalla 4. Esimies on hänen kanssaan samaa mieltä, ja onkin asettanut järjestelmän käytön osaamiselle tavoitetason 5. Myös osaamisprofiilien laadintaan liittyvissä asioissa on osaamisen osalta kehityskohtia. Esimies uskoo henkilöstösihteerin hallitsevan asiat paremmin, kuin sihteeri itse arvioi osaavansa, mutta asettaa tavoitetasoksi erinomaisen osaamisen. Haastattelussa henkilöstösihteeri kertoo hankintatehtävien olevan haasteellisimpia työssään, koska niissä otettava lukuisia asioita huomioon. Hän arvioi osaamisensa hankintatehtävässä olevan melko huonoa. Esimies arvioi osaamisen kuitenkin hyväksi, mutta toivoo pientä osaamisen kehittämistä (kuvio 30).



Kuvio 30. Henkilöstösihteerin työtehtäväkohtainen osaaminen

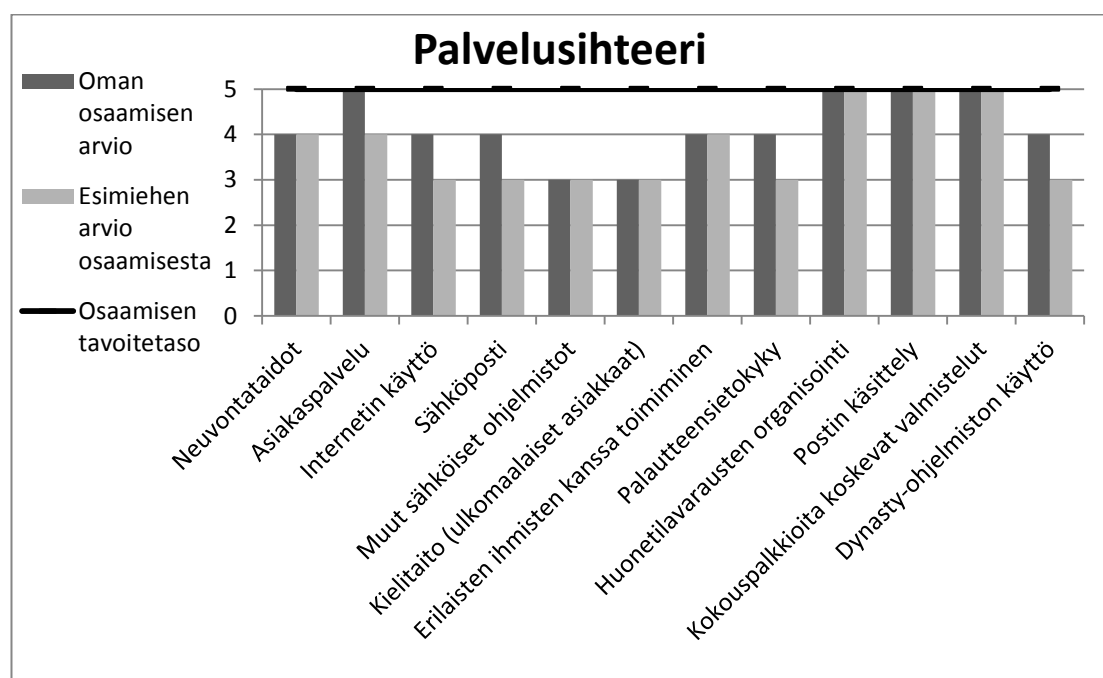
Myös henkilöstösihteeri tarvitsee työssään tietoteknistä osaamista ohjelmistojen käytössä. Hän käyttää erilaisia järjestelmiä henkilöstöasioita hoitaessaan, sekä laatii raportteja tekstinkäsittelyohjelmilla. Ohjelmistojen käytössä henkilöstösihteerin osaaminen on hyvällä tasolla, mutta myös kehittämiskohteita löytyy. Kuvio 31 käy ilmi, että hänen tulisi kehittää osaamistaan Webrol- sekä C&Q-järjestelmän käytössä.



Kuvio 31. Henkilöstösihteerin tietotekninen osaaminen

Palvelusihteeri vastaa puhelinvaihteen hoidosta sekä neuvonnasta kunnanviraston neuvontapisteellä. Hän arvioi neuvontataitojaan hyväksi, mutta kokee, että taitojen erinomainen osaaminen olisi erittäin tärkeää työtehtävässä. Esimies arvioi palvelusihteerin neuvontataitoja hyväksi, mutta asettaa osaamisen tavoitetasoksi arvosanan 5. Palvelusihteeri kuvasi haastattelussa vaikeimmaksi työtehtävänsä ATK-asioihin liittyvät tehtävät. Hän haluaisi kehittää tietoteknillistä osaamistaan. Myös esimiehen arvion mukaan, palvelusihteerin osaamista tulisi kehittää internetin, sähköpostin ja muiden tietokoneohjelmistojen osalta. Toiseksi vaikeaksi asiaksi palvelusihteeri määrittelee kielitaidon. Hän sanoo, että ei aina pysty neuvomaan kaikkia ulkomaalaisia asiakkaita. Esimiehen mukaan kielitaidossa olisi kehitettävää ja palvelusihteeriltä kyllä löytyisi halua osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämistä palvelusihteerin kohdalla vaatisi myös erilaisten ihmisten kanssa toimiminen ja palautteesietokyky. Tutkittava arvioi itsekin näissä osaamisalueissa olevan kehitettävää. Muissa palvelusihteerin työtehtävissä esimies arvioi osaamisen olevan erinomaista, mutta asettaa työtehtäville osaamisen tavoitetasoksi erinomaisen osaamisen. Palvelusihteerin työtehtävä on tärkeä ja vaikuttaa moniin eri tahoihin. Työntekijältä vaaditaan myös erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Palvelusihteerin osaamista on kuvattu kuviossa 32.



Kuvio 32. Palvelusihteerin työtehtäväkohtainen osaaminen

## 8.5 Haastattelut

Haastattelu on erinomainen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä tutkittava ja tutkija ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, jolloin aineiston kerääminen on joustavaa ja haastatteliija pystyy tarvittaessa pyytämään täydennystä vastaukseen (Hirsijärvi ym. 2007, 199). Haastattelujen tarkoituksena olikin saada tutkittavilta henkilöiltä yksityiskohtaisempaa tietoa lomakkeiden vastauksista sekä tarkentaa muutamia työtehtäviin liittyviä asioita. Osa kysymyksistä oli laadittu henkilökohtaisesti eri henkilöille, koska tavoitteena oli, että lomakkeiden vastauksista ei jäisi mitään epäselväksi. Lomakkeiden vastauksien pienten vajavaisuuksien selvittämisen jälkeen haastateltaville suoritettiin teemahaastattelu, joka keskittyi osaamisen hallintaan ja osaamisen johtamiseen Eurajoen kunnassa.

Teemahaastatteluvaiheessa työntekijöiltä kysyttiin heidän näkemyksistään organisaatiossa tapahtuvasta osaamisen hallinnasta sekä esimiesten tavasta johtaa henkilöstön osaamista. Kaikki tutkittavista osallistuivat haastatteluihin, joten jokaisen mielipiteet otettiin huomioon tutkimuksessa. Haastateltavat saivat omin sanoin kertoa kuinka heidän osaamisen kehittämistä mahdollistetaan ja millaisia epäkohtia toimissa mahdollisesti on. He kertoivat muutamien asioiden vaativan kehittämistä, mutta suurimmalta osin Eurajoen kunta työnantajana sai positiivista palautetta. Haastateltavat kuvailivat myös henkilökohtaisia tavoitteitaan työssään ja sitä, millaista osaamista mahdollisesti tarvitsevat tulevaisuudessa muuttuvan toimintaympäristön seurauksena.

Hirsijärven ym. (2007, 200) mukaan haastattelun avulla on mahdollista kysyä tutkittavalta enemmän kuin alun perin oli tarkoitus. Kun tutkijalla ei ole riittävästi tietoa tutkimastaan aiheesta, haastattelun avulla hän lisää ymmärrystään aiheesta ja voi pyytää tutkittavaa avaamaan aihetta enemmän. Haastattelun avulla pystytään selvittämään ja syventämään saatavia tietoja. Suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa oleminen varmistaa asioiden molemminpuolisen ymmärtämisen (Tilastokeskuksen www-sivut 2013). Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen työntekijöiden haastatteluista avautui paljon asioita, jotka auttoivat organisaation toiminnan ymmärtämisessä. Haastateltavat kuvailivat millainen paikka Eurajoen kunta on työnantajana ja kokemukset olivatkin pääasiassa vain positiivisia.



*Osaaminen ja osaamisen hallinta työtehtävissä*

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että oma osaaminen Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen työntekijöiden keskuudessa merkitsee melko eri asioita eri henkilöille. Yksi tutkittavista kuvaili omaa osaamistaan nykyisessä työtehtävässään ristiriitaiseksi. Hän kertoi yrittävänsä pysyä mukana ja päivittävänsä osaamistaan päivä kerrallaan vaihtelevien työtehtävien tultua eteen. Yksi haastateltava sanoi, että osaamista on päivitettävä jatkuvasti, mutta kokee kehittymisen positiivisena haasteena. Osa henkilöistä mainitsee osaamisen erittäin tärkeäksi ja kertovat, että tietoa on pakko olla. Yksi vastaajista toteaa arvostavansa osaamistaan suuresti.

Oma osaaminen merkitsee monelle haastateltavalle suuria asioita. He eivät halua tehdä asioita samalla tavalla vuodesta toiseen, vaan pyrkivät kehittymään jatkuvasti. He haluavat lähteä mukaan uusiin ideoihin ja kehittää työelämätaitojaan. Yksi työntekijä kokee, että hänen nykyinen työtehtävänsä ei tarjoa tarpeeksi haasteita. Työt sujuvat rutiinilla ja ovat samankaltaisia päivästä toiseen. Hän kuitenkin lisää, että pitää työstään todella paljon ja helppouden takia työ on mukavaa. Hän kokee osaamisensa erinomaiseksi.

Hallinto- ja taloustoimen henkilöstön esimiehen mukaan juuri heidän hallintokuntansa osaaminen merkitsee koko organisaatiolle todella paljon. Hänen alaisensa käsittelevät päivittäin lakisääteisiä asioita, joiden hoitamisessa vaaditaan tietynlaista osaamista. Hallintokunnan henkilöstö on tekemisissä päivittäin koko organisaation henkilöstöä koskevissa asioissa, jolloin heidän osaamisellaan on vaikutus laajalla alueella. Esimiehen mukaan kaikilla on riittävästi haasteita työtehtävissään. Töitä on tällä hetkellä paljon ja muutokset sekä haastavat että työllistävät yhä enemmän.

Tutkittavat eivät kovin paljoa osaa arvioida tulevaisuuden osaamistarpeitaan, vaikka innostusta kehittymiseen löytyy. Moni kertoo toivovansa lisää haasteita ja odottavansa mahdollisia muutoksia, joita Luvian kunnan liittyminen Eurajoen kuntaan tuo mukanaan. Yksi haastateltavista toivoo kuntaliitoksen tuovan mukanaan uusia, mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä. Henkilöstö kokee tärkeäksi sen, että työ pysyisi tarpeeksi haastavana ja että töihin olisi aina mukava tulla.

Esimies nimeää keskeiseksi kehittämisen painopisteeksi prosessien sähköistämisen. Tavoitteena olisi saada mahdollisimman paljon tietoa sähköiseen muotoon, jotta ”paperien pyörittelystä” päästäisiin eroon. Sähköisten tietojärjestelmien ja muiden ohjelmistojen takia esimies on sitä mieltä, että tietotekninen osaaminen on yksi tärkeä kehittämisen kohde. Nykypäivänä kaikkien on hallittava tiettyjen ohjelmistojen käyttö työtehtävän vaatimalla tavalla. Myös itsenäisellä opiskelulla ja ohjelmistojen käytön harjoittelulla on iso osa osaamisen kehittämisessä.

Tutkittavat kertovat organisaation tarjoamista mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin, mutta kaikilta ei kiinnostusta osaamisen kehittämiseen löydy. Jotkut aiemmista koulutuksista on koettu jopa hyödyttömiksi. Yksi tutkittavista kertoo mieluummin ottavansa itse selvää asioista kuin osallistuisi muiden opetukseen. Toinen henkilö taas kehuu organisaation tarjoamia mahdollisuuksia osallistua maksullisiinkin koulutuksiin ja kertoo, että lähes aina halutessaan on mahdollista kouluttaa itseään. Eurajoen kunta haluaa mahdollistaa työntekijöidensä kouluttautumista, mutta yksi haastateltavista kokee haasteelliseksi löytää aikaa osallistua kursseille, koska työtehtävä itsessään vaatii paljon.

Haastateltavat kertovat, että Eurajoen kunta antaa paljon erilaisia mahdollisuuksia kouluttautumiseen. Maksullisille koulutuksille osallistumisen lisäksi kunta tarjoaa mahdollisuuden kouluttautua työaikana, jolloin työntekijöille maksetaan myös palkkaa. Koulutustarpeet tutkittavien on kuitenkin kartutettava itse. Haastateltavat kokevat, että johto ei suoranaisesti tarjoa erilaisia koulutuksia, vaan ainoastaan mahdollistaa niihin osallistumisen työntekijän itse pyytäessä. Hallinto- ja taloustoimen hallintojohtaja kertoo tuen osaamisen kehittämiseen perustuvan kannustavuuteen. Esimies ei suoranaisesti etsi alaisille koulutusmahdollisuuksia, mutta antaa mahdollisuuden osallistua koulutuksiin lähes aina.

Ammattitaito -käsitteestä tutkittavat olivat melko samoilla linjoilla. Heiltä kysyttiin, mitä ammattitaito heidän mielestään tarkoittaa. Ammattitaitoa kuvattiin konkreettiseksi osaamiseksi omassa työtehtävässä. Tutkittavien mukaan ammattitaitoinen ihminen käyttäytyy asiallisesti, ottaa muut huomioon ja tarttuu haastaviinkin työtehtäviin. Henkilön tulee olla tasapainoinen, rauhallinen ja sietää hyvin paineita. Ammat-

titaitoisella ihmisellä on henkinen työelämäosaaminen ”kunnossa” ja hän toimii organisaationsa edun mukaisesti. Tutkittavat kokevat, että ammattitaitoisella ihmisellä tulee olla jokin koulutus tai vähintäänkin paljon kokemusta alalta, jolla työskentelee.

Kaikki tutkittavat pyrkivät jakamaan omaa hiljaista tietoaan mahdollisuuksien mukaan. Dokumentointi on tärkeää, jotta osaamista voitaisiin jakaa. Oman alan kollegoilla on tärkeä merkitys, jotta yksityiskohtaistakin tietoa voitaisiin jakaa. Yksi tutkittavista kokee, että joidenkin on vaikea jakaa tietämystään toisille. Hän itse kertoo jakavansa hiljaista tietoaan vähitellen muille ja auttaa aina tarvittaessa. Osa tutkittavista kertoo, että pyrkii jakavansa hiljaista tietoaan muille jatkuvasti. He auttavat toisiaan aina, kun huomaavat ongelmia, joissa osaavat tietämyksellään neuvoa. Yksi tutkimukseen osallistuvista henkilöistä kertoo, että kun itse jakaa paljon tietoa, vastineeksi saa tietoa myös muilta.

Motivaation taso melkein kaikilla tutkittavilla on hyvä. He kertovat positiivisen palautteen, onnistumisten ja palkan motivoivan työtehtävissään. Yksi tutkittavista kertoo ongelmille ratkaisun löytämisen olevan todella hyvä motivaation lähde. Toinen työntekijä kertoo määrittävänsä itsensä työn kautta, jolloin kokee itsensä hyvinkin motivoituneeksi. Yksi henkilö kertoo säännöllisesti uusien haastavien työtehtävien saamisen motivoivan ja pitävän yllä mielenkiintoa. Hän lisää kehujen ja palkan olevan hyviä motivaation lähteitä, mutta enemmän merkitystä on työstä saadulla arvostuksella.

Myös esimies kokee, että alaisten motivaatio on hyvällä tasolla. Johto pyrkii motivoimaan henkilöstöä useilla eri keinoilla, mutta parantamisen varaa löytyisi. Esimies tiedostaa, että palautteenanto on ajoittain puutteellista. Hän kuitenkin pyrkii kehuun alaisiaan esimerkiksi yhteisissä palavereissa, kun yhteisiä tavoitteita on saavutettu tai jokin muu asia on mennyt odotettua paremmin. Hallintojohtaja kertoo, että alaisia pyritään motivoimaan myös ottamalla huomioon kehitysideoita, mahdollistamalla koulutuksiin osallistumista ja olemalla joustavia. Myös esimerkiksi viihtyvyyttä lisäävien toimistokalusteiden hankinnoissa on oltu melko avokätisiä. Esimies mainitsee, että pyrkii aina pitämään ”omiensa puolia” kun on kysymys koko organisaatiota koskevista asioista.

### *Osaamisen johtaminen*

Tutkittavilta kysyttiin, että onko johto heidän mielestään tietoinen henkilöstön osaamisen tasosta. Yksi vastaajista arvioi esimiehien olevan jollain tasolla tietoinen. Hän korostaa, että on eri alan osaamista on vaikea muiden arvioida, jos ei itsellä ole koulutusta kyseiseen tehtävään. Toinen henkilö toteaa, että uskoo johdon olevan tietoinen kaikesta osaamisesta, koska yhteisiä työvuosia on kertynyt lukuisia, eikä hän koe omaavansa enää ”piileviä taitoja”, joista muut eivät olisi tietoisia. Muut eivät ole varmoja onko johto täysin tietoinen heidän osaamisestaan, mutta lisäävät, että luottamusta heidän tekemiseensä löytyy. Johto avustaa aina tarvittaessa ja on tukena.

Kaikki tutkittavista eivät ole sitä mieltä, että johto olisi perillä heidän osaamisensa tasosta. Kommunikaatio on välillä vaikeaa eikä asioista keskustella tarpeeksi. Usein työntekijöiden harteille jää pohtiminen siitä, mitä esimiehet heiltä haluavat. Joku jopa kokee johtamisen epätasa-arvoiseksi, mutta uskoo, että johto olisi valmis tukemaan osaamisen kehittämisessä, jos sitä itse pyytäisi. Myös tiedonkulku koetaan osittain huonoksi. Yhden työntekijän mielestä johto antaa työntekijöille liian vapaat kädet työtehtävien hoitamisessa. Hän on sitä mieltä, että esimiehen tulisi olla mukana keskusteluissa, joissa työtehtävien mahdollisista muutoksista sovitaan. Hän toivoisi esimieheltä jyrkempää otetta johtamiseen.

Esimiehen kokee olevansa tietoinen alaistensa osaamisen tasosta. Osaamisia pyritään arvioimaan tarkasti. Hän kertoo, että myös työtehtävien vaatimuksia on arvioitu, jotta tiedettäisiin onko henkilöstön osaaminen toivotulla tasolla. Osaamisen arviointitapoja kehitetään Eurajoen kunnassa jatkuvasti. Hallintojohtaja kertoo, että myös muissa hallintoyksiköissä on paneuduttu osaamisen arviointiin ja tulevaisuudessa sitä pyritään kehittämään yhä pidemmälle.

Tutkittavat kokevat esimies-alaissuhteet pääosin erinomaisiksi. Yksi tutkittavista kuvailee lähiesimiestään parhaaksi mahdolliseksi. Eurajoen kunnassa esimiesten ja alaisten väliset suhteet arvioidaan mutkattomiksi ja vaikka yksi tutkittavista arvioikin esimiehen olevan liian hyvä kaveri alaistensa kanssa, hän kuitenkin kokee suhteiden olevan pääosin ammattimaisia. Yhden tutkittavan mielestä palautteenanto on joiltain osin puutteellista. Kehuja saa harvoin, vaikka kokee, että välillä niihin olisi aihetta.

Esimiehen mukaan alaisten keskinäiset suhteet ovat hyviä, ja työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Hallintoyksikön työntekijöiden työpisteet sijaitsevat hieman hajallaan toisistaan, joten esimies pyrkii tiedottamaan kaikkia pääsääntöisesti sähköisesti, jotta kohtelu olisi tasapuolista. Myös esimies kuitenkin toteaa, että tiedonkulussa ja palautteenannossa on heikkouksia, joita pitäisi pyrkiä kehittämään. Hän kuitenkin toivoisi molemminpuolista kommunikointia myös alaisiltaan, jotta kehittyminen olisi kaikkien kannalta tehokkainta.

Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen yksikössä käydään esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja vuosittain. Haastattelujen perusteella voisi todeta, että tutkittaville on hieman epäselvää miten keskusteluissa saatuja tietoja hyödynnetään. Osa jopa miettii käytetäänkö niitä mihinkään. Yhden tutkittavan mielestä keskusteluissa kartoitetaan ainoastaan koulutustarpeita. Yksi tutkittavista kertoo, että keskusteluissa käydään läpi mennyttä ja tulevaa vuotta ja keskustellaan mahdollisista tulevaisuuden projekteista. Hän kuvailee, että keskusteluissa asetetaan tavoitteita, joiden onnistumista käsitellään seuraavan vuoden kehityskeskustelussa. Kaksi vastaajaa ei osaa sanoa omalta kohdaltaan mihin saatuja tuloksia käytetään, mutta eivät kuitenkaan allekirjoita, että keskustelut olisivat hyödyttömiä. He uskovat, että asioihin puututaan, jos siihen nähdään tarvetta.

Esimiehen mukaan kehityskeskusteluissa kartoitetaan kunkin henkilön kehittymistä ja koulutustarpeita. Jokaiselle asetetaan kehittymistehtävä, jonka toteutumista seurataan. Tiedot dokumentoidaan ja niihin palataan seuraavassa keskustelussa. Esimies on ohjeistanut alaisiin etsimään oman osaamisen kehittämiseksi hyödyllisiä koulutuksia, joihin osallistumisen hyödyllisyyden hän arvioi tilanteen mukaan.

## 9 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET

Tämän kehittävän tutkimuksen tarkoituksena oli luoda Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen työntekijöille kattava toimenkuvaus sekä kartoittaa heidän osaamistaan omissa työtehtävissään. Työssä yhdistyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote, mikä on luontevaa tämän opinnäytetyön luonne huomioon ottaen. Osaamiskartoituksen avulla kyettiin löytämään henkilöstön osaamistarpeet ja näin ollen antamaan toimintasuosituksia osaamisen tavoitetason saavuttamiseksi. Toimenkuvauslomakkeiden avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa kunkin tutkittavan työnkuvasta, jolloin tietoja on mahdollista käyttää tulevaisuudessa, tai mahdollisesti tarvittaessa toimenkuvia voidaan myös muokata paremmin organisaatiota palveleviksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa keskityttiin käsittelemään osaamista kokonaisvaltaisesti, osaamisen johtamista ja sen tärkeyttä sekä osaamisen hallintaa organisaatiossa. Teoriaosassa painotetaan oikeanlaisen osaamisen hallinnan vaikutuksia koko organisaatioon, sekä sitä, kuinka tärkeää ja arvokasta henkilöstön osaaminen on tuloksellisen toiminnan kannalta. Osaamisen vaaliminen, siirtäminen ja kehittäminen ovat avainasioita yrityksen menestymisen takaamisessa.

Toiminnallinen tutkimus suoritettiin teema- ja lomakehaastattelujen avulla. Tutkimustyö lähti liikkeelle toimenkuvauksista, jonka jälkeen tutkittavat arvioivat omaa osaamistaan osaamisen itsearviointilomakkeen avulla. Itsearvioinnin jälkeen hallintojohtaja arvioi kunkin työntekijän tehtäväkohtaista osaamista. Näiden arviointien perusteella kävi ilmi millaisella tasolla henkilöstön osaaminen on nyt, ja mikä on osaamisen tavoitetaso. Lomakkeiden täytön jälkeen tutkittavia henkilöitä haastateltiin tavoitteena tuoda ilmi heidän näkemyksiään osaamisesta, sen kehittämisestä ja tärkeydestä työssä.

Tutkimukseen osallistuivat kaikki hallinto- ja taloustoimen hallintokunnan työntekijät. Kaksi työntekijöistä oli poissa työstä tutkimuksen toiminnallisen osuuden aikana, mutta heidät tavoitettiin puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Toinen heistä ehti palata työhön ennen haastattelujen käymistä, toisen työntekijän kanssa haastattelu käytiin puhelimitse. Molemmat poissaolijoista ehtivät osallistua tutkimuksen alkaessa pidettyyn tiedotustilaisuuteen, ja näin myös he olivat selvillä tutkimuksen tarkoi-

tuksesta ja tavoitteista. Hallintojohtajan osaamista ja toimenkuvaa ei erikseen kartoitettu, mutta hän oli mukana koko tutkimuksen ajan arvioivana ja avustavana henkilönä ja hänen näkemyksiään osaamisen hallinnasta ja johtamisesta selvitettiin haastattelun avulla. Hallintojohtajan kanssa käytiin läpi kuuden muun hallintokunnan jäsenen lomakevastauksia.

### *Tutkimustulosten analysointia ja toimintasuosituksia*

Tutkimustuloksista selviää, että jokaisen hallinto- ja taloustoimen työntekijän osaaminen on vahvaa omassa työtehtävässään. Osalla työtehtävä vaatii useamman asian hallitsemista ja osalla osaamista on enemmän kuin nykyinen työtehtävä vaatii. Tutkimuksen avulla on tullut ilmi asioita, joihin hallintokunnassa olisi syytä tulevaisuudessa kiinnittää tarkempaa huomiota. Kuten teoriaosassa käsiteltiin, osaamisen hallinnalla ja johtamisella on suuri vaikutus henkilöstöön, jolloin oikeanlaiseen hallintaan pitäisi pyrkiä tehokkaasti.

Haastatteluvastauksien perusteella ilmenee, että lähes kaikki työntekijät ovat halukkaita kehittämään osaamistaan pidemmälle. Jotkut kokevat, että tämän hetkiset työtehtävät eivät välttämättä vaadi osaamisen kehittämistä, mutta toivoisivatkin lisähaasteita. Kaikkien työmotivaatio on kuitenkin hyvä työsuhteiden pituuksien eroista huolimatta. Haastateltavien iällä ei ole vaikutusta haluun kehittyä, vaan kaikki kokevat tarvitsevansa joko lisää haasteita, tai lisää osaamista, jotta osaisivat hoitaa nykyiset työtehtävänsä paremmin. Organisaation johdon olisi hyvä miettiä, miten työtehtävien haasteellisuuksia voitaisiin mahdollisesti jakaa. Joillain työtä on paljon, jotkut toivoisivat lisää työtehtäviä.

Kehityskeskusteluja käydään esimiehen kanssa säännöllisesti kerran vuodessa. Kaikki tutkittavat olivat hieman epätietoisia siitä, miten kehityskeskusteluissa saatuja tietoja hyödynnetään. Moni kertoi, että omalla kohdalla kehityskeskustelut eivät luo mitään lisäarvoa työhön tai sen kehittämiseen, mutta uskoivat, että joidenkin kohdalla niistä on varmasti apua. Hallintokunnan tulisi kerrata yhteisesti kehityskeskustelujen tarkoitus ja määritellä tarkemmin, mihin keskusteluilla pyritään, jotta kenellekään ei jäisi epäselväksi niiden tarkoitus. Niin kuin teoriaosassa käsiteltiin, keskustelujen kautta tulisi löytää yhteys organisaation ja yksilön tavoitteiden välille.

Esimiehen tulisi kehityskeskustelujen kautta selvittää mahdollisia kehittymiskohteita ja yksi tutkittavista mainitsikin, että keskusteluissa käsitellään koulutuksen tarvetta. Yksi henkilö mainitsi palautteenannon olevan puutteellista. Kehityskeskustelu on oiva paikka antaa palautetta yksilön tekemästä työstä ja samalla pyrkiä edistämään hyvää työilmapiiriä esimerkiksi hyvistä työsuorituksista kehumalla. Keskusteluissa pitäisi pyrkiä selvittämään alaisten mahdollisia hyödyntämättömiä osaamisia ja yrittää yhdessä keksiä näille osaamisille käytön kohteita. Tiedonkulun ja kommunikaation parantamiseksi kehityskeskusteluja voitaisiin käydä useammin kuin kerran vuodessa. Useissa organisaatioissa keskusteluja käydään jopa 3-6 kertaa vuodessa.

Yksi haastateltavista mainitsi, että kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista käsitellään seuraavan vuoden keskustelussa. Jos keskusteluja käytäisiin useammin, voitaisiin asettaa lyhyemmän aikavälin tavoitteita, joiden tuloksia tarkasteltaisiin saman vuoden aikana. Tällöin toiminta saattaisi tehostua, koska tavoitteiden saavuttamiseen olisi lyhyempi deadline. Saavutettuja välietappeja tai muuta tulosta voitaisiin käsitellä myös lyhyissä epävirallisemmissa palaverissa. Vaikka kehityskeskustelun tulosten hyödyntämisestä oltiin epätietoisia, kaikki haastateltavat kuitenkin uskoivat, että kaikki käsitellyt asiat dokumentoidaan asianmukaisella tavalla.

Puutteellisesta tiedonkulusta mainitsi useampi haastateltavista. He kokevat, että asioista ei puhuta tarpeeksi tai että tieto ei kulje heidän korviinsa asti. Myös koulutustarjonnassa on puutteita. Lähes kaikki vastaajista kehuvat organisaation tarjoamia mahdollisuuksia koulutuksiin, mutta työntekijöiden itse tarvitsee etsiä sopiva koulutus ja pyytää lupaa osallistumiseen. Koska organisaatiossa on käytössä sisäisen tiedon kulkemiseksi intra -järjestelmä, kehottaisin johtoa keskittymään siellä ilmoitettaviin asioihin. Ylemmät organisaation tasot varmasti ovat tietoisia erilaisista koulutuksista, jolloin heidän olisi hyvä ilmoitella niistä alaisilleen. Myös satunnaisia tietopaketteja voitaisiin intran välityksellä jakaa koko henkilöstölle. Esimerkiksi uusien toimintatapojen ja pienimpienkin muutoksien tapahtuessa tiedottaminen on tärkeää.

Hyvällä viestinnällä on lukuisia positiivisia vaikutuksia missä tahansa organisaatiossa. Kun tieto tavoittaa kaikki vielä samanaikaisesti, on hyöty suurempi. Kukaan ei tällöin koe jäävänsä organisaatiossa tapahtuvien asioiden ulkopuolelle ja kaikkien



työntekijöiden kohtelu on yhdenvertaista. Tietokatkokset aiheuttavat harmistuneisuutta ja työmotivaatio saattaa heikentyä. Hyvän ilmapiirin takaamiseksi johdon tulisi tiedottaa henkilöstöä myös ”ei niin tärkeistä” asioista.

Osa hallinto- ja taloustoimen henkilöstöstä kokee palautteen saamisen olevan harvassa. Johdon pitäisi keskittyä antamaan negatiivisen palautteen lisäksi myös riittävästi positiivista palautetta työntekijöille. Palautteen saaminen parantaa sekä työmotivaatiota että työpaikan ilmapiiriä. Jotkut työntekijät toivoisivat palautetta myös ulkoisilta sidosryhmiltä, jotta voitaisiin arvioida heidän tekemäänsä työtä myös muista näkökulmista. Tähän todella hyvä ratkaisu olisi jonkinlaisen asiakaspalautteen käytännön esimerkiksi neuvonnan pisteen läheisyyteen. Asiakaspalautteen avulla voitaisiin vaihtelevina ajankohtina arvioida esimerkiksi organisaation asiakaspalvelua virastolla, kunnan tarjoamien palveluiden monipuolisuutta tai kuntaa paikkana asua.

Organisaation tavoitteena on kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti. Tämän ei kuitenkaan koeta toteutuvan kaikkien kohdalla. Muutamat haastattelun henkilöistä kokevat saavan erilaista kohtelua esimiestasolta kuin toiset tai ovat kuulleet muilta epätasa-arvoisesta kohtelusta. Kuulopuheiden välityksellä tulkinnat ovat kuitenkin saattaneet muuttua radikaalisestikin matkan varrella. Kehottaisin esimiehiä liittämään työhyvinvointikyselyyn jonkinlaisen tiedustelun tasapuolisesta kohtelusta, jotta tietojen oikeellisuuksista saataisiin varmuus ja mahdollisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä asian kehittämiseksi oikeaan suuntaan.

Osaamiskartoituksen yhteydessä tutkittavilta tiedusteltiin myös heidän sisäisistä asiakkaistaan. Lähes kaikki olivat nimenneet sisäisiksi asiakkaitaan koko kunnan henkilöstön. Sisäisten asiakkaiden avulla esimerkiksi palvelulaadun mittaaminen olisi mahdollista. Hallinto- ja taloustoimen henkilöstön palveluhenkisyyttä ja palvelun tasoa ei ole aiemmin mitattu, joten arviointi olisi suotavaa. Arvioivina tahoina voisivat toimia juuri hallintokunnan sisäiset asiakkaat, mutta myös kuntalaiset ja muut ulkoiset asiakkaat. Organisaation toiminnan tavoitteiden olisi hyvä lähteä asiakkaiden tarpeista, jolloin arviointi ja palvelun laadun mittaaminen olisi suotavaa.

Haastattelujen yhteydessä nousi esiin myös hieman asiayhteydestä irrallinen kehittämisen kohde. Työntekijöiden työaika on tarkkaan määritelty ja useimmilla se on

36,25 tuntia viikossa. Tehdyn työajan täyttymistä ei kuitenkaan seurata tehokkaasti. Työntekijöiden omalla vastuulla on tulla työhön ajoissa ja tehdä työtehtävän vaatiman mittainen työpäivä. He itse pitävät kirjaa mihin aikaan tulevat työhön ja mihin aikaan lähtevät, sekä laskevat itse ylimenevän tai vajaan työajan. Tasapuolisuuden varmistamiseksi esimerkiksi kellokorttikäytäntö olisi näinkin isossa organisaatiossa suotavaa. Tällöin liialliselta toisen menojen ”kyttäämiseltä” välttyttäisiin ja jokainen voisi keskittää tehokkuutensa työtehtävien tekemiseen.

Kukaan ei varsinaisesti mainitse, että toisten menoja tarkkailtaisiin, mutta helposti toiminta aiheuttaa tarpeetonta keskustelua siitä, tekeekö jokainen yhtä pitkiä työpäiviä. Kun jokainen leimaisi itsensä aamulla sisään työhön, ei kenellekään jäisi varaa sanoa, ovatko kaikki työssä määrätyn ajan. Tällöin kohtelu olisi tasapuolista, eikä kenenkään olisi tarvetta selitellä erikseen, jos joutuu lähtemään työpaikalta jonakin päivänä aiemmin tai vastaavasti on työpaikalla toisena päivänä pidempään. Tämä mahdollistaa joustavampaan ja sujuvampaan työskentelyyn jokaisen työntekijän kohdalla.

Organisaation tuntemukseen ja henkilökohtaisiin valmiuksiin liittyvää osaamisen tasoa käsiteltiin tutkimuksessa aiemmin. Positiivisimmat tulokset antoi henkilöstön vastuuntuntoisuus ja sitoutuminen työhön, jotka kaikki arvioivat erinomaisiksi. Muutaman henkilön tulisi kiinnittää huomiota työtehtävien hoitamisen huolellisuuteen. Kaikki arvioivat tehokkuuden olevan työssään ehdottoman tärkeää, mutta arvioivat omaa tehokkuuttaan hieman tarvetta alhaisemmaksi.

Työtehtäväkohtaisissa osaamisen tasoissa kaikilta löytyi kehitettävää. Toisilta ilmi tuli vain muutamia asioita, toisilta useampia. Muutaman henkilön kohdata kävi ilmi, että he pystyisivät hoitamaan tarvittaessa myös muiden hallintokunnan jäsenten työtehtäviä. Kaikkien työtehtävillä on suuri arvo organisaation toiminnan kannalta, ja heidän osaamisellaan ja kokemuksellaan on paljon merkitystä kunnalle. He ovat kykeneviä tuuraamaan joitakin muita hallintokunnan työntekijöitä, mutta pidemmällä juoksulla ei kenelläkään ole mahdollisuutta olla vastuussa oman työtehtävän lisäksi toisen henkilön työtehtävästä kokonaisuudessaan.

Muutama tutkimukseen osallistuneista henkilöistä mainitsi, että toimenkuvausten luomisesta on varmasti paljon hyötyä. Heidän mielestään on tärkeää, että esimies on riittävän tietoinen heidän tekemästään työstä ja luotujen kuvausten avulla kunkin tehtävänkuvan tarkentuu entisestään. Moni mainitsi työssä saadun arvostuksen olevan todella tärkeää, joten olisi harmi, jos johto ei olisi riittävän tietoinen, siitä kaikesta työstä, jonka kukin työntekijä tekee. Tarkkojen toimenkuvausten laatiminen antaa varmasti lisäarvoa organisaatiolle ja heillä on mahdollisuus käyttää lomakkeita esimerkiksi työntekijöiden tehtävänkuvien laajentamisessa, osaamistarpeiden kartoittamisessa tai tulevaisuuden rekrytointitarpeissa.

Osaamiskartoituksessa esille tulleita osaamisia tulisi pyrkiä kehittämään kaikkien työntekijöiden osalta vähitellen. Työntekijä itse on parhaiten tietoinen siitä, missä asioissa hän pystyisi vielä parantamaan osaamistaan. Esimiehen tulisi keskustella näistä asioista alaisen kanssa ja he yhdessä voisivat pohtia miten nykyosaamista pystyttäisiin myös dokumentoimaan. Hiljaisen tiedon merkitys on jokaisen työntekijän kohdalla suuri, eikä sitä tulisi pitää itsellään. Yksi työntekijöistä kuvasikin hiljaisen tiedon jakamista hyvin. Hänen mielestään tiedon jakaminen ei missään määrin vähennä omaa osaamista, vaan auttaa muita, ja koko organisaatiota kehittämään.

Esimiehen tulisi keskustella alaistensa kanssa kunkin osaamisvajeista ja kertoa heille vielä tarkemmin määrittelemistään osaamisen tavoitetasoista. Kun nykyosaaminen ja kehittämiskohteet ovat selvillä, voidaan osaamista alkaa lisäämään kohti esimiehen ja alaisen omia tavoitteita. Sovitut kehityssuunnitelman vaatimat toimenpiteet tulisi kirjata ylös, jotta tavoitteiden toteutumista voitaisiin tarkastella tulevaisuudessa. Myös tämän tutkimuksen teoriaosaan perehtyminen olisi suotavaa. Teoriaosassa käsitellään tärkeitä osaamisen hallintaan ja johtamiseen liittyvää tietoa organisaatiolle. Asioiden lukeminen auttaa ymmärtämään oikeanlaisen osaamisen merkityksen koko organisaation toimintaan.

Yleisesti ottaen hallintoyksikössä tulisi keskittyä siihen, millaisia muutoksia ja toimenpiteitä heidän olisi mahdollista toteuttaa. Jokaisen henkilöstöryhmän jäsenen tulisi pohtia, mitä asioita voisivat itse tehdä tai ehdottaa toteutettaviksi. Esimiehen tulisi toimia työyhteisön toiminnan, ja henkilöstön osaamisen kehittämisen moottorina ja

käynnistää tarvittavat toimenpiteet. Kehitys lähtee liikkeelle esimiehen toimesta, mutta vaatii toimiakseen jokaisen työntekijän panosta.

### *Tutkimuksen arviointia ja ehdotuksia jatkotutkimuksille*

Tutkimuksen alussa esitelty viitekehys tiivistää koko teoriaosuuden lyhyesti ja on yhteydessä toiminnalliseen tutkimukseen. Haastattelujen merkitys osoittautui luultua tärkeämmäksi ja haastattelujen kautta saatiin paljon sellaista tietoa, mitä ei edes osattu kysyä. Tutkimustuloksia analysoitaessa mieleen on herännyt lisäkysymyksiä, joita olisi voinut käsitellä haastatteluissa tarkemmin. Olisi ollut mielenkiintoista tietää esimerkiksi esimiehen näkemys työntekijöiden välisistä ihmissuhteista ja siitä, kuinka yhteisten työtehtävien tekeminen sujuu. Toisaalta asioiden syvällisempi kaivaminen olisi saattanut johtaa siihen, että tutkittavat asiat olisivat olleet irrallaan asiayhteydestä. Yhteenvedon lopussa on vielä tutkijan omaa arviota kehittävän tutkimuksen toteuttamisesta.

Tutkimuksen aihe vaikutti mielestäni aluksi todella haastavalta, koska minulla ei ollut muuta tietämystä osaamiskartoituksesta ja sen laatimisesta kuin se, minkä olin opintojeni toisena vuonna Petteri Teppolan luennoilla oppinut. Opin siis tutkimusta tehdessäni valtavasti uusia asioita ja ymmärrykseni yksilön ja organisaation osaamisen tärkeyteen kasvoi jatkuvasti. Mitä pidemmälle tutkimus eteni, sitä mielenkiintoisempaa siitä tuli. Saatuani ensimmäisiä lomakkeita työntekijöiden osaamista koskien, janoisin yhä vain lisää tietoa, jotta kykenin ymmärtämään asioiden syy-seuraussuhteita.

En ollut aiemmin laatinut kovinkaan monia kyselylomakkeita tai haastatellut henkilöitä heidän työtään koskien, joten opin tällaisista tilanteista todella paljon. Tiedän nyt, millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota haastattelutilanteissa, ja millaisia asioita kannattaisi kysyä. Näkemykseni organisaatioiden toiminnan kehittämiseen laajentuivat ja koin saavani myös paljon uutta tietämystä, jota voin hyödyntää tulevaisuudessa myös omalla työurallani.

Organisaation ulkopuolisen tutkijan on helpompi arvioida ja analysoida vallitsevia tilanteita, koska koin, että työntekijät eivät kovinkaan paljoa kaunistelleet tai vääris-

telleet mielipiteitään toiminnan tasosta. Useampi haastateltavista avautuikin monista itseään vaivaavista asioista ja työntekijöiden välisistä suhteista, mikä auttoi minua ymmärtämään saamiani kyselyvastauksia aivan eri näkökulmasta. Mielestäni tutkimus antaa organisaatiolle melko paljon tietoa osaamisten tämän hetkisestä tilanteesta ja asioista, joihin heidän ehkä olisi tarpeellista puuttua. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida sinällään yleistää kaikkiin hallintokunnan työntekijöihin samanlaisina, koska joissain asioissa mielipiteet erosivat jyrkästikin eri henkilöiden kesken.

Henkilöstösihteerini mainitsi haastattelussa organisaatioon tulevasta sähköisestä ohjelmistosta, jonka avulla koko henkilöstön osaamisia voidaan kartoittaa. Tutkimukseni jatkotoimenpiteenä suosittelisin osaamisen kartoittamista myös muissa hallintokunnissa, jotta koko organisaation henkilöstön mahdolliset osaamisvajeet ja kehittämiskohteet saataisiin selville yhä tuloksellisemman toiminnan takaamiseksi. Aikaisemmin mainitsemani kellokortti -järjestelmä olisi myös hyvä tutkinnan kohde jatkoa ajatellen. Jos organisaatiossa ei haluta ottaa kyseisenlaista järjestelmää käyttöön, olisi hyvä tutkia millä muilla tavoin työssäoloa voitaisiin hallinnoida.

Tutkimusta aloittaessani, asetin sille tiettyjä tavoitteita, jotka halusin selvittää. Tavoitteenani oli työtehtävien profilointi, toimenkuvausten laatiminen sekä osaamiskartoituksen laatiminen kullekin tutkittavalle hänen nykyisessä työtehtävässään. Mielestäni työtehtävien profilointia ja toimenkuvausten laatimista koskevat tavoitteet täyttyivät hyvin. Työtehtäväkuvauksien laadinnassa saatiin paljon yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä kukin työssään tekee. Saatujen tietojen perusteella pystyttiin osaamiskartoituksessa kartoittamaan juuri oikeiden työtehtävien vaatimia osaamisia yleisten työelämätaitojen jäädessä vähemmälle tutkinnalle. Vaikka tutkittavien osaamiset olivat hyvällä tasolla, silti tutkimuksen avulla kyettiin löytämään kohtia, joita voitaisiin kehittää yhä pidemmälle.

Edellä mainitsinkin, että työajan hallinnointi ja osaamisten kartoittaminen muissa hallintokunnissa, olisivat hyviä aiheita jatkotutkimukselle. Näiden lisäksi tehtäväkuvauksiin liittyvät mittarit voitaisiin määritellä tarkemmin. Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin mitenkään määritelty tavoitemittareita osaamisille eri tehtävissä. Tällä hetkellä työtehtävissä suoritumista mitataan esimiehien, työntekijän oman ja muiden tahojen palautteiden perusteella, jolloin mitään tiettyä mittaria ei ole olemassa,

johon nykyistä osaamista voitaisiin verrata. Kuitenkin osaamisen kehittäminen saattaa vaatia tarkkaakin arvioita siitä, mikä on ollut osaamisen taso aiemmin ja miten taso on määritelty.

Myös palveluosaamisen ja henkilöstön palveluasenteen selvittäminen olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa ei suoraan selvitetty tutkittavien suhtautumista ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden palvelemiseen eikä sitä, millaista heidän osaamisensa on näihin asioihin liittyen. Osaaminen asiakkaiden palvelussa on tärkeä osa yksilöiden henkilökohtaisia valmiuksia ja niiden tutkimisesta voitaisiin saada selville merkittäviäkin seikkoja. Työntekijän asenne asiakkaiden palvelemisessa saattaa vaikuttaa radikaalistikin hänen koko työtehtävässään suoriutumiseen. Laadukkaat palvelut ovat yksi osaamisen kehittämisen tulos, joiden toteutuminen joissakin tilanteissa saattaa olla vain yhdestä työntekijästä kiinni. Mikäli henkilöstön palveluosaamisessa tai palveluasenteissa havaittaisiin kehittämistä vaativia kohteita, tulisi niihin paneutua mahdollisimman nopeasti, jotta palvelun laadun kehittäminen olisi mahdollista.

Aivan lopuksi haluan vielä kiittää kaikkia tutkimustyöni mahdollistaneita ja siihen osallistuneita tahoja. Erityiskiitokset kuuluvat opinnäytetyöni ohjaajalle ja Eurajoen kunnan hallinto- ja taloustoimen työntekijöille. Työni ohjaajan ja Eurajoen kunnan hallintojohtajan avulla sain mahdollisuuden tämän mielenkiintoisen aiheen tutkimiselle. He ovat auttaneet ja neuvoneet minua koko tutkimukseni ajan ja pulmatilanteissa antaneet vinkkejä tutkimuksen jatkamiseen. Lisäksi on ollut loistavaa, että kaikkien hallintokunnan työntekijöiden kanssa keskustelu ja kommunikointi on sujunut mutkattomasti, ja sataprosenttinen osallistuminen auttoi saamaan tutkimusotteestani monipuolisen ja luotettavan.

## LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.
- Ahvo-Lehtinen, S. 2006. Osaamisen ennakointi ja arviointi kuntasektorilla. Teoksessa Timo Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 101–105.
- Boudreau, J.W. & Ramstad P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Ekonomien www-sivut. 2015. Viitattu 1.2.2015. <http://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>.
- Eurajoen kunnan henkilöstöraportti. 2013. Viitattu 25.3.2015. <http://www.eurajoki.fi>
- Eurajoen kunnanvirasto. 2014. Talousarvio 2015 ja taloussuunnitelma 2015–2017.
- Eurajoen kunnan www-sivut. 2010. Viitattu 16.3.2015. <http://www.eurajoki.fi>
- Heathfield, S. 2015. Job Analysis. Teoksessa Business, Management, Human Resources Dictionary. Viitattu 20.3.2015. [http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job\\_analysis.htm](http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_analysis.htm)
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud p. Helsinki. Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! -periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kauppinen T. 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kilkkinen, M. & Minni, M. 2010. Osaamisen johtaminen osaamiskartoituksen avulla. Teoksessa S. Telaranta, M. Lepistö, & T. Wickman-Viitala, (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 295–306.
- Kinnunen, T. 2005. Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Osaa ja innovoi – osaaja innovoi. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy, 123–134.

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuuletko hiljaisen tiedon? 2009. Talouselämä 12.10.2009. Viitattu 12.4.2015. <http://www.talouselama.fi>
- Lepistö, M., Telaranta, S. & Wickman-Viitala, T. 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Leppänen, A. 2006. Oppiminen, osaaminen ja työn hallinta. Teoksessa Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 53–58.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Nurminen, R. 2007. Osaaminen hallintaan. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2005. Intelligent leadership. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Teknolohiateollisuuden hyvinvointihankkeen www-sivut. 2015. Viitattu 9.1.2015. <http://www.tyohyvinvointi.info>
- Teknolohiateollisuuden www-sivut. 2014. Viitattu 18.4.2015. <http://www.teknolohiateollisuus.fi>
- Tilastokeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 22.4.2015. [http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk\\_toiminta\\_tiedonkeruu.html](http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html)
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tuominen, K. 2013. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? Helsinki: Oy Benchmarking Ltd.
- UKCES 2012. UK Commission's employer skills survey 2011: UK results. Viitattu 5.1.2015. <http://dera.ioe.ac.uk/14574/1/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>.
- Vahtio, E. 2006. Avaa ikälukot - vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.
- Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2015. Viitattu 7.1.2015. <http://www.ttk.fi>.
- Varpenius, A. 2015. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 5.1.2015. <http://www.sefe.fi/osaamisen-kehittaminen>.



Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## TOIMENKUVAUS

Nimi: \_\_\_\_\_

### **TYÖTEHTÄVÄT:**

Vaadittava pohjakoulutus:

Alan työkokemus: \_\_\_ ei vaadita, työ opetetaan \_\_\_ jonkin verran kokemusta \_\_\_ täysi ammattitaito

Kielitaito: \_\_\_ ei edellytetä \_\_\_ edellytetään seuraavat kielet: \_\_\_\_\_

Tarkka kuvaus työtehtävästä:

Tehtävään sisältyvät vastualueet:

Tarvittava erityisosaaminen:

Muut erityisvaatimukset:

Kuormitus ja painetekijät työtehtävässä:

## **TYÖSUHDE:**

Työn kesto:  määräaikainen työsuhde, aikaväli: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

vakituinen työsuhde

Työaika:  kokopäivätyö  osapäivätyö, tunnit/vko Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

## **TYÖOLOSUHTEET:**

Työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet:

Työskentelytapa (yksin, pari, ryhmä):

Johtamiskäytäntö (lähin esimies, johtamistavat...):

## **TYÖYMPÄRISTÖN PIIRTEET:**

Merkitse rasti asteikon sille kohdalle, joka kuvaa työympäristöä parhaiten

Vaihteleva, nopeatemppoinen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vakaa, melko muuttumaton
Työssä jatkuvia keskeytyksiä	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Työrauha, keskittymismahdollisuus
Nopeaa reagointia vaativia tilanteita	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mahdollisuus valmistella ja miettiä
Mahdollisuus käyttää muita apuna työn loppuun saattamisessa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Huolehdittava itse työn valmistumisesta
Aikataulut pitävät hyvin	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Viime hetken muutokset yleisiä

## TYÖTEHTÄVÄN PIIRTEET:

Merkitse rasti asteikon sille kohdalle, joka kuvaa tehtävää parhaiten.

Useita saman aikaisesti suoritettavia tehtäviä	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mahdollisuus keskittyä yhteen tehtävään kerralla
Selvät työohjeet, valmiit ratkaisut olemassa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Väljien ohjeiden soveltaminen, uusien ratkaisujen löytäminen
Yksityiskohtiin kohdistuva työ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Laajat tehtäväkentät
Suoritykseen painottuva työ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Myös ihmissuhteisiin painottuva
Päätöksenteko faktoihin nojaten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ratkaisuissa huomioon arvot ja ihmiset
Tehtävät valmistuvia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Tehtävät jatkuvaa prosessia

## TEHTÄVÄSSÄ VAADITUT OMINAISUUDET:

Merkitse rasti asteikolle klikkaamalla sen mukaan, kuinka paljon arvioit tehtävän vaativat kysytyä ominaisuutta.

Ulospäin, ihmisiin suuntautunut	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sisäänpäin, asioihin suuntautunut
Tämän hetken vaihtoehtoihin keskittyvä	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin keskittyvä
Suunnitelmallinen, organisoiva	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Spontaani, joustava
Myöntävä	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hallitseva
Välitön	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hillitty, kontrolloitu
Itsevarma	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Altis vaikutteille
Ryhmään sitoutunut	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Itsenäinen
Kärsivällinen, hidastempoinen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kärsimätön, nopeatempoinen
Rohkea	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Varovainen
Tavanomainen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Luova
Itseensä luottava	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muiden neuvoja arvostava
Suurpiirteinen, nopea	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pikkutarkka, hidas
Oma-aloitteinen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kuuliainen
Tasainen, vakaa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muutosaltis, impulsiivinen
Harkitseva	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Toiminnallinen
Kriittisesti parannuksia etsivä	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ei puutu epäkohtiin, hyväksyvä

Muita ominaisuuksia tai tekijöitä, joiden on havaittu auttavan tehtävässä menestymisessä:

<b>Tehtävän perustiedot</b>	<b>Organisaatioyksikkö</b> Hallinto- ja taloustoimi	<b>Esimies</b>
	<b>Tehtävänimike</b> Toimistos sihteeri	<b>Tehtävänhaltija</b>
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Tehtävänhaltijan vastaa järjestelmällisestä arkiston hoitamisesta sekä postin käsittelystä ja osittain varmistaa tiedonkulun virastolla	
<b>Avainvastuualueet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehtävässä vastataan arkiston hoidosta, arkiston johtamisesta ja ajan tasalla pitämisestä sekä kirjauksista</li> <li>2. Tehtävänhaltija vastaa postin käsittelystä ja avaamisesta</li> <li>3. Tehtävänhaltija vastaa nimikirjojen tulostuksesta ja luottamushenkilökortiston ajan tasalla pitämisestä</li> <li>4. Tehtävässä päätetään toimistotarviketilauksista ja vastataan tarvikkeiden tilaamisesta</li> <li>5. Tehtävänhaltija toimii keskusvaalilautakunnan sihteerinä ja yhteishenkilönä kaikkiin vaaleihin liittyvissä asioissa</li> </ol>	
<b>Avaintavoitteet ja mittarit</b>	1. Arkiston joustava käytettävyys ja ajantasaisuus	Arkiston käytön sujuvuus koko kunnan henkilöstön osalta
	2. Toimistotarvikkeiden saatavuus ja riittävyyden varmistaminen	Toimistotarvikkeiden saatavuus työpaikalla
	3. Keskusvaalilautakunnan sihteerin tehtävien hoitaminen ja vaalien sujuminen	Vaalihenkilöstön tyytyväisyys ja vaalien mutkaton organisointi
<b>Tehtävän edellyttämä osaaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arkistotoimen perustutkinto</li> <li>2. Tietämyksen ja osaamisen jatkuva päivittäminen</li> <li>3. Tekstinkäsittely ja asianhallintajärjestelmän käyttö</li> <li>4. Sähköinen dokumentointi</li> <li>5. Luottamushenkilöstökortiston hoitaminen</li> <li>6. Organisointikyky</li> </ol>	

<b>Tehtävän perustiedot</b>	<b>Organisaatioyksikkö</b> Hallinto- ja taloustoimi	<b>Esimies</b>
	<b>Tehtävänimike</b> IT-suunnittelija	<b>Tehtävänhaltija</b>
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Tehtävänhaltija vastaa teknisten laitteiden ja työasemien toiminnasta, tietokoneohjelmistojen asennuksista ja päivityksistä, laitteiden asennuksista ja IT-ongelmien ratkaisemisesta sekä tietoturva-asioista.	

<b>Avainvastualueet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehtävänhaltija vastaa kunnan työntekijöiden työasemien, verkkolaitteiden ja palvelinjärjestelmien toimivuudesta</li> <li>2. Tehtävänhaltija asentaa ja päivittää tietokoneohjelmistoja</li> <li>3. Tehtävässä ratkotaan tietoteknisiä ongelmia ja vastataan tietoturvaan liittyvistä asioista sekä virusturvasta</li> <li>4. Tehtävänhaltija toimii teknisenä tukena</li> <li>5. Tehtävänhaltija vastaa IT-hankintojen valmistelusta</li> <li>6. Tehtävänhaltija järjestää muulle henkilökunnalle IT-koulutusta</li> <li>7. Tehtävässä toimitaan IT-pääkäyttäjänä</li> </ol>	
<b>Avaintavoitteet ja mittarit</b>	1. Henkilöstön toimipisteiden toimivuus, asennukset ja päivitykset (30%)	Vikailmoitusten vastaanotto, korjausten ja asennusten aikataulut, työpisteiden toimivuus, henkilöstön tyytyväisyys
	2. Tietoturva-asioiden varmistaminen (15%)	Virusten määrä, internetin sujuva käyttö, henkilöstön tyytyväisyys
	3. Tietoteknisten ongelmien ratkaiseminen (25%)	Laitteiden sujuva toimivuus ja mahdollisuus työntekoon tietokoneilla
	4. IT-hankinnat, koulutukset ja IT-järjestelmien suunnittelu (30%)	Henkilöstön tyytyväisyys, onnistuneet hankinnat
<b>Tehtävän edellyttämä osaaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. IT-osaaminen; ohjelmointi, tekninen osaaminen</li> <li>8. Keskittymiskyky</li> <li>9. Paineensietokyky</li> <li>10. Suunnitelmallisuus, aikataulut</li> <li>11. Joustavuus ja ongelmienratkaisukyky</li> </ol>	

Lomake mukailee Samuli Sistosen (2008, 104) laatimaa tehtävänkuvausmallia

<b>Tehtävän perustiedot</b>	<b>Organisaatioyksikkö</b> Hallinto- ja taloustoimi	<b>Esimies</b>
	<b>Tehtävänimike</b> Palvelusihteeri	<b>Tehtävänhaltija</b>
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Tehtävänhaltija vastaa asiakaspalvelusta ja asiakkaiden neuvonnasta kunnanviraston neuvontapisteellä sekä puhelinvaihteen avulla.	
<b>Avainvastuualueet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehtävässä vastataan puhelinvaihteen hoidosta ja yleisestä asiakaspalvelusta neuvonnan pisteellä.</li> <li>2. Tehtävänhaltija vastaa kunnanviraston huonetilavarauksista, kirjaa ylös varaajan tiedot ja laittaa kalenterimerkinnän.</li> <li>3. Tehtävässä vastataan saapuvan ja lähtevän postin käsittelystä, lajitellaan posti ja huolehditaan postikoneen käytöstä.</li> <li>4. Tehtävänhaltija vastaa kokouspalkkioiden maksatuksesta.</li> </ol>	
<b>Avaintavoitteet ja mittarit</b>	1. Korkeatasoinen asiakkaiden palvelu ja neuvonta	Asiakaspalautteet ja tyytyväisyyden seuranta; ulkoiset asiakkaat
	2. Huonetilavarauksien aikataulutus	Sujuva huonetilojen käyttö ilman päällekkäisyyksiä
	3. Tehokas tiedottaminen ja asiointi sisäisten asiakkaiden kanssa	Sujuva tiedonsaanti: koulujen rehtorit ja opettajat, muu julkisen sektorin henkilöstö, päiväkotien henkilöstö
<b>Tehtävän edellyttämä osaaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Asiakslähtöisyys, palveluhenkisyys</li> <li>13. Asianhallintaohjelmiston käyttö</li> <li>14. Palkkioiden maksatukseen liittyvä tietämys</li> <li>15. Kielitaito</li> <li>16. Organisoitokyky</li> </ol>	

<b>Tehtävän perustiedot</b>	<b>Organisaatioyksikkö</b> Hallinto- ja taloustoimi	<b>Esimies</b>
	<b>Tehtävänimike</b> Toimistos sihteeri	<b>Tehtävänhaltija</b>
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Tehtävänhaltija vastaa kunnanvaltuuston ja kunnanhallituksen asioiden valmisteluun liittyvistä tehtävistä, pöytäkirjojen laatimisesta, tontinvuokralaskutuksesta sekä kaupanvahvistajan tehtävistä.	
<b>Avainvastuualueet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehtävässä valmistellaan kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston asioita.</li> <li>2. Tehtävässä laaditaan pöytäkirjoja ja esityslistoja sekä muita kokousasiakirjoja</li> <li>3. Tehtävänhaltija vastaa tontinvuokrasopimuksien ajantasaisuudesta ja laskutuksesta</li> <li>4. Tehtävänhaltija laatii kauppakirjoja ja toimii kaupanvahvistajana</li> <li>5. Tehtävässä hoidetaan tietohallinnon asioita, kopiokonetta, tehdään IT-hankintoja ja suunnittelua</li> <li>6. Tehtävänhaltija vastaa asianhallinta- ja vaaliohjelmiston käytöstä</li> </ol>	
<b>Avaintavoitteet ja -mittarit</b>	1. Kunnanhallituksen ja -valtuuston kokousasiakirjojen oikeellisuuden varmistaminen	Toteutuneet kokoukset ja pätevät asiakirjat
	2. Teknisen- ja ympäristö-lautakunnan esityslistojen toimittaminen	Kokouksien valmistelun pätevyys
	3. Sisäisten asiakkaiden toiminnan sujuminen	Sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys toiminnan tuloksiin: hallintojohtaja, muut sihteerit, kunnaninsinööri, rakennustarkastaja, luottamus-
<b>Tehtävän edellyttämä osaaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Asiakirjojen laadinta, tekstinkäsittely</li> <li>18. Ohjelmistojen käyttö, IT-osaaminen</li> <li>19. Kaupanvahvistajan pätevyys</li> <li>20. Asiakaspalveluhenkisyys</li> <li>21. Huolellisuus ja oma-aloitteisuus</li> <li>22. Oikeanlainen kokemus sihteerin tehtävistä</li> </ol>	

Lomake mukailee Samuli Sistosen (2008, 104) laatimaa tehtävänkuvausmallia



<b>Tehtävän perustiedot</b>	<b>Organisaatioyksikkö</b> Hallinto- ja taloustoimi	<b>Esimies</b>
	<b>Tehtävänimike</b> Toimistos sihteeri	<b>Tehtävänhaltija</b>
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Tehtävänhaltija vastaa laskutuksesta, taloushallinnon avustavista ja asiantuntijatehtävistä sekä urakkavakuuksien hoidosta.	
<b>Avainvastualueet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehtävänhaltija vastaa yleislaskutuksesta ja vuokralaskutuksesta</li> <li>2. Tehtävissä vastataan avustamisesta taloushallinnon tehtävissä teknisen, ympäristö- ja sosiaalitoimen osalta, sekä yksityisille tahoille myönnettävistä avustuksista.</li> <li>3. Tehtävänhaltija hallinnoi urakkavakuuksien umpeutumisaikatauluja, arkistoi ja palauttaa asiakirjoja rahoitusyhtiöille.</li> <li>4. Tehtävissä toimitaan tukipalveluna muulle henkilöstölle</li> <li>5. Tehtävänhaltija tuuraa tarvittaessa neuvonnassa</li> </ol>	
<b>Avaintavoitteet ja -mittarit</b>	1. Tukipalveluiden tarjoaminen muille henkilöstön jäsenille (painoarvo 40 %)	Toiminnan sujuvuus ja avun tarjoaminen kaikille hallintokunnille.
	2. Laskutuksen hoitaminen (painoarvo 15%)	<i>Mahdollinen mittari: ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys</i>
	3. Taloushallinnon asiantuntijatehtävät (painoarvo 30 %)	<i>Mahdollinen mittari: sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys ja avunsaannin toteutuminen</i>
	4. Urakkavakuuksien hoito ja neuvonnan tuuraus (painoarvo 15 %)	<i>Mahdollinen mittari: asiakaspalaute</i>
<b>Tehtävän edellyttämä osaaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>23. Laskutuksen vaiheet</li> <li>24. Taloushallinnon asiantuntijuus</li> <li>25. Suunnitelmallisuus, organisointitaito</li> <li>26. Oma-aloitteisuus</li> <li>27. Uusien asioiden ja kokonaisuuksien nopea hallinta</li> </ol>	

<b>Tehtävän perustiedot</b>	<b>Organisaatioyksikkö</b> Hallinto- ja taloustoimi	<b>Esimies</b>
	<b>Tehtävänimike</b> Henkilöstösihteeri	<b>Tehtävänhaltija</b>
<b>Tehtävän tarkoitus</b>	Tehtävänhaltija vastaa henkilöstöasioista sekä toimii henkilöstön palkka- ja eläkeasiamiehenä sekä on työterveyshuollon yhteyshenkilö.	
<b>Avainvastualueet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehtävässä vastataan henkilöstöasioista, koulutuksien järjestämisestä, tiedottamisesta.</li> <li>2. Tehtävänhaltija toimii henkilöstön palkka- ja eläkeasiamiehenä sekä työterveyshuollon yhteyshenkilönä</li> <li>3. Tehtävänhaltija vastaa henkilöstöintran ylläpidosta, tulospalkkio-tiedoista ja henkilöstöraportista</li> <li>4. Tehtävänhaltija vastaa smartum setelien ja saldon hallinnoinnista sekä hankintojen asiantuntijatehtävistä</li> <li>5. Tehtävässä toimitaan maaseutulautakunnan, palkkatoimikunnan, yhteistyötoimikunnan ja työsuojelujoukon esittelijänä</li> <li>6. Tehtävänhaltija vastaa osittain kotisivujen päivittämisestä</li> </ol>	
<b>Avaintavoitteet ja -mittarit</b>	1. Tasapuolisen henkilöstön kohtelun varmistaminen kaikissa kunnan hallintoyksiköissä	Tuloksia mitataan henkilöstökyselyn avulla koko henkilöstön osalta
<b>Tehtävän edellyttämä osaaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>28. Tasapuolinen henkilöstön kohtelu</li> <li>29. Työehtosopimuksien tulkitseminen, palkkausjärjestelmät</li> <li>30. Hankintalain tunteminen</li> <li>31. Priorisointikyky, useiden osa-alueiden hallinta</li> <li>32. Oma-aloitteisuus ja innostuneisuus toimintatapojen muutoksissa</li> <li>33. Kyky motivoida ja innostaa muita</li> </ol>	