

Joni Ruohomäki

# **Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen Seinäjoen kaupungin organisaatioissa**

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoiminta

Tekijä: Joni Ruohomäki

Työn nimi: Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen Seinäjoen kaupungin organisaatioissa

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 5

---

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Seinäjoen kaupungin kolmelle organisaatiolle, ja tarkoituksena oli kartoittaa osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilaa. Opinnäytetyö on tehty, koska kohdeorganisaatioissa kyseisten teemojen huomiointi on jäänyt vähemmälle. Tutkimus toteutettiin organisaatioiden esimiehille kyselomakkeen avulla, jossa oli käytetty määrällistä ja laadullista tutkimusotetta. Tavoitteena oli hahmottaa tutkittavien teemojen nykytilaa, minkä pohjalta olisi mahdollista luoda opinnäytetyöhön myös ehdotuksia jatkossa toteutettaville toimenpiteille.

Teoreettisessa viitekehyksen keskeisimpiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Teoriaosuuden perustana hyödynnetään kirjallisia ja sähköisiä lähteitä sekä aiempien tutkimuksien tuottamia tietoja. Opinnäytetyössä käsitellään myös tutkimuksen toteuttamisessa käytettyjä tutkimusotteita sekä tutkimusaineiston keräämisen tapoja.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia esitellään osa-alueittain. Määrällisten kysymysten vastauksia havainnollistetaan kuvioiden avulla sekä avataan sanallisesti kertomalla. Laadullisten kysymysten vastauksista esitetään relevanteimmat, jotka toivat informaatiota esitettyyn kysymykseen liittyen. Vastauksista muodostetaan myös kokonaiskuva, jota selitetään sanallisesti.

Opinnäytetyön lopussa tehdään johtopäätöksiä, pohdintaa ja toimenpide-ehdotuksia teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempien tutkimuksien tuloksiin pohjautuen. Siinä esitellään tutkimuksen teemoista ilmenneitä keskeisiä vahvuuksia, joita löytyy osaamisten ja osaamistarpeiden kartoittamisesta, osaamisen kehittämisen prosessista sekä osaamisen johtamisen työkaluista. Kehitettävänä osa-alueina tarkastellaan ydin- ja avainosaamisten määrittämistä, työtehtävien kierrättämistä, mentorointia ja sisäistä valmennusta osaamisen kehittämisen keinoina sekä osaamisten siirtämistä. Opinnäytetyöllä on saatu tuotettua toimeksiantajalle päivitettyä tietoa osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilasta. Tutkimuksen ja teoriaosuuden avulla toimeksiantajalle on voitu tarjota toimenpide-ehdotuksia, joita organisaatioissa voidaan hyödyntää käsiteltyjen teemojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen,

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Human Resource and Process Management

Author: Joni Ruohomäki

Title of thesis: Competence management and competence development in the organizations of the City of Seinäjoki

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2016

Number of pages: 72

Number of appendices: 5

---

The thesis was made as a commission for the three organizations of the City of Seinäjoki, and the purpose was to survey the present state of competence management and competence development. The thesis was made because these themes had not been paid much attention by the target organisation. The survey was carried out among the superiors of the organizations with a questionnaire, in which both the quantitative and the qualitative approach were followed. The aim of the survey was to find out the present state of the themes studied, which would allow making suggestions for future actions in the thesis.

The key concepts of the theoretical framework are competence, competence management, and competence development. The theoretical part is based on printed and electronic sources as well as information of previous studies. The thesis also covers the research approaches adopted and the data collection methods used.

The results of the thesis survey are showed by sections. Quantitative responses are illustrated with figures and explained with words. Of the qualitative responses, only the most relevant ones are presented, i.e., the ones that brought information on the matter the questions asked related to. Based on the responses, a general view was formed, which is explained with words.

At the end of the thesis, there are conclusions, discussion and suggestions for action. The key strengths recognised in the themes are presented; they were found in competence and competence need charting, in the competence development process and in the tools of competence management. As areas in need of improvement, the thesis considers defining core competencies, the recycling of work duties, internal coaching and mentoring in competence development, and competence transfer. The thesis provided updated information about the present state of competence management and competence development for its commissioner. Based on the survey and theoretical framework, suggestions for actions were made, which can be used for maintaining and developing the covered themes by the target organizations.

Keywords: competence, competence management, competence development

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 OSAAMINEN.....	9
2.1 Yksilön osaaminen.....	9
2.2 Organisaation osaaminen.....	12
2.2.1 Ydinosaaminen.....	12
2.3 Hiljainen tieto.....	13
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	16
3.1 Osaamisen johtaminen julkialhallinnossa.....	17
3.2 Osaamisen johtamisen infrastruktuuri.....	19
3.3 Viestintä osaamisen johtamisen keinona.....	20
3.4 Oppiva organisaatio.....	20
3.4.1 Systeemiajattelu (system thinking).....	22
3.4.2 Itsehallinta (personal mastery).....	22
3.4.3 Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit (mental models).....	22
3.4.4 Yleisesti muodostettu ja jaettu visio (shared vision).....	23
3.4.5 Tiimioppiminen (team learning).....	23
3.5 Henkilöstöstrategia.....	23
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	25
4.1 Osaamisen kehittämisen muotoja.....	26
4.2 Osaamisen kehittämisen prosessi.....	27
4.3 Osaamisen kehittäminen julkisessa organisaatiossa.....	29
4.3.1 Vuorovaikutus.....	30
4.3.2 Tavoitteellisuus.....	30
4.3.3 Optimaaliset työolosuhteet.....	31
4.3.4 Kokonaisuuksien hallinta.....	32

4.3.5	Muutosten aikaansaaminen ja uudistuminen .....	33
4.4	Yksilön oppiminen .....	33
4.5	Organisaation oppiminen .....	35
4.6	Osaamistarpeiden määrittely .....	36
4.6.1	Organisaation osaamistarpeet .....	36
4.7	Osaamisen arviointi.....	37
4.8	Osaamisen kehittämistoimenpiteiden arviointi .....	38
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	39
5.1	Tutkimusongelma.....	39
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	39
5.3	Seinäjoen kaupunki ja kohdeorganisaatiot.....	41
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
6.1	Osaaminen ja osaamisen johtaminen .....	42
6.2	Osaaminen ja strategia .....	49
6.3	Osaamisen kehittäminen.....	52
6.4	Vastaajien kehitysehdotuksia.....	57
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA ONNISTUMINEN.....	59
7.1	Määrällisen tutkimuksen luotettavuus .....	59
7.2	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.....	59
7.3	Työn onnistuminen.....	60
8	POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET .....	62
8.1	Osaamisten ja osaamistarpeiden kartoittaminen.....	62
8.2	Osaamisen kehittämisen työkalut.....	64
8.2.1	Kehityskeskustelut .....	64
8.2.2	Oppiminen työtehtävissä.....	65
8.2.3	Vaikutukset osaamisen kehittämisen prosessiin .....	67
8.3	Osaamisen johtaminen ja strategia .....	68
8.4	Osaamisen siirtäminen.....	68
	LÄHTEET .....	70
	LIITTEET .....	72

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Osaamispääoma (Ojala 2008).....	10
Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2009).....	26
Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005). ....	28
Kuvio 4. Kartoitetaanko työntekijöiden osaamisia? .....	42
Kuvio 5. Kartoitetaanko yksikössäsi osaamistarpeita? Kuinka usein? .....	43
Kuvio 6. Mikä on työntekijöiden osaamisen merkitys strategian toteutumiseen? ..	50
Kuvio 7. Kuinka tärkeäksi koet osaamisen kehittämisen?.....	52
Kuvio 8. Mikä on vision ja strategian merkitys osaamisen kehittämisessä? .....	55
Kuvio 9. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005). ....	67
Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset huomiot.....	62

## **Käytetyt termit ja lyhenteet**

### **Osaaminen**

Tiedot, taidot, kokemukset, verkostot, kontaktit, asenteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat yksilön osaamisen. Organisaation osaamisella tarkoitetaan yhteistä käsitystä organisaatiossa tai toiminnan näkökulmasta tärkeää asiaa sekä toimintatapoja, jotka yhteisesti sisäistetty.

### **Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisessa tärkeintä on organisaatiossa toimivien yksilöiden osaamisen tason parantaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Sen tarkoituksena on toiminta- ja kilpailukyvyn varmistaminen ja vahvistaminen osaamispohjan avulla.

### **Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittämisessä organisaation yksilöiden osaamisia kehitetään ja uudistetaan haluttuun suuntaan. Tärkeänä osana sitä toimii osaamisten tunnistaminen ja niiden vertaaminen tulevaisuuden tarpeisiin.

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilaa Seinäjoen kaupungin organisaatioissa. Tutkimuksen kohteeksi valittiin kolme organisaatiota: kaupunginkanslia, tekniikkakeskus sekä sivistyskeskus. Osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilaa selvitetään esimies-asemassa olevien henkilöiden kautta.

Opinnäytetyön aihetta on suunniteltu yhdessä Seinäjoen kaupungin henkilöstöhallinnon kanssa. Tutkimusongelmana on osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilan selvittäminen, jotka koettiin tärkeiksi tarkastelun kohteiksi, koska yhteisiä toimintamalleja osa-alueiden toteuttamiseen eri organisaatioissa on melko vähän. Aiheet ovat myös ajankohtaisia, sillä osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota. Näiden johtamisen osa-alueiden huomiointi ja panostaminen niihin ovat tapahtuneet suurimmaksi osaksi yksityisen sektorin toimijoiden osalta.

Tutkimuksen toteuttamista ja tutkimustulosten analysointia ajatellen opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä syvennytään osaamisen, osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen määritelmiin. Teoriaosuudella tuetaan tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja ja se auttaa myös lukijaa ymmärtämään tutkittuja asioita paremmin.

Tutkimustyön tavoitteena on saada Seinäjoen kaupungin organisaatioiden osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen tutkituista aihealueista selkeä kokonaiskuva. Tutkimustyö toteutetaan kyselylomakkeen avulla, jossa yhdistetään määrällisen sekä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tällä tavalla tutkittavasta joukosta saadaan monipuolisemmin tietoa, sillä tutkimuksen aiheista voidaan saavuttaa vertailukelpoisia päätelmiä sekä syvällisempää perehtymistä tutkittavaan joukkoon.

Tutkimuksen määrällisiä tuloksia tarkastellaan sanallisesti sekä taulukoita hyödyntäen. Laadullisten kysymysten tuloksista esitellään laadullisimmat vastaukset sellaisenaan kuin vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Tutkimustiedon avulla opinnäytetyössä tehdään johtopäätöksiä, pohdintaa ja toimenpide-ehdotuksia. Osiossa on esitelty tutkimuksen teemoista esille nousseita vahvuuksia ja kehityksen kohteita. Lisäksi

siinä syvennyttään tutkimustuloksissa selvitettyjen teemojen vahvuuksiin ja kehitettäviin osa-alueisiin teoreettista viitekehystä hyödyntäen sekä vertailemalla aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin. Lopuksi kehitettäviin osa-alueisiin on luotu toimenpideehdotuksia.

## 2 OSAAMINEN

Otalan (2008, 50) mukaan osaaminen voidaan määrittää yksilön, tiimin, ryhmän ja organisaation resurssiksi. Hän esittää, että synonyymina osaamiselle käytetään monesti kompetenssi-termiä. Osaamista on Otalan mukaan (mp.) määriteltävä organisaatioissa, sillä se auttaa luomaan osaamisesta konkreettisen ja näkyvän.

### 2.1 Yksilön osaaminen

Viitala (2005, 109) toteaa, että yksilöiden osaamisista muotoutuu varanto, jonka avulla toimintamalleissa, prosesseissa, rakenteissa ja muussa organisaatiossa esille nousseessa tietämyksessä voidaan kehittyä. Hänen mukaansa osaamisen johtamisessa keskeisin päämäärä on luoda yhteys organisaation yksilöiden osaamisen ja strategian välille. Yksilön näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka mukana onnistuminen ja kehittyminen omassa työtehtävässä sekä työyhteisössä tapahtuu. Organisaation jokaisen yksilön osaamisen tulee Viitalan mukaan (mp.) hyödyttää organisaation perustehtävissä ja strategioissa onnistumista.

Osaaminen sisältää yksilölle useaa erilaista merkitystä. Mitä paremmin yksilö osaa, sitä sujuvammin ja varmemmin tapahtuu selviytyminen työtehtävistä. Osaamisella yksilö voi saavuttaa arvostusta muilta ja sen kautta hakea paikkaansa sosiaalisessa yhteisössä. (Viitala 2014, 145.)

Tiedot, taidot, kokemukset, verkostot, kontaktit, asenteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat yksilön osaamisen. Ne auttavat suoriutumaan erilaisista työtehtävistä, joita seuraavat hyvät työsuoritukset. (Ojala 2008, 50.) Kuviossa 1. havainnollistetaan yksilön osaamispääoman muodostumista.



Kuvio 1. Osaamispääoma (Ojala 2008).

Kompetenssi eli pätevyys esiintyy keskusteluissa nykyään useasti. Sitä havainnollistetaan monesti yllä olevan kuvan tavoin kädellä, koska käsi sekä käden taidot ovat olleet ennen töitä tekevälle työvälineistä merkittävin ja ne merkitsivät osaamista. Sormilla kuvataan kompetenssin muodostumista, ja kämmen kuvaa yksilön fyysistä ja henkistä energiaa sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Kauhanen 2006, 142–143.)

Tiedot sisältävät tosiasioita, malleja, teorioita ja menetelmiä (Kauhanen 2006, 143). Tieto ja taito yhdessä kattaa yksilön osaamisesta ainoastaan osan, ja ne sisältävät ammattitaitoja sekä yleisiä ja sosiaalisia taitoja. Kielitaidolla, tietotekniikalla ja tietojärjestelmillä on nykyään kasvava merkitys yleisen ammattitaidon rinnalla. Lisäksi sosiaalisen joustavuuden ja yhteistyötaitojen merkitys on tänä päivänä suuri. Kokonaisosaamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on kokemus. Sen avulla yksilö kykenee ymmärtämään paremmin uutta tietoa sekä oppiminen tapahtuu tehokkaammin. Kauhanen (mp.) esittää, että kokemus luo viitekehystä, josta tulee sitä kattavampi, mitä pidempään ja laaja-alaisemmin kokemusta hankintaan. Tästä syystä oppimiskyky paranee yksilöllä iän myötä. Kauhanen toteaa (mp.), että pelkästään työelämäkokemuksen pituudella ja moniulotteisuudella ei ole merkitystä, mikäli yksilö ei kykene käyttämään tietojen jakamiseen ja uusien asioiden oppimiseen.

Asiantuntemusta luodaan tiedoilla, taidoilla ja kokemuksella yhdessä. Eri tilanteista suoriutumiseen tarvitaan monesti muutakin kuin asioiden hallitsemista. Kauhasen mukaan (2006, 143) ratkaisevaa voi olla, kuinka nopeasti ja kätevästi yksilö saa tarvitsemaansa tietoa käyttöönsä.

Aiemmin oli henkilöitä, jotka hallitsivat useita tieteitä, mutta nykyään puhutaan hajaantuneesta osaamisesta sekä asiantuntijuudesta. Yhteistyö toisten osaajien ja verkostojen kanssa toimii yhtenä ulottuvuutena osaamisessa. Ojala (2008, 51) esittää, että yhteistyön, tiimityön ja verkostoitumisen merkitys muihin asiantuntijoihin ja asiakkaisiin on asiantuntijuudessa tänä päivänä suuri. Hänen mukaansa (mp.) tarvitaan tietoa ja sitä muodostuu nykyään niin suuri määrä, ettei kukaan voisi yksin osata kaikkea tietoa, mitä tarvitsee.

Kauhanen (2006, 143) määrittelee, että ihmissuhdeverkosta luodaan vaikuttamisen osa-alueita, kuten myös vaihtamisen osa-alueita kokemuksille ja tiedoille. Uusien asioiden oppimisessa se toimii nopeuttavana tekijänä. Ylläpitämisen taitojen painoarvo ihmissuhdeverkostoissa kasvaa, sillä organisaatioissa tehdään töitä yhä enemmän tiimeissä sekä projekteissa, joiden jäsenet vaihtuvat. Yksilöiden kiinteiden työtehtävien suunta on vähenemään päin (mp.).

Virtanen ja Stenvall (2010, 168) esittävät, että julkisessa hallinnossa ollaan 2010-luvulla siirtymässä entistä vahvemmin sellaiseen osaamismaailmaan, jossa arvostetaan entistä enemmän monitaitoisuutta. Heidän (mp.) mukaan työntekijät hallitsevat yhä useampia taitoja, mikä taas luonnollisesti edistää työntekijän urakehitystä.

Kauhanen (2006, 143–144) huomauttaa, että yksilön osaamiseen vaikuttavat myös arvot ja tahto eli asenne. Arvot tekevät yksilön maailmankatsomukselle perustan, mutta tahto kertoo, onko yksilö valmis sopeutumaan jatkuvaan muutokseen ja valmis vaikuttamaan itse oman osaamisen ylläpitoon. Tärkeää on vastuuntunto omiin sekä työyhteisön asioihin. Organisaatioon haluttuja yksilöitä ovat ne, joiden arvot ovat sopivia organisaation ja tehtävän kannalta, joten arvot ja tahto ovat nykyään hyvin tärkeitä työhönottokriteereitä. Rekrytointitilanteessa entistä useammat palkkaavat mieluummin asenteeltaan oikeanlaisen yksilön kuin erinomaisen sisällön osaajan, koska ammatillinen kehittäminen on helpompaa kuin yksilön asenteiden kehittäminen.

Ojala toteaa (2008, 50–51), että henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutukset näkyvät myös saman osaamisen sekä koulutuksen saaneilla eri yksilöillä painottumisessa ja ilmenemisessä. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat asenteet sekä persoonallisuus, jotka vaikuttavat merkittävästi jatkuvaan sopeutumiseen tilanteiden

muuttuessa. Tunneäly henkilökohtaisena ominaisuutena pitää sisällään henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, joiden vaikutus näkyy toimeen tulemisessa itsensä ja muiden kanssa. Luomisen kyvyt, mielikuvien tuottaminen, mahdollisuuksien näkeminen ja niiden ymmärtäminen ovat osa henkilökohtaisten ominaisuuksien hyödyntämistä. Myös motiivit kuuluvat näihin ominaisuuksiin.

## **2.2 Organisaation osaaminen**

Otala (2008, 53) esittää, että organisaation osaamisella tarkoitetaan yhteistä käsitystä organisaatiossa tai toiminnan näkökulmasta tärkeää asiaa sekä toimintatapoja, jotka yhteisesti sisäistetty. Hänen mukaansa yksilöiden osaamisesta muodostuu organisaation tai yhteisön osaamista yksilöiden yhdistäessä, jakaessa sekä kehittäessä osaamisia yhteisesti. Muodostumiseen vaikuttavat myös osaamisen muuntaminen yhteiseksi toiminnaksi ja näkemykseksi. Organisaatiolta vaaditaan rakenteita, jotka tekevät mahdolliseksi edellä mainitut asiat. Organisaation osaaminen on Otalan mukaan (mp.) resurssi, jonka ylläpitämiseen tulee käyttää voimavaroja. Sen syntymistä täytyy myös ohjailta ja tukea.

Organisaation termit osaamisesta ovat erilaisia organisaatioiden välillä. Siitä voidaan puhua termeillä strateginen osaaminen, avainosaaminen, tukiosaaminen sekä ydinosaaminen (Otala 2008, 53). Otalan mukaan tärkeää ei ole osaamisten nimitykset, vaan tärkeää on organisaation määrittäminen siitä, minkälaista osaamista se tarvitsee tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Otala korostaa (mp.), että tärkeintä osaamista organisaatiolle strategian ja tavoitteiden näkökulmasta täytyy tiedostaa. Tätä osaamista voidaan nimittää esimerkiksi ydinosaamiseksi (mp.). Näistä syntyy kriittisimmät osaamisen kehittämistarpeet, joissa kehittämisen toimenpiteitä tarvitaan eniten.

### **2.2.1 Ydinosaaminen**

Valitun kilpailustrategian saavuttamiselle merkittävää osaamista voidaan sanoa strategiseksi osaamiseksi. Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 294) tällaista osaamista määritellään käsitteillä ydinosaaminen tai ydinkyvykkyys (core competence). He (mp.) toteavat, että ydinosaamiset eivät tarkoiteta osaamisia, joiden sisällöt ovat

alan toimijoiden keskuudessa samanlaisia, vaikka jotkin perustaidot ovat olennaisia. Ydinosaamisella tarkoitetaan tietotaitoa, jonka osaaminen on kilpailuedulle ratkaisevaa. Sen avulla organisaatio voi erottua muista ja sen kehittyminen vie pitkän aikaa. Ydinosaamisen kehittäminen organisaatiolle voi viedä jopa yli kymmenen vuotta (mp.). Sitä on vaikea kopioida tai siirtää sellaisenaan. Viitala ja Jylhä katsovat (mp.), että ydinosaaminen on organisaatiossa keskittymisaluetta, jonka vaalimiseen ja kehittämiseen tulisi käyttää voimavaroja.

Kamensky (2015, 144) toteaa, että ydinosaamisella tarkoitetaan henkilöstöhallinnon käsitettä, joka on ollut jo pidempään olemassa, mutta viimeisimpinä vuosikymmeninä se on noussut vahvasti esille strategisesta näkökulmasta. Ympäristölähtöisestä strategiaopista katsottuna, siitä on muodostunut vastavoima, jonka toimesta nostetaan osaamislähtöistä strategista ajatusmallia esille. Strateginen menestys kuitenkin vaatii oikeanlaisten vuorovaikuttamisen suhteiden kehittämistä osaamistekijöiden ja ympäristötekijöiden kesken (mp.).

### **2.3 Hiljainen tieto**

Ihmisten tiedoista ja taidoista osa pystytään kuvailemaan sanallisesti, kuten erilaisina toimenkuvina ja raporteina, jolloin se on tietoista tietoa (Ojala 2008, 52). Se on siirrettävää ja sitä voidaan kerätä talteen. Yksilöille karttuu myös sanoilla vaikeasti kuvailtavaa osaamista. Sitä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi tai ääneen lausumattomaksi tiedoksi (mp.). Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, joka on yhteydessä tietynlaisiin tilanteisiin ja toimintaan, mutta sen välittäminen toisille on haastavaa.

Monien organisaatioiden osalta hiljainen tieto sekä sen jakaminen ovat kasvaneet ratkaiseviksi asioiksi eläkkeelle siirtymisten vuoksi. Osaamiset, jotka ovat kertyneet vuosikymmenten ajan, poistuvat suurten ikäluokkien eläköityessä. Projektien ja kehittämishjelmien avulla on kuitenkin pyritty saamaan haltuun hiljaista tietoa, mutta ongelmana on monesti se, että tietoisesta tiedosta ja hiljaista tiedosta erottaminen keskenään on haastavaa. Otalan mukaan (mp.) olisi tärkeää painottaa tiedon jakamistapoja, joiden kautta hiljaista tietoa pystytään yhdistämään tietoiseen tietoon.

Michael Polanyi (1983) käytti hiljaisen tiedon keskeisenä esimerkkinä polkupyörällä ajamista (Collins 2010, 99). Silloin ihminen ei tietoisesti käytä mitään fyysisiä tai mekaanisia malleja, mutta harjoittelemalla se alkaa sujua kuin itsestään. Sitä ei opi ohjeista, mutta oppimista tapahtuu toisen näyttäessä mallia, opastaessa tai olemalla tekemisissä muiden, jotka sen osaavat. Tätä kutsutaan hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Siksi hiljaista tietoa kuvaillaan sanattomaksi, koska siitä ei voi kertoa. Oppimista tapahtuu tekemällä yhdessä opeteltavaa asiaa niiden kanssa, jotka sen osaavat.

Viitala (2005, 131) määrittelee hiljaisen tiedon olevan tietoa, jota ei voida ilmaista tai muodostaa sanoin, mutta sillä on vaikutusta ihmiseen jatkuvasti. Hän viittaa Koivusen (2000) korostukseen, että henkilökohtaisten tietojen ohessa yksilöiden hiljainen tieto pitää sisällään runsaasti kollektiivista tietoa. Jäljittely, samaistuminen ja tekeminen siirtävät hiljaista tietoa yksilöille, joten tradition vaikutus on merkittävää. Viitalan (s. 132) mukaan hiljaisella tarkoitetaan sitä, ettei se ponnahta organisaatiossa esille helposti ja osaava yksilökään ei välttämättä tunnista sitä. Hiljaisen tiedon esille saaminen vaatii monien asioiden tapahtumista, kuten sen huomaamista. Parhaimpana huomaajana voi olla esimies oman asemansa takia, mutta lisäksi hiljaisen tiedon omaavan yksilön tulisi Viitalan mukaan itse tunnistaa ja tuoda esiin ja jaettavaksi sitä. Tähän vaikuttaa hiljaista tietoa omaavan taidot kommunikoida omaa hiljaista tietoa.

Viitaa (2005, 132) mainitsee, että hiljaisen tiedon saamista esille organisaatiossa voi vaikeuttaa esimerkiksi henkilöstöasiat. Henkilöstövähennyksien ollessa organisaatiossa uhkana, työntekijät saattavat suojata omaa selustaansa pitämällä huomattavasti kallisarvoisia tietoja ja osaamisia itsellään. Haluttomuus jakaa tietoja ja osaamista organisaatiossa voi johtua myös siitä, ettei haluta mahdollisesti vahvistaa muiden asemaa organisaatiossa. Yksilön keinona oman asemansa turvaamiseen organisaatiossa voi toimia oma osaaminen, joka voi olla ainutlaatuisia.

Viitala (2005, 134) kertoo, että monissa organisaatioissa ongelmana voi olla myös hiljaisen tiedon suuri poistuma, kun eläkkeelle siirtyy lyhyellä aikavälillä paljon työntekijöitä. Huolenaiheena onkin se, kuinka organisaation työntekijöille tai uusille työntekijöille siirretään osaamisia. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen vaativat enemmän voimavaroja, sillä työtehtävän uusi tekijä täytyy laittaa eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden työpareiksi ja tiimiläisiksi reilusti ennen lähdön tapahtumista.

Osaaminen ei siirry nopeasti, vaan se tarvitsee mahdollisesti kuukausien yhteistä työskentelyä, jolloin akuuteissa tilanteissa tapahtuu hiljaisen tiedon siirtymistä. (Viitala, 134.)

Hiljainen tieto kertyy myös organisaatiotasolla. Kun esimerkiksi ohjeilla, toimintatavoilla sekä prosessikuvauksilla tarkoitetaan organisaation tietoista tietoa, hiljaiseen tietoon sisältyvät rinnakkaisorganisaatioiden toiminnat, kirjoittamattomat säännöt, asenteet ja arvot sekä tarinat. Organisaatiossa hiljaista tietoa tiedostetaan kollektiivisesti, mutta se ei ole ikinä sanallista. Organisaatiossa tiedostetaan ainoastaan, että näin tulee toimia. (Ojala 2008, 53.)

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Johtamisesta on kuvattu ihannemalli kahdeksan suomalaisen huippuasiantuntijan johdolla, jossa esimies ymmärtää osaamisen johtamisen keskeisenä osa-alueena johtamisessa. Jokainen nosti esiin, että osaamisen vaaliminen sekä kehittäminen eivät voi pysyä toissijaisena eikä sitä voida esimiesten työtehtävissä enää sivuuttaa. Sen on heidän mukaansa oltava huomion keskiössä. (Viitala 2002; 2005, 312.)

Viitalan mukaan (2005, 16–17) tärkein asia osaamisen johtamisessa on organisaatiossa toimivien yksilöiden osaamisen tason parantaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Sellaista osaamista ei ole, joka syntyisi organisaatioon ilman yksilöä. Organisaation osaamisen lähtökohtana, ehtona ja ratkaisevana tekijänä onkin yksilöiden osaaminen, joka on riippuvainen organisaation päämääristä ja menestymisen ehdoista. Osaamisen johtamisen ymmärtämisessä ydinasiana onkin yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Yksilötason oppiminen ja osaaminen ovat osaamisen johtamisen kannalta haastavampia verrattuna organisaatiotason osaamiseen. Yksilöt rakentavat osaamistaan omista lähtökohdistaan, jolloin osaamisen johtamiseen on harvoin olemassa nopeita ja helppoja ratkaisuja. Organisaatio osaamista taas on helpompi määritellä ja arvottaa, jolloin se on mekaanisempaa.

Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamis pohjan kautta tapahtuvaa toiminta- ja kilpailukyvyn parantamista ja vaalimista. Hän toteaa, että organisaation jokaisella tasolla tulisi huolehtia ja kehittää osaamista. Osaamisen johtaminen on mittava johtamisen kokonaisuus, mihin sisältyy tarkoituksenmukaista toimintaa, jonka kautta organisaatiossa voidaan vaalia, parantaa, uudistaa sekä hankkia strategian vaatimaa osaamista. Käsite kuvaa johtamisen järjestelmää. Osaamisen johtamista tapahtuu sen ohjaamana ja sen varassa. Sen ollessa osa organisaation toimintaa se vaikuttaa toiminnan kokonaisuuteen (mp.).

Otala (2008, 81) esittää, että osaamisen johtamisen avulla organisaatiossa hajallaan olevia osaamisia voitaisiin käyttää tehokkaasti hyödyttämään pääasiallista toimintaa.

Hänen mukaansa nykyiset osaamiset eivät voi kehittyä ilman johtamista muuttuvien liiketoimintatarpeiden mukaisiksi, eikä osaamispääomaa rakennu. Osaamisen johtamisen ehtoja ovat sen perustan muodostaminen, tehtävien sekä vastuiden kuvaileminen, aikatauluttaminen strategisen johtamisen osaksi sekä johtamisprosessin havainnollistaminen (Ojala, 82).

Kiinnekohtana osaamisen johtamisessa on organisaation tulevaisuuden tavoitteet (Viitala 2005, 15). Organisaatiossa on Viitalan mukaan selvennettävä näkemystä siitä, missä pyritään olemaan hyviä. Toiminnan kehittämisen suuntaa on tärkeää myös määritellä. Tämän takia on tärkeää arvioida toiminnan nykyistä tasoa ja selvittää tavoiteltavaa tasoa tulevaisuudessa. Nämä ovat merkittävät kiintopisteet, jotka mahdollistavat organisaatiossa laadukkaan osaamisen johtamisen. Viitala (s. 19) kirjoittaa osaamisen olevan johtamisen kohteena melko tuore osa-alue. Hänen mukaansa esimiesten tehtävissä mainitaan henkilöstön kehittäminenkin todella harvoin.

### **3.1 Osaamisen johtaminen julkishallinnossa**

Virtanen ja Stenvall (2010, 169) toteavat, että osaamisen johtaminen muodostaa esimiesten osaamisesta huomattavan sisällön. Heidän mukaansa osaamisen johtaminen on osaamisen hallinnan parantamista, joka pohjautuu organisaation strategiaan. Virtanen ja Stenvall korostavat (s. 169), että osaamisen strategia eli organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamista käsittävät kehittämissuunnitelmat ja käytännön tasolla osaamisen kehittämiseen suuntautuneet toimet voidaan käsittää organisaation varsinaisen strategian määrittämisen, viestimisen sekä yhteisen ymmärryksen jälkeen.

Virtanen ja Stenvall (2010, 169) painottavat, että osaamisia pystytään ja täytyykin osata johtaa, joten julkishallinnon organisaatioissa siihen kohdistuva käsitys on esimiesasemassa olevien tehtävä. Ylin johto vastaa osaamisen johtamisessa strategisesta puolesta, kun taas lähiesimiehen tehtäviin kuuluva tiimien tai ryhmien osaamisen säilyttäminen työtehtävien vaatimustasolla. Johdon vastuulla on, että organisaatiossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittää ja uudistaa osaamisia.

Osaamisen johtaminen on noussut myös julkisorganisaatioissa merkittävämmäksi osa-alueeksi viime vuosien aikana toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä (Hyrkäs 2009, 15). Kuntien haasteina ovat henkilöstön ikääntyminen, peruspalveluiden turvaaminen sekä muutokset väestörakenteessa, joka suuntaa palveluita kasvavassa määrin vanhus- ja terveydenhoitopalveluihin. Kuntien omien päämäärien täytyy sopia seudun kuntien kanssa yhä paremmin yhteen. Yhteistyö kuntien välillä vaatii organisointia, joka on pitkäjänteistä ja asioita täytyy tarkastella useista näkökulmista. Kuntien on välttämätöntä pystyä hallitsemaan omia osaamisia ja havaita osaamistarpeita. Tarvittavaa osaamista voidaan saavuttaa oman organisaation sisältä, mutta myös yhteistyön avulla. Osaamisen kehittämisen strategioiden vaillinaisuus voi johtaa tilanteeseen, jossa organisaation osaamirakenteesta tulee vääristynyt. Osaamisen kehittämisessä ja vaalimisessa on Hyrkäksen mukaan tärkeää, että siinä ovat mukana sekä työnantaja että työntekijä.

Väitöskirjassaan Hyrkäs (2009) on tutkinut osaamisen johtamista Suomen kunnissa. 2000-luvun alkupuolelta asti osaamisen johtaminen on nostanut asemaansa yksityisen sektorin toimijoiden keskuudessa, jossa sitä on pidetty kilpailukyvyyn kehittämisen ominaisuutena. Hyrkäs (s., 164) toteaa väitöskirjassaan kuntien osaamisen johtamisen olevan muutostilassa. Hänen mukaansa osaamisen johtamisen saralla ollaan monissa kunnissa vielä alkuvaiheessa. Halukkuutta osaamisen johtamisessa kehittymiseen kunnilla on kuitenkin olemassa. Hyrkäs (s. 164) kertoo osaamisen johtamisesta nousseen esille sen, että käsitteistä osaamista ja osaamisen johtamista mielletään osaamisten ja tietojen hallitsemisena, kokoamisena sekä hyödyntämisenä. Tällä on yhteys siihen, että osaamisen johtamisessa ollaan kunnissa alkuvaiheessa. Tutkimuksessa selvisi, että noin 45 % vastaajista ilmoitti osaamiskartoituksia ja ydinosaamisten määrittämistä hyödynnettävän kunnissa jonkin toimialan osalta. Hyrkäs toteaa väitöskirjassaan (mp.), että kunnat ovat erilaisissa tilanteissa osaamisen johtamisen suhteen. Niiden painopisteet osaamisen kehittämisessä keskittyvät myös eri asioihin.

Hyrkäs (2009, 165) on havainnut tutkimuksessaan, että osaaminen teknisissä työlaitteissa on erinomaisella tasolla osaamisen johtamisen näkökulmasta, mikä on hyvä asia. Osaamisen johtamista on jaettu kehitysvaiheisiin, jossa ensimmäisessä vaiheessa osaamisen kartoittamista teknisin apuvälinein pidetään tärkeänä (mp.).

Toisessa vaiheessa painotetaan yhteistyötä ja yhdessä oppimista ja kolmannessa kehitysvaiheessa innovatiivisuus ja uuden luominen korostuvat.

### **3.2 Osaamisen johtamisen infrastruktuuri**

Viitalan (2005, 193) mukaan osaamisen johtaminen muodostuu ajattelusta sekä siitä koostuvasta tekemisen prosessista. Sen tukemisessa auttaa sitä varten tehdyt elementit, joita voidaan kutsua osaamisen johtamisen infrastruktuuriksi. Se muodostuvat rakenteellisista ratkaisuista, yhteisistä toimintamalleista sekä periaatteista, joiden tehtävänä turvata osaamisen kehittämistä, ylläpitämistä ja oikeanlaista hyödyntämistä. Asiasta on voitu käyttää myös muita nimityksiä, kuten osaamisen johtamisen arkkitehtuuri tai kokonaisjärjestelmä (mp.).

Osaamisen johtamisen infrastruktuuriin sisältyy rakenteita, joilla turvataan osaamisen tietoista ylläpitämistä ja sen jatkuvuutta sekä toteutumista tilanteissa, kun organisaatiossa tapahtuu henkilöstön vaihtuvuutta (Viitala 2005, 194). Infrastruktuuri kehittyy organisaatioissa hiljalleen oppimisprosessin lopputuloksena. Yleensä osaamisen johtamisessa infrastruktuuriin on aluksi otettu yksittäisiä elementtejä, esimerkiksi kehityskeskustelut. Parhaimmassa tapauksessa on onnistuttu luomaan tilanne, jossa infrastruktuuri on kaiken kattava, jonka osa-alueet tukevat toisiaan. Organisaatiossa se antaa paremmat mahdollisuudet saavuttaa strategisia tavoitteita.

Osaamisen johtamisen infrastruktuurilla tehdään organisaatiolle rakenteet, jotka tukevat osaamisen johtamista. Infrastruktuurilla voidaan suunnata huomiota, vahvistaa päätöksentekoa, rytmittää tekemistä ja luoda varmuutta toimintaan (Viitala 2005, 194). Sen tehtävänä on ainakin osittain huolehtia toiminnan ohjaamisesta, minkä lisäksi rakenteet viestivät asioista, jotka ovat organisaatiossa tärkeitä. Niiden vaikutuksella voidaan huomata asioiden paljoudesta sellaisia asioita, joita ei välttämättä muuten huomattaisi. (mp.)

### 3.3 Viestintä osaamisen johtamisen keinona

Viestinnän merkitys on keskeinen, kun ajatellaan organisaation oppimisen tuke- mista. Osaltaan sisäisestä viestinnästä vastaa organisaatiossa jokainen. Suurissa organisaatioissa viestinnän vahvistamiseksi valitaan ammattilaisia, kuten viestintä- johtaja, tiedotuspäällikkö tai sisäinen tiedottaja. (Viitala 2014, 167.)

Viitalan (2005, 284) mukaan viestintä on menetelmä, jonka turvin organisaatiossa pystytään vaikuttamaan työntekijöiden tietopohjaan, yhteisiin käsitteisiin ja merki- tyksien antamiseen vahvistavasti. Käytettävän käsitteistön kehittäminen ja yhtenäis- täminen organisaatiossa kehittää osaltaan myös henkilöstön ajatusmalleja organi- saation toimintaa ajatellen sekä tulevaisuudelle merkittävässä teemoissa. Organi- saation ja toiminnan rakenteet sekä yhteydet niiden välillä tulevat selkeämmäksi viestinnän myötä. Viestinnällä saadaan lisäksi luotua organisaatiolle yhteistä kult- tuuria. Viestinnän järjestelmät voivat koostua monen välineen yhdistelmästä, joilla pyritään levittämään tietoa ja käymään vuoropuhelua keskustelukanavien avulla or- ganisaatiossa. (mp.)

### 3.4 Oppiva organisaatio

Kun puhutaan osaamisen johtamisesta, sen tutkittavia kohteita olivat aluksi yrityk- set, joissa osaaminen oli erinomaista sekä kehittyi tehokkaasti. Menestyviä yrityksiä tutkimalla pyrittiin selvittämään yrityksen tunnusmerkkejä, jotka kertoisivat kehitty- välle ja laadukkaalle osaamiselle yhteyden. Selvittämällä yritettiin löytää yritys, joka tukisi oppimista ja osaamisen hyödyntämistä menestyksekkäästi, pärjäten markki- noilla hyvin. Haluttiin myös tietää, onko olemassa erilaisia yrityksiä oppivuuden nä- kökulmasta. (Viitala 2005, 38.)

Viitala (2005, 39) esittää, että Garvinin (1993) määritelmän mukaan oppivan orga- nisaation tunnusmerkkejä ovat kyvyt luoda, hankkia sekä käsitellä tietoa ja tehdä muutoksia toimintamalleissa tuoreen tiedon ja käsitysten mukaisesti. Oppivan orga- nisaation keskeistä piirteistöä on ollut luomassa Garvinin lisäksi Senge (1990) ja Pedler (1991) kumppaneineen. Garvinin, Sengen sekä Pedlerin ja kumppaneiden määritelmien luonnista on kulunut jo aikaa ja ne sisältävät ihanteellisuutta, niin ne

antavat nykyäänkin näkökulmaa kehittämistyön toteuttamiseen käytännössä. Lisäksi ne antavat viitekehystä asioihin, joihin organisaatioiden kannattaa pyrkiä, kun osaamisen vahvistamisessa olosuhteita halutaan parantaa.

Oppivasta organisaatiosta ja sen käsitteistä puhuttaessa strateginen johtaminen, sisäiset toimintatavat ja joustavuus rakenteissa ovat liittyneet vahvasti mukaan. Järjestelmät, ilmapiiri, kulttuuri sekä yrityksen ja sen ympäristön väliset suhteet myös liitetty oppivan organisaation teemoihin. Organisaation oppimisessa tyypillisinä asioina on pidetty järjestelmällistä ongelmanratkaisua, uusien toimintatapojen kokeilua, omia kokemuksia ja historiasta oppimista, toisten kokemuksista ja parhaimmista menetelmistä oppimista sekä koko yrityksen käsittävää tehokasta informaation kulkemista (Garvin 1993). Organisaation täytyy pystyä muuttamaan organisaatorakennettaan sulavasti, että ne vastaisivat vaatimuksia (Viitala 2005, 220). Nämä käsitteet ja toiminnot kattavat monet perinteisesti tehokkaana pidetyt organisaation toiminnan piirteet.

Sarala ja Sarala (2010, 60) käsittelevät oppivan organisaation käsitettä viiden osa-alueen kautta, jotka perustuvat Sengen kirjaan ”The fifth discipline (1990)” Senge määrittelee oppivan organisaation olevan alituisesti kykyjä kehittämällä tulevaisuuttaan luova organisaatio. Yksilöiden oppiminen on keskeisessä asemassa oppivassa organisaatiossa ja oppimisessa vaaditaan asioiden sisäistämistä eikä pelkästään tietojen vastaanottamista tai taitoja uusien toimintatapojen toteuttamiseen. Sarala ja Sarala (s. 60) toteavat Sengen myöntävän, että oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan oikeastaan ihannemallia, joka ohjaa toiminnan kehittämistyötä. Oppivan organisaation käsitteen käytännön hyödyntämisessä on Saralan ja Saralan mielestä (mp.) vielä kehitettävää.

Sarala ja Sarala (2010, 60) esittävät, että Sengellä oppivan organisaatioon liittyvät ajatukset pohjautuvat systeemiajatteluun (*system thinking*). Heidän mukaan muita oppivan organisaation mallin keskeisiä osa-alueita ovat itsehallinta (*personal mastery*), toiminnan suuntaamisessa avustavat yksilölliset ja kollektiiviset mallit (*mental models*), organisaation tulevaisuuteen ja toimintaan vaikuttavat yhdessä luotu ja jaettu käsitys (*shared vision*) sekä tiimioppiminen (*team learning*).

### **3.4.1 Systeemiajattelu (system thinking)**

Systeemiajattelulla tarkoitetaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja asioiden yhteyksiä niiden välillä sekä toimintadynamiikkaa (Sarala ja Sarala 2010, 60). Sen mukaan kokonaisvaltaisuus auttaa jäsentämään muutosta sekä yhteyksiä asioiden välillä. Ihmisellä on tapana hahmottaa asioita lineaarisella tavalla eli suoraviivaisesti. Lineaariseen tapaan liittyy myös pysyvä perspektiivi, mutta todellisuus ei sisällä pelkästään lineaarisia vaikutussuhteita, vaan mukana on toisiinsa yhdistyviä ja vaikuttavia prosesseja.

### **3.4.2 Itsehallinta (personal mastery)**

Itsensä hallinnalla tarkoitetaan henkilökohtaista määräysvaltaa oman pätevyytensä kehittämisessä (Sarala ja Sarala 2010, 61). Se ei tarkoita aseman saavuttamista ihmisten tai asioiden suhteen vaan henkilökohtaista määräysvaltaa voidaan verrata esimerkiksi matkaan ilman lopullista määränpäättä. Se on elämän mittainen matka (Flood 1999). Oppivassa organisaatiossa yksilöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa kasvamiseen ja oppimiseen. Itsehallinta on elinikäisyyden lisäksi kehittyvä prosessi. Sarala ja Sarala (mp.) toteavat, että organisaation oppimista ei voida taata yksilöiden oppimisella, mutta vain oppivat yksilöt voivat tehdä organisaation oppimista. Itsehallinnassa on tärkeää panostaa toiminnoissa olennaiseen ja oppia hahmottamaan todellisuus paremmin. Yksilön näkökulmasta muita keskeisiä ominaisuuksia, johon olisi tärkeää pyrkiä, koostuvat sitoutumisesta työhön, aloitetykyisyydestä, vastuuntuntoisuudesta ja omien heikkouksien hahmottamisesta sekä pyrkimyksistä kehittää omia toimintatapoja. Organisaation johdon roolina on tarjota yksilöille mahdollisuus oppimiseen työpaikalla sekä tehdä itsensä tuntemisesta ja kehittämisestä arvostettua.

### **3.4.3 Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit (mental models)**

Sisäiset mallit ohjaavat yksilön toimintaa ja näkemystä maailmasta. Monesti ne ovat tiedostamattomia, rutiineiksi tulleita tapoja ajattelussa ja toiminnassa, mitkä luovat

yksilölle oletuksia asioista. Muodostuneet oletukset ja rutiinit rajoittavat monesti uusien, jopa parhaiden, kehittämiseen liittyvien ideoiden toteuttamisen. Toimintaan vaikuttavien mentaalisten mallien esille nostamiseen voidaan hyödyntää erilaisia keinoja. (Sarala & Sarala 2010, 61.)

#### **3.4.4 Yleisesti muodostettu ja jaettu visio (shared vision)**

Sarala ja Sarala (2010, 62) esittävät, että kaikilla organisaation jäsenillä on omat käsityksensä ja erilaisia mielikuvia toiminnasta sekä tulevaisuudesta. Heidän mukaansa yksilölliset eroavaisuudet ja keskinäiset ristiriidat visiossa ja näkemyksissä tekevät päämäärien saavuttamisesta haastavampaa. He esittävät (mp.), että yhteisellä toiminnalla ja avoimella keskustelulla voidaan saavuttaa yhteinen käsitys.

#### **3.4.5 Tiimioppiminen (team learning)**

Sarala ja Sarala (2010, 62) toteavat, että ihmiset kokevat koordinoitun ja innovatiivisen toiminnan tärkeäksi. Yhteinen kieli on tiimioppimisen pohjana ja se muotoutuu kollektiivisesti ryhmissä. Ongelmana tiimioppimisessa on synergian toteutuminen, jolloin tiimissä ei välttämättä saada muodostettua yksilöistä suurempaa voimavaraa. Ristiriidat tiimitoiminnassa ja niiden yhteinen käsittely saattavat tuottaa uudenlaisia ja luovia lopputuloksia.

### **3.5 Henkilöstöstrategia**

Viitala (2014, 43) esittää, että henkilöstöstrategialla suunnitellaan sitä, kuinka liiketoiminnan strategian saavuttamista varmistetaan henkilöstöjohtamisen avulla. Hänen mukaansa muutaman vuoden ajanjaksoilla tarkastellaan osaamistarpeita, henkilöstöä määrällisesti sekä rakenteita. Lisäksi suunnitellaan niiden varmistamista. Keskeisiä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat Viitalan mukaan (mp.) johtamisen kehittäminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankkiminen sekä tavoitteiden määrittely ja arvioiminen.

Viime aikoina yleistynyt käsite *people-strategy* korostaa ihmisten ratkaisevaa merkitystä toimintaan ja menestykseen. Henkilöstöstrategioissa on pohdittu kyseenalaistavasti toimintojen, käytäntöjen sekä prosessien asemaa. Tällä edellä mainitulla käsitteellä halutaan nostaa esiin ihmiset, joiden voimavaroja pidetään keskeisenä pääomana menestyksen kannalta. Strategiassa keskittyminen on henkilöstön määrän ja työvoimakustannuksien sijasta organisaation yksilöiden kykyjen ja suorittamisen parantamisen ja hyödyntämisen keinojen suunnittelemisessa. (Viitala 2014, 43–44.)

Viitala (2014, 59) esittää, että eläkkeelle siirtymisten suuri määrä tekee osaamisen siirtämisen suunnittelusta ajankohtaista. Hänen (mp.) mukaansa tulevaisuudessa osaamisia täytyy kartoittaa eläkkeelle siirtymisen näkökulmasta yhä enemmän, että voidaan suunnitella, osaamisten siirtämistä oikeille henkilöille oikeilla keinoilla. Viitala (mp.) korostaa, että tärkeää on selvittää tapa, jolla osaamisia siirretään. Suunnitelman myötä osaamisten siirtämisestä tehdään näkyvä prosessi organisaatiossa. Siinä voidaan määrittää osaamisten siirroille aikataulua ja vastuita. Suunnitelmassa voidaan ennakoida kustannuksia, joita osaamisten siirtämiset aiheuttavat.

## 4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kun puhutaan osaamisen kehittämisestä, se yhdistetään usein henkilöstön kehittämisen (*human resource development*) käsitteeseen (Viitala 2014, 153). Osaamisen vaaliminen, kehittäminen ja uudistaminen ovat henkilöstön kehittämisen tärkein osa-alue, vaikkei se sisälläkään lähellekään täysin osaamisen johtamista. Ilmauksena henkilöstön kehittäminen ei kuvasta enää nykyään kovinkaan hyvin osaamisen kehittämisen toteuttamista sekä vaatimuksia. Siinä kehittämisen kohdetta, eli henkilöstöä, nähdään kehittävän jokin ulkoinen taho. Nykyään ajatellaan, että vastuu kehittämisestä on niin yksilö- kuin yhteisötasolla on kaikilla. Organisaatiot voivat tukea kehittymisen prosesseja johtamisessa, rakenteissa sekä toimintamalleissa. Organisaatioissa osaamisen vaalimisesta on kasvanut luonteva osa-alue velvollisuuksiin, jossa vastuu organisaatiolla ja yksilöillä on kuitenkin yhteinen. Yksilö huolehtii osaamistensa vaalimisesta ja organisaatio tukee yksilöä luomalla suotuisia edellytyksiä sekä mahdollisuuksia.

Viitala (2014, 151) toteaa, että asioiden priorisointi on osaamisen kehittämisen kannalta välttämätöntä. Valintoja on tehtävä ja annettava kehittämiseen voimavaroja sekä aikaa. Hänen mukaansa monesti osaamisen johtamisessa toimintaperiaatteisiin sisältyy nykyisten osaamisten kehittäminen sekä uudistaminen. Käytännön tasolla tällä tavoitellaan organisaation yksilöiden ja yksilöistä koostuvien ryhmien osaamisten vaalimista ja uudistamista haluttua päämäärä kohti. Osaamisen kehittämisen voi laskea tärkeäksi vaikuttajaksi tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta (mp.). Näin ollen voidaan perustellusti puhua investoinnista kustannusten sijaan. Investoinnit, jotka osaamiseen tehdään, tulee suunnitella organisaatioissa yhtä tarkasti kuin mitä tahansa investointeja.

Viitalan (2005, 282) mukaan osaamisen kehittämisen toimenpiteiden ongelmana saattavat olla lyhyen aikavälin tavoitteet ja tarvittavan kärsivällisyyden puuttuminen. Suurin osa kehittämisestä vaatii runsaasti aikaa kehittyäkseen toiminnan tasolle ja kulttuuriksi organisaatiossa. Ristiriitaa aiheutuu nykyisen muutosvauhdin ja asioiden sisäistämiseen vaadittavan ajan välille. Kehittäminen tuleekin tästä syystä nähdä kahdentasoisena toimintana, joka sisältää pitkäjänteistä ja maltillista opettelua,

jonka avulla voidaan saavuttaa kyvykkyyttä lyhyen aikavälin nopeaan oppimiseen. (Viitala 2005, 282.)

#### 4.1 Osaamisen kehittämisen muotoja

Osaamisen kehittämistä ja oppimista tapahtuu organisaatioissa erilaisissa tilanteissa, eivätkä ne aina tarvitse järjestelyitä tai rahaa. Viitalan (2009, 187) mukaan Dohmen (1996) on luokitellut työelämässä tapahtuvan oppimisen neljään eri osaluokkeeseen, joita ovat formaali, nonformaali, informaali ja satunnainen oppiminen.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2009).

Formaalissa oppimisessa osaamisen kehittäminen tapahtuu koulutuksilla, joissa opiskellaan määrämuotoisesti ja siitä saadaan tavallisesti tutkinto tai opintokokonaisuus suoritettua (Viitala 2009, 187–188). Nonformaalilla oppimisessa organisaatio järjestää oppimistapahtumia itsenäisesti tai ulkopuolisella avulla, mutta nämä eivät tuota muodollista tutkintoa. Informaalilla tavalla oppiminen tapahtuu työtehtävissä ja työympäristössä eikä oppimista ole suunniteltu systemaattisesti. Oppimistyyppissä

osaamisen kehittymistä edistää kuitenkin kehittämistä tukeva kulttuuri organisaatiossa. Satunnainen oppiminen tarkoittaa sitä, että oppimista tapahtuu suunnittelemattomasti. Osaamisen kehittyminen tapahtuu monesti tiedostamatta, jolloin kohdatun ongelman myötä oppimista saattaa tapahtua pakotetusti.

Viitala (2014, 155) toteaa, että uuden oppimisessa voidaan tarvita silloin tällöin ulkopuolisen apua ja joskus se vaatii enemmän järjestelyjä. Taloudelliset syyt huomioiden oppimisen tulisi tapahtua työtehtävien parissa. Keskitetyksi suunniteltuja osaamisen kehittämisen toimintoja tarvitaan myös usein. Osaamiseen keskitettyjä kehittämisen toimenpiteitä täytyy suunnitella, toteuttaa tehokkaasti sekä arvioitava. Koordinoinnin osuus kehittämistyössä painottuu enemmän, kun kyseessä on suureen osaan henkilöstöä suunnattuja taitojen ja tietojen kehittämisen toimenpiteitä.

## **4.2 Osaamisen kehittämisen prosessi**

Vision ja strategian kautta organisaatiossa voidaan päätellä olennaisten osaamisen sisältöä ja lisäksi ne sisältävät oppimista virittävää vaikutusta. Visio luo sytykkeitä ja suuntaa osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Viitalan (2005, 76) mukaan ristiriidalla on perustavan laatuinen vaikutus oppimisen virittävään vaikutukseen. Se muodostuu strategioiden, vision sekä tavoitteiden vaatimien osaamisen ja organisaatiossa olevien yksilöiden osaamisen yhteyteen. Luovaa jännitettä ovat luomassa nykytilan ja vision väliin syntyvä kuilu, joka vaikuttaa yksilön ja organisaation tasoilla. Oppimista edistävä luova jännite riippuu siitä, eroaako tiedostettu tavoite ja nykytila toisistaan tarpeeksi, onko se käytännönläheinen ja koetaanko se tavoitelluksi. Visio ja strategia toimivat siis päätöksenteon sekä toiminnan suuntaamisen lisäksi haluttujen osaamisen määrittelijänä sekä oppimisen virittävänä vaikutuksena. Vision ja strategian tehtävänä toimia organisaatiossa työskenteleville suunnannäyttäjänä. Ne muodostavat raameja kaikkeen toimintaan, kuten osaamisen kehittämiseen, joten on tärkeää, että organisaatiossa toimivat yksilöt ymmärtävät raamit ja sekä suunnan mahdollisimman samanlaisesti (Viitala, 77). Kuviossa 3 on havainnollistettu osaamisen kehittämisen prosessia.



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005).

Viitalan (2014, 147.) mukaan osaamiskartoituksella voidaan tunnistaa, mitä osaamisia organisaatiossa on. Sen jälkeen on mahdollista arvioida niiden nykytilaa sekä verrata niitä tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin ja määrittellä mihin suuntaan sekä millä osa-alueilla osaamisia täytyisi kehittää. Esimiehet ja alaiset selvittävät yhteisesti tehtäväkenttää omassa yksikössä. Lisäksi selvittämistä vaativat myös osaamiset, joita tulevaisuuden päämäärät edellyttävät ja niiden tarkka dokumentointi on tärkeää. Yleensä tätä tehdään aluksi laajempien kokonaisuuksien kautta, kuten tehtävien kokonaisuuksien ja tiimien tasolla. Tämän jälkeen tarkastellaan yksittäisten tehtävien ja yksilöiden näkökulmasta. Monipuolisten tekniikoiden hyödyntäminen määrittelyssä auttaa nimeämään keskeisiä osaamisia sekä niiden painotuksia, mikä edistää menestyksellistä työtehtävien suorittamista (mp.).

Viitala (2014, 148) määrittelee, että suurimpana hyötynä osaamisten kartoittamisessa pidetään osaamisen kehittämisen suuntaaminen ja jäsentyminen. Nykyisten osaamisten arvostus kasvaa, kun niitä tuodaan esille osaamiskartoituksella. Osaamiskartoituksilla voidaan myös suorittaa perusteltuja ratkaisuja osaamisalueiden kehittämiseen, kehittymisen suuntaan sekä nopeuteen. Tietoisella ja harkitulla selvityksellä tarkemman aikataulun suunnittelusta osaamisen kehittämiseen onnistuu todennäköisemmin.

Viitalan (2014, 150) mukaan kehittämissuunnitelma täytyy tehdä koko organisaatiota varten pisimmillään muutaman vuoden ajanjaksolle. Toimintaa suuntaavat tavoitteet, niitä kattavat analyysit sekä osaamistarvekartoitukset määrittelevät organisaation kehittämissuunnitelman sisältöä. Kehittämissuunnitelma koskee koko henkilöstöä, kaikkia yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksilöitä, minkä lisäksi parhaimmillaan se on linjassa osaamisen kehittämisen strategian kanssa sekä antaa tukea liiketoi-

mintastrategian toteutumiseen. Kehittämissuunnitelmassa konkreettisuus on tärkeää, koska käytännön vaatimat toimet on helpompi suunnitella ja toteuttaa. Osaamisen kehittämissuunnitelma tehdään organisaatioissa monesti tavallisen vuosisuunnittelun ohessa.

Viitala (2014, 150–151) esittää, että osaamisen kehittäminen vaatii asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen, valintojen tekemistä sekä voimavarojen ja ajan varoamista kehittämiseen. Osaamisen johtamisen strategiat sisältävät useimmiten toimintaperiaatteen nykyisten osaamisten kehittämiseen ja uudistamiseen. Käytännössä organisaatiossa toimivien yksilöiden sekä ryhmien osaamisten vaalimista ja kehittämistä kohti asetettuja tavoitteita. Se voi muodostaa suuren kustannuserän organisaatiolle, mutta osaamisen kehittäminen on merkittävä tekijä tuottavuuden ja tuloksien osalta. Näin voidaan todeta, että se on investointi, jota täytyy suunnitella yhtä hyvin kuin mitä tahansa investointia (mp.).

### **4.3 Osaamisen kehittäminen julkisessa organisaatiossa**

Osaamisen kehittämisessä on olemassa monia keinoja, mutta ammatillisen täydentävän koulutuksen osuus on vähenemään päin, koska oppimaan oppimisen tavat ovat nousseet yhä enemmän esille oppivan organisaation käsitteen ymmärtämisen parantuessa (Virtanen & Stenvall 2010, 169). Tehokkaimpia osaamisen kehittämisen tapoja ovat työtehtävissä oppiminen yhdessä ja tietojen siirtäminen keskustelemalla. Tapoina tähän voi olla esimerkiksi monenlaiset mentorointimallit, työnohjaukset sekä sisäisen valmennuksen keinot.

Kuntaliiton hallituksen tekemässä verkkojulkaisussa (2009) on myös painotettu, että koulutuksen ohessa oppimista voidaan saavuttaa erilaisilla työtehtävissä oppimisen ja työntekijöiden kehittämisen menetelmillä. Näitä ovat esimerkiksi työtehtävien kiertäminen, mentorointi, tiimeissä työskentely ja itsenäinen opiskelu. Julkaisussa on esitetty, että osaamista turvataan laadukkaalla henkilöstöjohtamisella ja panostamalla johtamiskoulutukseen. Näiden lisäksi oppimiselle suotuisan ilmapiirin merkitystä on korostettu.

### 4.3.1 Vuorovaikutus

Virtasen ja Stenvallin (2010, 172) mukaan nykyään ajattelutapana on, että oppimista tapahtuu työpaikalla yhdessä. Tällöin puhutaan jaetusta ymmärryksestä. Perinteisille osaamisen kehittämisen keinoille se tarkoittaa sitä, että niitä ei pidetä enää niin merkittävänä, mikäli niitä toteutetaan irrallisina toimenpiteinä organisaation dialogisuudesta. Vuorovaikutus on läsnä osaamisen kehittämisessä myös siten, että ilman yhteistä toimintaa osaamisen johtamisen prosessin toteuttamisesta tulee lähes mahdotonta. Virtanen ja Stenvall (mp.) kirjoittavat, että organisaation tasoilta on havaittavissa osaamisen johtamisen vuorovaikutusta: osaamiseen kohdistuvia strategisia tavoitteita muodostaa ylin johto ja määrittelee päämäärät strategisten osaamisvaatimuksien muotoon ja viimeisenä tekee päätöksen strategiasta osaamisen kehittämiseen. Osaamisen nykytasoa tulee arvioida asetettujen tavoitteiden sekä osaamisen kehittämisen strategian vahvistamisen välissä. Organisaation kaikkien jäsenten olisi syytä osallistua tähän, koska osaamisen nykytilasta on päämääränä muodostaa niin tarkka kokonaiskuva kuin mahdollista.

Osaamista päivitetään jokapäiväisessä työssä, mutta työntekijöiden ja lähiesimiesten kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli (Virtanen & Stenvall 2010, 173.) Parhaimmassa tapauksessa ne ovat tasapuolisia dialogeja, joista yksilön kehittymiseen keskittyvät kehityskeskustelut saavat tulevaisuudessa yhä enemmän merkitystä. Yksilöitä kiinnostaa työtehtävästä sekä työtehtävän vaativuustasosta riippumatta näkymä siitä, kuinka kehittymistä omassa työtehtävässään ja organisaation kokonaisuuden osana tapahtuu.

### 4.3.2 Tavoitteellisuus

Virtanen ja Stenvall (2010, 173–174) määrittelevät, että osaamisen kehittämistä voidaan pitää tavoitteellisena toimintana yksilön ja työyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna, koska kehittyminen työssään ja työtehtävien parempi suorittaminen kiinnostavat yksilöitä. Osaamisen uudistamiseen ja kehittämiseen suunnataan huomiota ja tavoitteellisuus yhdistyy yksilötasolla siihen, että osaamisen kehittymistä pitää seurata säännöllisesti, systemaattisesti ja kriittisesti. Yksilöllisen osaamisen kehittämisen päämäärien ehtoja voidaan muodostaa näiden näkökulmien avulla. Osaamisen

johtamisessa on myös strategisen tason tavoitteellisia toimia. Aluksi organisaation strategiasta täytyy johtaa osaamisen strategia, jota tulee arvioida tavoitteellisuus huomioiden.

### 4.3.3 Optimaaliset työolosuhteet

Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi liittyvät vahvasti toisiinsa. Työtehtävien vaatimustaso, kompetenssi sekä yksilön taidot muodostavat mutkikkaan suhteen, joka liittyy edellä mainittuun yhteyteen (Virtanen & Stenvall 2010, 174). Työtehtävistä suoriutumisesta tuleva työhyvinvointi on suurempaa, kun osaamisvaatimus työtehtävässä ja työntekijän osaaminen ovat balanssissa. Tällöin työntekijän kompetenssi tasapainossa työn vaatiman osaamisvaatimuksen kanssa. Tasapainossa on kuitenkin poikkeuksia.

Virtasen ja Stenvallin (2010, 174) mukaan vaatimustason ollessa alhainen, se tuottaa työntekijälle pitkästymistä ja turhautumista. Tilanteessa osaamisvaatimus on pienempi verrattuna työntekijän osaamiseen. Työntekijällä on kompetenssia suoriutua työtehtävistään, mutta vaatimustason lisäksi hänellä olisi taitoja suoriutua haasteellisemmistakin työtehtävistä. Tilanteeseen on saattanut johtaa esimerkiksi se, että osaamisen kehittämiseen on panostettu, mutta työtehtävät ovat pysyneet samoina.

Virtanen ja Stenvall (2010, 174–175) esittävät, että toisen tasapainotilan poikkeuksen aiheuttaa osaamattomuus, jolloin työn osaamisvaatimus on työntekijän taitoja huomattavasti suurempi. Työntekijällä ei ole jotain osaa työtehtävien edellyttämästä kompetenssista tai osaamiset eivät vastaa lainkaan työtehtäviä. Tunne siitä, että odotuksiin vastaaminen ei onnistu, alentaa merkittävästi työhyvinvointia. Tämän vaikutukset voivat heijastua myös työyhteisöön.

Virtanen ja Stenvall (2010, 175) toteavat, että edellä kuvailtuja tasapainon häiriöitä on havaittavissa julkishallinnon organisaatioissa tänä päivänäkin. Osaamisvaatimusten ja osaamisen sekä kompetenssin välistä eroavaisuutta ei voida pitää ainoastaan käsitteellisenä pohdintana. Heidän (mp.) mukaan kyseessä vaillinaiset kyvyt organisaation mikrotason johtamisessa.

Virtanen ja Stenvall (2010, 175) kirjoittavat, että organisaation tasolla osaamisen kehittämisellä tavoitellaan sitä, että organisaatio kykenee reagoimaan tulevaisuuden haasteisiin, joita se kohtaa. Osaaminen voidaan yhdistää optimaalisten työolosuhteiden turvaamiseen. Organisaation tasolla varmistusta voidaan tehdä kohdistamalla osaamisen kehittämisen panostuksia oikein sekä kehittämällä osaamista tarkoin valituilla tavoilla ja toimenpiteillä.

#### **4.3.4 Kokonaisuuksien hallinta**

Virtanen ja Stenvall (2010, 175) toteavat, että kokonaisuuksien hallinnassa näkökulmaksi voidaan valita joko yksilö tai organisaatio. Heidän (mp.) mukaan kokonaisvaltaisen hallinnan merkitys näkyy organisaatiossa toimimisessa siten, että organisaatioon täytyy kuulua monipuolista osaamista, että se selviytyy tehtävistään. Organisaation näkökulmasta erityisesti henkilöstön voimavarojen strateginen johtaminen nähdään tärkeänä, että henkilöstöön kuuluisi monenlaisia taitoja. Tämä luo joustavuutta henkilöstön hyödyntämiseen.

Virtasen ja Stenvallin (2010, 175–176) mukaan osaamiseen liittyvä ajattelu on laaja-alaista, koska kokonaisuuksien hallinnassa se on yksilöön ja organisaatioon kohdistuva haaste. Yksilön osaamista tutkittaisiin osaamisalueiden ja useiden taitojen osa-alueiden näkökulmasta, kun taas organisaation tasolla kyseessä on käytännön tasolla kyse osaamisstrategian luomisesta organisaatioon, jonka tulisi pitää sisällään organisaation ala kokonaisuudessaan. Johdon tulisi havaita organisaation toiminnan kokonaiskuvaa sekä siitä tulevia vaatimuksia osaamisen kehittämiseen. Voidaan todeta, että osaamisen johtamisessa kokonaisuuden hallitsemisen osaamisvaatimukset liittyvät vahvasti osaamisen johtamisen prosessiin ja sen erilaisten osa-alueiden hallintaan (mp.). Tämän hallintaan kohdistuu myös osaamisen kehittämisen toimenpiteiden liittäminen kattavasti organisaation toimintaan sekä taloussuunnitelmiin.

Kykyjen johtaminen sisältyy osana osaamisen prosessiin ja kokonaisuuksien hallintaan (Virtanen & Stenvall 2010, 176). Se tarkoittaa toimintatapoja, joiden turvin osataan tunnistaa ja valmentaa organisaatioon kuuluvia tulevaisuuden lahjakkaita tekijöitä sekä avainasemassa olevia henkilöitä. Menetelmiä on käytetty jo muutaman

vuosikymmenen ajan vakiintuneesti yritysmaailmassa, mutta julkishallinnon puolelle toimintatavat ovat vasta tuloillaan, vaikka aineksia niiden käyttämiseen on ollut jo 1990-luvulla julkishallinnon puolellakin.

#### **4.3.5 Muutosten aikaansaaminen ja uudistuminen**

Muutosten aikaansaaminen ja uudistuminen ovat keskeisiä osia osaamisen johtamisessa (Virtanen & Stenvall 2010, 177). Uuden oppiminen ja vanhoista toimintamalleista luopuminen ovat osa organisaatiossa oppimista. Prosessin avulla organisaatioon luodaan jotakin uutta.

Virtasen ja Stenvallin (2010, 177) mukaan uudistumisella pyritään yksilön tasolla oppimaan uutta ja jättämään vanhoja toimintatapoja taka-alalle, jolloin osaamisessa sekä ammattitaidossa syntyy kehitystä vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Horisontaalisesti kehittyessä työntekijällä osaaminen kehittyy niin, että työtehtävät laajenevat esimerkiksi vastualueiden muodossa. Vertikaalisessa kehityksessä työntekijän osaaminen kehittyy niin, että toimenkuva organisaatiossa nousee esimerkiksi asiantuntija- tai esimiestehtäviin (mp.).

Organisaation näkökulmasta voidaan tutkia osaamisen, uudistumiskyvyyden sekä strategisen suunnan välisiä yhteyksiä (mp.). Vaikka strateginen suunta olisi organisaatiossa selvillä, se ei hyödytä organisaatiota, jos sillä ei ole osaamisen kautta kehittyntä mielikuvaa uudistumisesta ja kykyä tehdä organisaation kannalta tärkeitä muutoksia. Virtanen ja Stenvall (2010, 178) ovat todenneet aikaisempien tutkimusten yhteydessä (esim. Juuti & Virtanen 2009; Virtanen 2009b), kun kykyä ei ole, seuraa mitä luultavammin turhautumista, organisaatiolle hyödytöntä tyhjääkäyntiä ja kiehumista.

#### **4.4 Yksilön oppiminen**

Osaamista ei voida suoraan laittaa yksilöön, vaan se on oppimisen lopputulos (Viitala 2005, 135). Osaamisen kehittymistä voidaan luoda ja varmistaa siihen vaikut-

tavien oppimisprosessien keinoin. Osaamisen johtamisen avaintekijänä toimii oppimisprosessin ymmärtäminen. Oppiminen on mutkikas ja osittain salainenkin prosessi, jonka lisäksi sen suora hallitseminen on haastavaa. Ehtoja aikuisen henkilön osaamisen johtamiseen asettaa psykologiset tekijät. Pääasiassa yksilön suuntaaminen omatoimiseen arviointi-, tiedon prosessointi ja kehitystoimintaan voivat varmistaa oppimista. Tukea oppimiseen antaa myös rakenteet ja resurssit.

Viitalan (2014, 145) mukaan oppiminen antaa yksilölle mielihyvää ja parantaa omaa pystyvyyden tunnetta, koska oppiminen kuuluu ihmisyyteen kiinteänä osana. Hän (mp.) esittää, että työviihtyvyytutkimusten perusteella odotusarvona työlle ovat esimerkiksi hyödyllisyyden ja pätevyyden tunteet sekä niihin oppimisen kokeminen mahdolliseksi. Pätevyyden kokemusta on kuitenkin jatkuvien muutoksien takia vaikeampaa pitää ja tavoittaa.

Työelämän kiihtynyt muutostahti vauhdittaa oppimisvaatimuksia (Viitala 2005, 135). Työn ja työympäristön nopeampi uudistuminen vaativat osaamista itsenäiseen ja tehostuneeseen oppimiseen, jolloin oppimisen vastuu yksilötasolla on jokaisella itsellään. Nopea ja jatkuva oppiminen ovat aina antaneet yksilöille edellytykset selviytymiseen. Viitalan (mp.) mukaan yksilötasolla oppimista on käsitetty tietojen ja taitojen oppimisella, joilla täydennetään osaamista. Se on kuitenkin huomattavasti mutkikkaampi prosessi, johon haasteita luo yksilö itse omalla historialla ja ajastustavoilla. Tietojen päivittäminen tai mekaanisten tietojen opettelu eivät ole oppimisen suurimpia haasteita tänä päivänä (mp.). Yksilöltä voidaan vaatia siirtymistä täysin uuteen ajatteluun, jolloin kyseessä on transformatiivinen eli uudistuva oppiminen. Yksilön on pystyttävä kyseenalaistamaan aiemmin opittuja ajatusmallejaan sekä omia asenteita ja oppia tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista.

Virtanen ja Stenvall (2010, 177) kirjoittavat, että osaamisen päivittäminen yksilön tasolla tarkasteltuna merkitsee vanhojen toimintatapojen jättämistä ja uusien opettelua. Heidän (mp.) mukaan osaamisen ja ammatillisten taitojen kasvamista tapahtuu horisontaalisesti ja vertikaalisesti.

Horisontaalista osaamisen karttumista tapahtuessa, yksilön osaaminen kehittyy sivusuuntaisesti eli yksilön toimenkuva laajenee esimerkiksi uusilla vastuualueilla.

Vertikaalisessa osaamisen kehittämisessä yksilön osaamiset kehittyvät siinä määrin, että hänen asemansa organisaatiossa nousee esimerkiksi esimies- tai asiantuntijatehtävään organisaatiossa.

#### 4.5 Organisaation oppiminen

Organisaatioon kohdistuva oppiminen vaatii yksilöiden osaamisten siirtymistä ryhmien tai tiimien osaamisiksi, mutta yksilöiden osaamiset ovat osittain hiljaista tietoa. Tämän kautta se voi hiljalleen muodostaa organisaation kulttuuria, mikä on järjestelmien ja toimintatapojen näkökulmasta tapahtuvaa kehittymistä. Viitala (2005, 175) kertoo, että Crossan, White ja Lane (1999) ovat tutkimuksissaan luoneet organisaation oppimismallin, jonka avulla he havainnollistavat ryhmän ja yksilöiden oppimisen keskinäistä integraatiota organisaation sisällä. Malli perustuu neljään merkittävään asiaan. Ensimmäisenä organisaation oppimisessa on yhteys nykyisen osaamisen käyttämisen ja uudenlaisen osaamisen implementoinnin välillä. Toisena asiana organisaation oppimista syntyy yksilöiden, ryhmien ja organisaation tasoilla. Kolmantena organisaation oppiminen linkittyy erilaisiin prosesseihin, kuten psykologisiin ja sosiaalisiin. Neljantenä kohtana mallissa on yksilöiden tietorakenteet, jotka suuntaavat toimintaa ja se muovaa tietorakennetta (mp.).

Viitalan (2005, 176) mukaan organisaation oppimisen mallissa tärkeitä osa-alueita ovat sosiaaliset sekä psykologiset prosessit, joissa kokemusten, mielikuvien ja vertauskuvien (*intuiting*) sekä kielen, kognitiivisten karttojen ja keskustelun (*interpreting*) merkitys yksilön oppimiselle ovat keskeisiä. Jaetun ymmärryksen, keskinäisen hyväksynnän ja vuorovaikuttamista varmistavat rakenteet (*integrating*) luovat ryhmien tasolla oppimiseen tärkeän merkityksen. Organisaatiotasolle päästäessä oppimiselle keskeisiä tekijöitä syntyvät rutiineista, säännöistä, arviointijärjestelmistä sekä toimintatavoista (*institutionalizing*).

## 4.6 Osaamistarpeiden määrittely

Organisaatioissa voidaan kartoittaa yksilöiden osaamistarpeita. (Viitala 2014, 147). Organisaation tehtäväalueiden ja tulevaisuuden päämäärien edellyttämää osaamista selvittävät esimiehet ja heidän alaisuudessa olevat työntekijät yhteisesti. Selvitykset tulee dokumentoida niin huolellisesti kuin mahdollista. Määrittelyssä pystytään hyödyntämään erilaisia tekniikoita, mutta useimmiten niiden tavoitteena on työn onnistuneen toteuttamisen näkökulmasta määrittää keskeisiä osaamisia sekä niiden painoarvoja (Viitala, 148). Useimmiten työkaluina osaamisten määrittelyssä ja sen jälkeisessä osaamisten arvioinnissa käytetään hyväksi siihen tarkoitettuja lomakkeita ja tietoteknisiä välineitä. Päävastuu osaamisen arvioinnissa on monesti yksilöllä itsellä. Arvioinnin tulosten käsittelyä tehdään kehityskeskusteluissa yhdessä lähiesimiehen kanssa. Yksilötason osaamiskartoitus antaa mahdollisuuden myös organisaation tasolla osaamisen kuvaamiseen ja niiden pohjalta osaamisen kehittämiseen pystytään laatimaan laajempia suunnitelmia (mp.).

Osaamiskartoitusten toimesta nykyisen osaamisen arvostus kasvaa, kun se saadaan näkyväksi. Liiketoimintaa kyetään kehittämään tunnistettujen osaamisten avulla paremmin. Osaamiskartoitusten pohjalta pystytään tekemään perustellumpia ratkaisuja osaamisalueiden kehittämiseen ja kehittymisen suuntaan sekä nopeuteen (mp.).

### 4.6.1 Organisaation osaamistarpeet

Ojala (2008, 108) esittää, että organisaatiossa on mahdollista tutkia osaamistarpeita erilaiset ajanjaksot huomioiden. Niitä ovat tämän hetkiseen toimintaan tai kilpailukykyyn parantavasti vaikuttava osaaminen, strategian vaatima osaaminen sekä pitkän ajanjakson haasteiden vaatima osaaminen.

Osaamistarpeiden kartoittaminen tulee toteuttaa organisaatiossa kattavasti muutaman vuoden aikavälillä. Kartoittamista voidaan suorittaa yhtä usein kuin strategiaan kohdistuvia tarkistuksia toteutetaan.

Otala (2008, 108) toteaa, että organisaation osaamistarpeita on tarpeellista kartoittaa monesta näkökulmasta, sillä keskeiset tarpeet täytyy huomioida. Kartoittamisen tarkoituksena voivat olla menestystekijöihin, muutoksiin toiminta ympäristössä lyhyellä ja pitkällä ajanjaksolla, asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, muutoksiin toimintaympäristössä lyhyellä ja pitkällä ajanjaksolla, työhön ja toimintatapojen muutoksiin lyhyellä ja pitkällä ajanjaksolla sekä strategiaan päämääriin liittyvät syyt. Kaikkia keinoja organisaatiossa ei ole pakko käyttää, vaan toimintaan kohdistuvien tarpeiden ja aikajänteen mukaan voidaan valita sopiva yhdistelmä.

Otala (2008, 109) kirjoittaa, että osaamistarpeiden kartoittamisessa strategiaan pohjautuva tapa on erittäin hyvä keino luoda organisaatioon toiminnan ja tulevaisuuden näkökulmasta keskeisien teemojen tarkastelua sekä niiden avulla yhtenäisen vision ja näkemyksen rakentamista. Osaamistarpeiden tarkastelusta voi parhaimmassa tapauksessa muodostua yhteistä tulevaisuuden suunnittelua organisaatiossa. Se toimii myös keinona strategian saattamisessa käytännön tasolle, koska vuorovaikutus lisääntyy organisaatiossa ja helpottaa strategian ymmärtämistä.

#### **4.7 Osaamisen arviointi**

Yksilön ollessa itse oppimisprosessista vastuussa, oppiminen tapahtuu tehokkaasti (Viitala 2005, 152). Lisäksi oppimista parantaa sekin, että yksilö toimii arviointiprosessin omistajana, jolloin yksilö arvioi oppimistaan, osaamistaan sekä lopputuloksena luotuja suorituksia itse. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna arviointi ohjaa huomion kiinnittämistä ja pyrkimyksiä. Arviointia voidaan vahvistaa järjestelmien sekä ulkopuolisen henkilön avulla (Viitala s. 153.)

Viitala (2005, 152) arvioi, että kehittyneimmillään ulkopuolista arviointia voidaan kutsua arvioinnin arviointiksi, koska osaaminen ja oppiminen huomioiden tärkeintä on yksilön taidot omien suoritusten ja tietämyksen laadun arviointiin ja suuntaamiseen. Itsearviointi ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, joten erilaiset arviointijärjestelmät tarvitsevat oman paikkansa arviointiprosesseissa.

Osaamisen arviointi on organisaatioissa tärkeää muutenkin kuin yksilön itsensä ohjaamana (Viitala 2005, 153). Yksilöiden osaamisen arviointia voidaan organisaatioissa käyttää osaamisen hyödyntämiseen, kehittämisen toimenpiteiden suunnitteluun sekä yksilön motivaation parantamiseen oppimisen suhteen. Osaamisen kehittäminen on organisaatioissa tärkeää strategisten syiden ja resurssien käyttämisen kannalta. Osaamisen arvioinnilla voidaan havaita osaamisen osa-alueita, jotka tarvitsevat kehittämistä sekä joihin organisaatiossa on tärkeää käyttää voimavaroja.

#### **4.8 Osaamisen kehittämistoimenpiteiden arviointi**

Viitala (2005, 281) esittää, että osaamisen kehittämiseen täytyy asettaa täsmälliset päämäärät. Hänen (mp.) mukaansa kehittämisen toimenpiteillä täytyy saavuttaa osaamiseen kehitystä, mikä voidaan huomata tehostuneena toimintana ja parantuneena laatuna. Näin organisaatiossa voidaan parantaa menestymisen mahdollisuutta ja kannattavuutta. Kehittämistoimien arvioinnin tulisi olla koko kehittämisprosessissa, eli suunnittelussa, toteutuksessa ja tuloksissa, kiinteänä osana mukana (Viitala, 282). Tuloksien arviointia tulisi tehdä monilla tasoilla. Tarkastelussa pitäisi olla yksilöiden tiedoissa ja asenteissa tapahtuneita muutoksia, vaikutuksia heidän käyttäytymiseen työssä sekä organisaatiossa. Olemassa olevien mallien ja viitekehysten käyttäminen on kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa hyvä tuki.

Osaamisen kehittämiseen suunnattujen toimien määrittely on haastavaa, joten se saattaa olla syynä siihen, että henkilöstön kehittämisen vaikutuksiin keskittyviä tutkimuksia on toteutettu suhteellisen vähän. Tarkastelun haastavuus luo henkilöstön osaamisen kehittämiseen tilanteen, jolloin kehittämistyön ainoastaan uskotaan tuovan hyötyjä organisaatioon, kun päätelmiä on haastavaa tehdä laskennallisilla keinoin. (Viitala 2005, 282.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilan kartoittaminen Seinäjoen kaupungin kolmessa organisaatiossa. Tutkimusongelma on purettu pienempiin osa-alueisiin tutkimustyössä. Osaamisen osalta avainkäsitteiksi nousevat osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittaminen sekä ydinosaaminen. Osaamisen johtamisen osalta halutaan tietää, millaiseksi osaamisen johtaminen koetaan. Lisäksi tutkimusongelmana on osaamisen johtamisen työkalujen, kuten kehityskeskusteluiden ja työtapojen, hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen ja strategian välisestä yhteydestä selvitetään vastaajien kokemaa ymmärrystä. Erityisenä tutkimusongelmana voidaan pitää työntekijän eläkkeelle siirtymisen käsittelyä. Osaamisen kehittämisen osa-alueessa tutkitaan käsitettä suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin osalta. Vastaajilta halutaan myös näkemyksiä siitä, millaiseksi esimerkiksi osaamisen kehittämisen vastuut koetaan.

Nykytilan kartoittamisen pohjalta opinnäytetyössä pohditaan toimenpide-ehdotuksia, että tarvittaessa kehitettäviä osa-alueita voidaan toteuttaa tulevaisuudessa paremmin. Tutkimusongelmana toimivat osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat yhä enemmän esille nousevia teemoja puhuttaessa organisaation menestystekijöistä ja esimiesten osaamisalueista. Julkisen sektorin puolella huomion kiinnittyminen ja panostaminen osaamisen johtamiseen on ollut yleisesti ottaen vähäisempää verrattuna yksityiseen sektoriin.

### 5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on toteutettu sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, jota voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sillä selvitetään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä, mikä edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta (Heikkilä 2014, 15). Valmiit vastausvaihtoehdot aineiston keruussa käytettävissä tutkimuslo-

makkeissa tyypillisiä. Heikkilä (mp.) esittää, että asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. Hänen (mp.) mukaansa kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä.

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä selittämään sen käyttäytymiselle ja päätöksille syitä. Heikkilä (2014, 15) toteaa, että siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavia valittaessa käytetään usein harkinnanvaraisuutta. Aineiston kerääminen tehdään kvalitatiivisessa tutkimuksessa vähemmän strukturoidulla tavalla verrattuna kvantitatiiviseen tutkimustapaan. Tästä syystä aineistosta tulee usein tekstimuotoista. Näiden kahden aineiston keräämisen tavoille ei voida kuitenkaan tehdä selvää rajaa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa osa kysymyksistä oli määrällistä ja osa laadullista tutkimustapaa mukailevia. Kyselylomake tehtiin Webropol-työkalulla. Kyselylomakkeen rakennetta ja tutkittavaa joukkoa suunniteltiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Kohdeorganisaatiolle oli tärkeää, että kyselylomakkeeseen vastaaminen ei vaatisi suurta ajankäyttöä. Tästä syystä aineiston keräämisessä käytettiin valmiita vastausvaihtoehtoja, joihin on nopea vastata. Näillä vastausvaihtoehtoisilla kysymyksillä saatiin kerättyä tilastollista tietoa tutkittavasta joukosta. Kohdeorganisaatiolle oli myös tärkeää saada tietoa tutkittavasta joukosta laadullisen tutkimusotteen keinoin. Tällä tavalla päästiin syventymään ja ymmärtämään tutkittavaa joukkoa paremmin. Näin ollen kyselylomakkeeseen laadittiin avokysymyksiä, joihin vastattiin tekstimuotoisesti.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin yhdessä kansliapäällikkö-toimialajohtaja Raija Ranan ja kiinteistöinsinööri Mirja Jatkolan kanssa Seinäjoen kaupungin kolme organisaatiota: kaupunginkanslia, sivistyskeskus ja tekniikkakeskus. Opinnäytetyön pääteemojen ollessa osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen, valittiin tutkittavaksi joukoksi näissä organisaatioissa esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä.

Ennen kyselylomakkeen laittamista tutkittavalle joukolle jaettavaksi, sitä testattiin kahdella koehenkilöllä. Koehenkilöiden vastausten ja palautteiden perusteella kyselylomaketta saatiin muokattua toimivammaksi. Tutkittavalle joukolle lähetettiin sähköpostitse linkki kyselystä 12.9.2016 ja vastausaikaa oli kymmenen päivää.

### **5.3 Seinäjoen kaupunki ja kohdeorganisaatiot**

Seinäjoki sijaitsee Etelä-Pohjanmaan maakunnassa ja se on perustettu vuonna 1868. Seinäjoki on yksi voimakkaimmin kasvavista kaupunkikeskuksista Suomessa. Seinäjoella asuu 61 640 asukasta. (Seinäjoen kaupunki)

Seinäjoen kaupungilla on kuusi organisaatiota: kaupunginkanslia, sivistyskeskus, sosiaali- ja terveyskeskus, tekniikkakeskus, Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitos sekä työterveys. Nämä organisaatiot työllistivät vuoden 2015 lopussa yhteensä 4 083 henkilöä, joista vakituudessa palvelussuhteessa oli 3 188 henkilöä. (Henkilöstötilinpäätös 2015, 12.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatioina ovat Seinäjoen kaupungin tekniikkakeskus, sivistyskeskus sekä kaupunginkanslia. Näissä organisaatioissa palvelussuhteissa oli vuoden 2015 lopussa yhteensä 2581 henkilöä. Tekniikkakeskus on työllistänyt näistä 260 henkilöä kaupunginkanslia 437 ja sivistyskeskus 1884 henkilöä. Seinäjoen kaupungin kuudesta organisaatioista tutkimuksen kohteeksi valikoituivat nämä kolme organisaatiota, koska niille on käytännön tasolla mahdollista kehittää tulevaisuudessa yhtenäisiä linjoja opinnäytetyön teemojen suhteen. (Henkilöstötilinpäätös 2015, 12.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osa-alueessa vastaajilta kartoitettiin osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyviä asioita. Alueesta haluttiin saada selville yksikön osaamisien määrittämistä ja kartoittamista kysymyksiin, joissa oli annettu vastausvaihtoehdot. Näin tuloksista saatiin paremmin tilastollista tietoa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kysymyksiä oli muotoiltu sekä vastausvaihtoehdoiksi että avokysymyksiksi. Kysymyksillä, joissa oli vastausvaihto, saatiin selkeämmin selville osaamisen johtamisessa hyödynnettäviä toimintatapoja. Avokysymyksiä tarkoituksena oli saada vastaajilta hieman syvällisempää näkemystä osaamisen johtamisesta. Sanallisista vastauksista nostetaan esille laadullisimmat, jotka tuovat informaatiota esitettyyn kysymykseen.

Osa-alueen ensimmäisellä kysymyksellä esimiehiltä selvitettiin, kartoitetaanko työntekijöiden osaamisia. Vastaajista 19:n eli 90,48 %:n mielestä työntekijöiden osaamisia kartoitetaan. Vastaajista kahden eli 9,52 %:n mukaan työntekijöiden osaamisia ei kartoiteta. Kuviossa 4 on nähtävillä vastausten jakautuminen kysymyksessä.

#### 2. Kartoitetaanko työntekijöiden osaamisia?

Vastaajien määrä: 19



Kuvio 4. Kartoitetaanko työntekijöiden osaamisia?

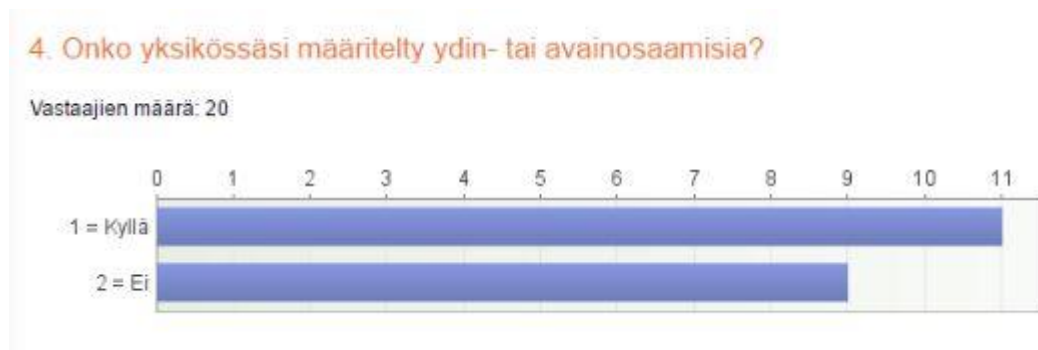
Seuraava kysymys liittyi osaamistarpeisiin. Vastauksista pyrittiin saamaan selville, että kartoitetaanko vastaajan yksikössä osaamistarpeita ja kuinka usein niitä kartoitetaan. Vastausvaihtoehdot kysymyksessä oli viisi, jotka ovat numeroitu 1-5 numeroin. Numero 1 on vaihtoehdoista ylimpänä tarkoittaen kartoittamisen tapahtuvan vuosittain ja vastausvaihtoehdon numeron kasvaessa kartoittamista tapahtuu harvenemassa määrin päättyen alimpana olevaan numeroon 5, jolloin kartoittamista ei

tapahdu ollenkaan. Tuloksista selviää, että vastauksista 12 kappaletta sijoittuu vaihtoehto 1 kohdalle eli ”Kartoitetaan, vuosittain.” Tämä 60 % vastauksista. Vaihtoehdon 5 eli ”Ei kartoiteta” on valinnut 3 vastaajaa, mikä on 15 % vastaajista. Kuvio 5 näyttää vastausten jakautumisen vaihtoehtojen välille.



Kuvio 5. Kartoitetaanko yksikössäsi osaamistarpeita? Kuinka usein?

Kolmantena kysymyksenä osa-alueella kysyttiin, onko yksikössäsi määritelty ydin- tai avainosaamisia. Vastaukset jakoutuivat kahden vaihtoehdon välille melko tasaisesti, joista Kyllä-vaihtoehto sai 11 kappaletta (55 %) ja Ei-vaihtoehto 9 kappaletta (45 %) vastauksista. Kuvio 6 esittää äänten jakautumisen pylväsdiagrammina.



Kuvio 6. Onko yksikössäsi määritelty ydin- tai avainosaamisia?

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää, onko vastaajan yksikössä kartoitettu tulevaisuuden osaamistarpeita. Vastausvaihtoehdon ”On kartoitettu” valitsi 11 vastaajaa (57,89 %) ja vaihtoehdon ”Ei ole kartoitettu” kahdeksan vastaajaa (42,11 %).

Osaamisen ja osaamisen johtamisen osa-alueessa selvitettiin, käykö vastaaja kehityskeskustelut alaisten kanssa ja käydäänkö vastaajan itsensä kanssa kehityskeskustelut. Lisäksi tutkittiin, että käyttäkö vastaaja kehityskeskusteluun tarkoitettua lomaketta hyödyksi. Kaikki 20 vastaajaa käyvät kehityskeskustelut alaistensa kanssa ja hyödyntävät kehityskeskusteluun tarkoitettua lomaketta. Vastaajista neljä (20 %) ilmoitti, ettei hänen itsensä kanssa käydä kehityskeskusteluja.

Kehityskeskustelussa käytettävään lomakkeeseen liittyen oli myös avokysymys, jolla haluttiin selvittää, että mikäli vastaaja ei käytä lomaketta, niin miksi ei. Jokainen vastaajista kuitenkin käytti lomaketta hyödykseen kehityskeskusteluissa, mutta lomakkeeseen liittyen oli annettu kommentteja.

-Käytän, mutta se voisi olla parempikin. Osaamistarpeiden kartoitus ei aina onnistu – esimiehen ja työntekijän näkemykset eivät kohtaa. Työntekijät eivät myöskään välttämättä havaitse itse osaamisiensa kehittämisen tarpeita itsekritiikin puutteen vuoksi tai kehittämishalut liittyvät henkilökohtaisiin ambitiioihin, eivät omiin työtehtäviin.

-Käytän myös muuta materiaalia.

-Käytän, mutta olen hieman muokannut kaupungin mallilomakkeesta omaan yksikköni ja ”oppivaan organisaatioon” paremmin soveltuvan version.

Seuraavilla kolmella kysymyksellä pyrittiin selvittämään vastaajan yksikön työtapoja liittyen pari- ja tiimityöhön, mentorointiin ja sisäiseen valmennukseen sekä työtehtävien kierrättämiseen. Vastaajista 18 kappaletta (90 %) kertoi, että töitä tehdään heidän yksiköissään pareina tai tiimeinä säännöllisesti. Kahden vastaajan (10 %) mukaan töitä tehdään pareina tai tiimeinä harvoin. Kukaan vastaajista ei valinnut Ei tehdä-vaihtoehtoa. Mentorointia ja sisäistä valmennusta käytetään kahdeksan vastaajan (40 %) yksiköissä. 12 vastaajaa (60 %) ilmoitti, että mentorointia tai sisäistä valmennusta ei käytetä. Työtehtävistä haluttiin selvittää, onko yksiköissä jokaisella työntekijällä oma kiinteä työtehtävänsä vai kierrätetäänkö työtehtäviä. 15 vastaajaa (78,95 %) kertoi, että jokaisella työntekijällä on oma kiinteä työtehtävänsä. Neljän vastaajan (21,05 %) yksiköissä työtehtäviä kierrätetään työntekijöillä.

Kyselylomakkeen ensimmäisen osa-alueen viimeiset kysymykset olivat avokysymyksiä, joiden avulla tutkittavaa joukkoa pyrittiin ymmärtämään paremmin. Tutkittavalta joukolta kysyttiin, asetetaanko työntekijöille tai työryhmille tavoitteita työtehtävien suorittamiseen. Vastaajilta haluttiin myös saada tietoa, millaisia tavoitteita asetetaan. Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat tavoitteita asetettavan, mutta yksi vastaaja kertoi, ettei tavoitteita aseteta. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 18, joista laadukkaimmat on esitelty ja niistä selviää myös, millaisia tavoitteita vastaajien yksiköissä asetetaan työtehtävien suorittamiseen.

-Kehityskeskustelussa asetetaan keskeiset tavoitteet aina seuraavalle vuodelle.

-Talousarvioehdotuksen tekovaiheessa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita.

-Osastoittain ja toimipisteittäin asetetaan vuosittain tavoitteet.

-Ei. Mikäli kykenee suoriutumaan annetuista tehtävistä on saavuttanut tavoitetasoa.

-Aikataululliset ja kustannustavoitteet hankkeissa.

-Kyllä, laatutavoitteet ja taloud. tavoitteet esimiehille.

-Kyllä, mutta niitä ei välttämättä ymmärretä, saavuteta tai haluta saavuttaa. Niiden asettamisen tarvetta ei välttämättä ymmärretä tai haluta ymmärtää. Tavoitteet liittyvät ammatillisuuteen, substanssiin ja tapaan tehdä töitä sekä alan nykyisten toimintatapojen, periaatteiden ja tavoitteiden saavuttamiseen. Haasteena on se, että yksikössämme joka ikisellä työntekijällä on oma erilainen tehtävänsä, minkä vuoksi myös osaamiskenttiä on lukuisia toisin kuin esimerkiksi vaikka tilanteessa, jossa 36 kirjastotyöntekijää tekee samaa työtä.

-Toiminnalliset tavoitteet sidotaan ta-käsittelyyn, sen seurantaan sekä omaan sisäiseen suunnitelmaan.

-Tulosalueella työskentelee rehtoreita, ja työtehtävillä on selvät esim. opetussuunnitelmasta nousevat tavoitteet. Työn arjessa monilla asioilla on aikatauluun liittyvä tavoite, esim. vuosisuunnitelmat on palautettava

sovittuun päivämäärään mennessä, että asiat ehditään valmistella lauantakuntaan. Kouluilla on myös laadullisia tavoitteita. Koulut ovat laatineet oman laatuasiakirjan, ja koulun tasolla mietitään toimenpiteet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. On siis laadullisia tavoitteita ja ajankäyttöön liittyviä tavoitteita. Tulosalueen tasolla on myös määrällisiä tavoitteita.

-Palvelumme luonne on sellainen, että yksikössämme kaikkien tulee tietää vähän kaikesta, mutta päävastuualueet toki on jaettu. Lisäksi kaikki osallistuvat ns. kaikkeen eli myös oman vastuualueen reunamilla tehtäviin asioihin ja autetaan tilanteen vaatiessa toinen toistaan. Tavoitteet kohdistuvat lähinnä omalla vastuualueella kehittymiseen ja osaamisen vahvistamiseen sekä uuden oppimiseen tai uuden vastuualueen haltuunottoon.

- Aikataululliset: työsuunnitelmat, vuosikellot. Kuukausipalaverit, joissa työtehtävistä keskustellaan.

- Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita kuluvalle vuodelle ja loppuvuodesta niiden toteutumista käydään läpi.

Seuraavassa avokysymyksessä kysyttiin, mihin osaamisen johtamisella pyritään. Vastauksista haluttiin saada tietoa siitä, millainen on esimiesten näkemys edellä mainitusta osa-alueesta. Vastauksia annettiin 17, joissa oli monipuolisesti kerrottu osaamisen johtamisesta.

-Osaamisen varmistaminen on osa työhyvinvointia.

-Hyvinvointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen.

-Laadukkaampaan ja tehokkaaseen työskentelyyn, siihen, että kukin pystyy suoriutumaan tehtävistään ja mieluusti vielä itselle mieluisimmalta ja omalta vahvimmalta osaamisalueelta.

-Oikea ihminen oikeaan työtehtävään ja oikeanlaista koulutusta oikeille ihmisille, jotta kirjastotoiminta kokonaisuudessaan kehittyisi asiakkaiden ja yhteiskunnan vaatimusten mukaan.

-Työntekijöiden omatoimiseen suorittamiseen ja vastuuseen asioiden hoidosta.

-Oman ja asiakkaan toimintaa tukevien toimitilojen parempaan ylläpitämiseen, prosessien jatkuvuudenhallintaan; ts. arvoketjun turvaamiseen. Tämä tapahtuu toteuttamalla kuntastrategiasta johdettuja strategisia valintoja operointistrategian avulla. Operointistrateginen toteuttaminen edistää kestäväen kilpailuedun muodostumista ja ylläpitoa.

-Asiantuntevaan palveluun ja siihen, että varsinaiset työntek. saavat tehtyä ammatillista työtään.

-Tehokkaaseen, tavoitteelliseen, ammatilliseen ja organisoituneeseen toimintaan, koko organisaation ja sen palveluiden kehittämiseen.

-Asiantuntevaan, tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen asiain hoitoon ja päätöksentekoon hyvässä yhteishengessä.

-Siihen, että kukin työntekijä voi käyttää osaamistaan ja omia hyviä ominaisuuksiaan hyödyksi työssään, näin työteko on mielekästä ja tuloksia syntyy.

-Resurssien optimaaliseen hyödyntämiseen, työhyvinvoinnin parantamiseen.

-Itsenäiseen työskentelyyn ja haluun ottaa asioista itsenäisesti selvälle.

-Parempaan sisäiseen ja ulkoiseen asiakaspalveluunVastaamaan vaatimusten ja odotusten muuttumiseen.

-Töiden järkevään suunnitteluun ja organisointiin, työntekijöiden omaan intressiin kehittää työtä ja toimintatapoja.

-Osaamisen johtamisella pyritään siihen, että kaikilla työntekijöillä on tarvittava osaaminen tehtävänsä.

-Ennen kaikkea siihen, että kaikilla säilyisi kokemus oman työn ja tehtävien mielekkyydestä, mahdollisuudesta kehittää ja kehittyä sekä siitä tietoisuudesta, miksi oma yksikkömme on olemassa, mikä on ydintehtävämme.

Seuraavana vastaajilta haluttiin selvittää, millaiseksi osaamisen johtamisen rooli koetaan osana toimenkuvaa. Monissa vastauksissa se koettiin tärkeäksi tai suureksi

osaksi. Osa vastaajista ilmoitti kokevansa osaamisen johtamisen rooli osana toimenkuvaa haasteelliseksi, rasittavaksi tai vähemmän merkittäväksi. Vastauksia annettiin 18.

-Esimiehenä tulee varmistaa, että työntekijän osaaminen vastaa työn vaatimuksia

-Yksi päätehtävä esimiehenä.

-Kyllä se on tärkeä osa työtäni, kun toimin esimiehenä (työni on suurelta osin myös ns. suorittavaa työtä).

-Tärkeänä.

-Resurssointi sen verran niukkaa, että ydintehtävien hoitaminen ja hoituminen kaikkien osalla voidaan katsoa osakseni johtamisessa. Koulutus ja toimintojen kehittäminen aivan liian vähäistä.

-Osalle henkilöstöstä osaamisjohtamisen toiminta malli helppoa. Osa tuntee "muutosvastarintaa".

-Se on kuin tilannekuva johtamisen välineenä, yhtä keskeinen päätöksenteon kannalta. Kysymyksessä 12 esitetyt toimintaa kuvaava ja tavoitteiden saavuttamista ilmaiseva tunnusluku kertoo muutosjohtajana onnistumisesta. Ilman osaamisen johtamista muutosjohtaminen olisi merkittävästi haastavampaa.

-Suureksi.

-Rasittavana... Asiantuntijaorganisaatiossa ei pitäisi joutua opettamaan työntekijöille perusasioita alasta ja sen toimintatavoista, ainakin asiantuntijoilla tulisi olla itsellään perustarve ajan hermoilla pysymiseen.

-Mittava, Jatkuvan oppimisen/opetuksen tie voi olla joskus muita ärsyttävä.

-Se on erittäin keskeistä sillä se liittyy tiivisti kehittämistyöhön ja henkilöstöjohtamiseen.

-Olisi tärkeää, mutta ei siis ole sitä harjoitettu vielä tietoisesti.

-Haastava.

-Ei merkittävässä roolissa.

-Erittäin tärkeäksi.

-Määrärahojen supistuessa tosi tärkeänä.

-Koen sen oleelliseksi osaksi tehtävääni. Tehtävääni kuuluu huolehtia rehtoreiden osaamisen johtamisesta.

-Luontevana osana - joskin ei kaikkien henkilöstön jäsenten osalta. Eli vaikeaa niiden henkilöiden kanssa, joilla ei itsellään ole kykyä, tarvetta tai ajatustakaan kehittää ja kehittyä työssä.

## 6.2 Osaaminen ja strategia

Kyselylomakkeen toisessa osa-alueessa oli viisi kysymystä, jotka liittyivät osaamiseen ja strategiaan. Kysymykset olivat avokysymyksiä sekä vastausvaihtoehdollisia kysymyksiä, joissa oli käytetty myös Likertin-asteikkoa.

Ensimmäisenä kysyttiin, tunnetko Seinäjoen kaupunki strategian, johon tuli vastata sanallisesti. Avokysymys antoi vastaajille mahdollisuuden vastata hieman kattavammin verrattuna valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Yhteensä vastauksia tuli 18, joiden perusteella suurin osa tuntee Seinäjoen kaupunkistrategian. Muutamassa vastauksessa ilmeni, että kaupunkistrategiaa ei tunnetta tai ole sisäistetty.

-Olen lukenut läpi, en sisäistänyt. Viranomaistoimintaa säätelee lait ja asetukset. Strategialla vähäinen vaikutus.

-Kyllä, se ohjaa työtämme.

-Olettaisin tuntevani kohtuullisesti.

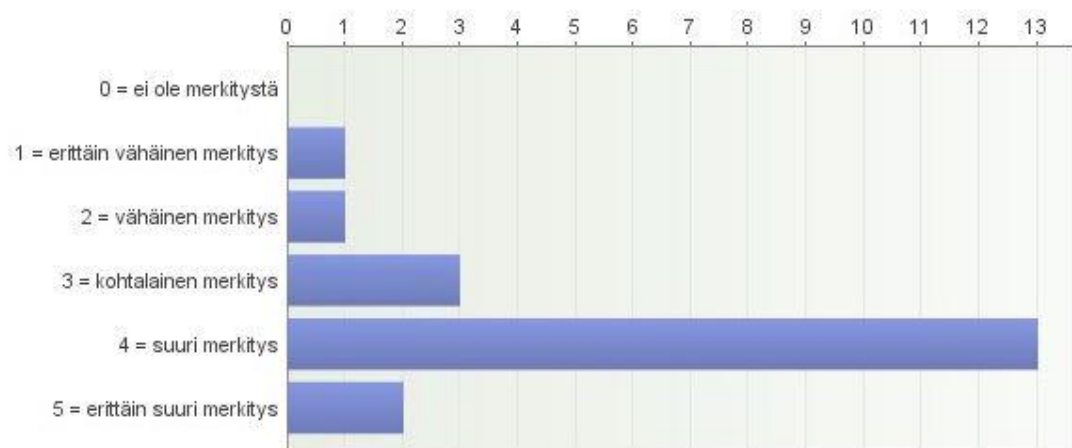
-Olen lukenut. Strategiassa mainitaan, että lautakunnat hyväksyvät toimialakohtaiset palvelujen suunnitelmat → sitä en ole löytänyt tekniseltä puolelta.

-Tunnen, mutta en osaa sitä sisäistää enkä kertoa ulkoa. Siinä on keskitytty pieneen suurten linjojen sijaan.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, mikä on työntekijöiden osaamisen merkitys strategian toteutumiseen. Vastaukset kerättiin kuuden arvon Likert-asteikolla. Arvo 0 tarkoitti, että merkitystä ei ole ja vastaavasti arvo 5 tarkoitti erittäin suurta merkitystä. Vastauksia annettiin 20, joista 15 kappaletta (75 %) sijoittui arvoihin 4 ja 5 eli suuri ja erittäin suuri merkitys. Arvoihin 0-2 tuli vastauksia kaksi kappaletta (10 %). Diagrammista (kuvio) on nähtävissä vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen välille.

### 16. Mikä on työntekijöiden osaamisen merkitys strategian toteutumiseen?

Vastaajien määrä: 20



Kuvio 6. Mikä on työntekijöiden osaamisen merkitys strategian toteutumiseen?

Likert-asteikkoa hyödynnettiin myös seuraavassa kysymyksessä. Siinä haluttiin selvittää, millä tasolla yksikön työntekijöillä ovat yhteinen käsitys ja yleisesti omaksutut toimintatavat. Arvo 0 tarkoitti, että yhteistä käsitystä ja yleisesti omaksuttuja tapoja ei ole lainkaan ja arvo 5 erittäin hyvää tasoa. Vastaukset sijoituivat kaikki arvoihin 3-5, joista 14 kappaletta (73,68 %) arvoon 4, mikä tarkoittaa hyvää tasoa. Lisäksi neljä vastasi (21,05 %) tason olevan kohtalainen ja yksi vastasi (5,26 %) tason olevan erittäin hyvä.

Toimintatapojen tarkastelua ja päivittämistä yksiköissä tehdään pääsääntöisesti vuosittain tai useita kertoja vuodessa. Aiheesta kysyttiin valmiilla vastausvaihtoeh-

doilla 18 vastausta (90 %) menivät edellä mainittuihin vaihtoehtoihin, Lisäksi vastausvaihtoehdot Viiden vuoden välein sekä Kuukausittain saivat kumpikin yhden valinnan vastaukseksi.

Kysymyslomakkeen toisen osa-alueen viimeinen kysymys oli avokysymys, jolla haluttiin selvittää, kuinka työntekijän tulevaan eläkkeelle siirtymiseen reagoidaan vastaajan yksikössä. Vastauksista ilmeni, että yleisesti ottaen tärkeänä pidetään tiedon ja hiljaisen tiedon siirtymistä tehtävään tulevalle. Eläkkeelle jäävän työtehtäviä pyritään täydentämään joko uudella työntekijällä tai tekemällä muutoksia yksikössä työtehtävien suhteen. Vastauksista selvisi myös se, että eläkkeelle jäävä ja työtehtävään tuleva eivät aina työskentele yhtä aikaa työtehtävissä. Esiteltäväksi valittiin parhaat ja laadullisimmat vastaukset, jotka ovat suoria lainauksia vastauksista.

-Hiljaisen tiedon siirto olisi tärkeää, uuden työntekijän perehdyttäminen edellyttäisi ainakin joissakin tehtävissä uuden ja eläkkeelle siirtyvän yhtäaikaista työskentelyä, saattaen vaihtoa.

-Osaamista pyritään periyttämään muille, tehtävänkuvia mietitään uusiksi.

-Työtapojen ja tiedon jako pitäisi siirtyä töissä jatkaville.

-Arvioimalla ensin mahdollisuutta muuttaa yksikön tehtävänkuvia. Sen jälkeen tarvittavaa asiantuntemuksen laatua ja lopulta kohdistamaan haku tällaiseen osaamiseen.

-Töissä siihen asti kunnes pitämättömät lomat alkaa. Uuden työntekijän sisäänajo valinnan jälkeen. Ei yhtäaikaista työssäoloa uudella ja vanhalla.

-Riippuen siitä onko kyse liian aikaisesta sairaseläkkeelle pyrkimisestä (talousvaikutus) vai vanhuuseläkkeelle mahdollisesta jäämisestä, reagointitapa osin eroaa ja on osin samanmoinen. Jokainen muutos otetaan mahdollisuutena. Tuotannon tiimirakennetta ja kohteiden (toimitilojen) vaikutusta työn vaativuuteen tarkastellaan. Kh-työ perustuu tekniseen mitoittamiseen. Tiettyjen työtehtävien uudelleenjärjestelyjen myötä yksikköön on syntynyt joustavuutta, joka mahdollistaa mukautetun työn tarjoamisen ja ottaa huomioon korkeasta keski-ikästä johtuvan rakenteellisen muutostarpeen. Tätä tarpeellista muutosta on jouduttu kompensoimaan osin määräaikaisilla projektityöntekijöillä. Joustavuus

on mahdollistanut myös avustavan kunnossapidon toiminnan ja toimintafilosofian luomisen osana työllistämistoimia. Tässä yhteydessä on hyvä mainita, että 5 % Seinäjoen pitkäaikaistyöttömistä on käynyt ylläpitopalveluissa, ja osa on edelleen, erilaisissa työtehtävissä.

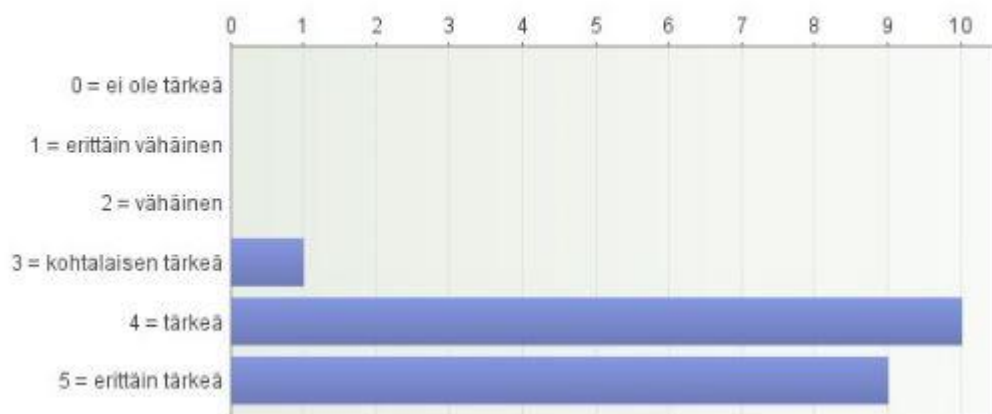
-Hyvissä ajoin ryhdytään pohtimaan tehtävien siirtoa. Mahdollisuuksien mukana yritetään saada rekrytointi ennen kuin eläkkeellelähtö on tapahtunut.

-Kunnioittavasti, mutta myös osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii toimenpiteitä ja tästä pystiään huolehtimaan keskustelemasta eläköityvän kanssa "perinnön jättämisestä" seuraajalle jne.

### 6.3 Osaamisen kehittäminen

#### 20. Kuinka tärkeäksi koet osaamisen kehittämisen?

Vastaajien määrä: 20



Kuvio 7. Kuinka tärkeäksi koet osaamisen kehittämisen?

Kyselomakkeen kolmantena ja viimeisenä osa-alueena oli osaamisen kehittäminen. Ensimmäisenä kysyttiin, kuinka tärkeäksi vastaaja kokee osaamisen kehittämisen ja kysymykseen oli laadittu valmiit vastausvaihtoehdot arvoilla 0-5. Vastauksen arvon lähentyessä arvoa 0, tärkeys koettiin vähäisemmäksi, kun taas lähempänä arvoa 5 tärkeäksi. 19 vastaajaa (95 %) ilmoitti kokevansa osaamisen kehittämisen joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Yksi vastaaja (5 %) ilmoitti tärkeyden olevan kohtalainen eli arvon 3. Yksikään ei valinnut arvoja 0-2. Kuviosta on nähtävillä vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen välille.

Seuraavana kysyttiin, miten osaamisen kehittämistä toteutetaan. Kysymys oli avokysymys. Yleisesti ottaen osaamisen kehittäminen tapahtuu koulutuksien avulla. Muutamista vastauksista ilmeni, että osaamisen kehittämistä toteutetaan myös työtehtäviä kierrättämällä, tiimityöskentelyllä, tavoitteita asettamalla sekä vapaamuotoisemmalla opiskelulla.

-Koulutus, perehdytys, yhteinen kehittäminen.

-Kukin laatii oman koulutus-, kehittämissuunnitelmansa säännöllisesti, kirjaa saamansa täydennyskoulutukset sekä arvioi osaamistaan.

-Täydennyskoulutukset, perehdyttäminen, työn kierto, sisäiset koulutukset, jne.

-Kaupungin sisäisellä koulutuksella esim. uudet tietohallinto-ohjelmat, koulutus uusien koneiden ja laitteiden käytöstä.

-Olemalla itse aktiivinen, osallistumalla, haluamalla kehittyä.

-Koulutustarpeet ja -toiveet kirjataan kehityskeskustelussa.

-Koulutuksin (koulutussuunnitelma), jakamalla ja keskustelemalla yhteisesti eri työntekijöiden työstä ja yksikön tavoitteista työpaikkakokouksissa. Sisäisellä koulutuksella (esim. ammattilaiset ohjaavat ei-ammattilaisia). Itse olen pyrkinyt jakamaan avoimesti omia tietojani ja taitojani. Jotkut työntekijät sen sijaan panttaavat omia tietojaan – vallankäyttöä sekin.

-Kouluttautumalla, lukemalla alan kirjallisuutta ja osallistumalla kiinnostaviin vertaisverkostoihin.

-Koulutus. Oman alan seuraaminen muualla. Yhteiset ja yksityiset käynnit muualla Suomessa oman alan kohteissa. Yhteishankkeisiin osallistuminen.

-Sisäinen ja ulkoinen koulutus (rahalliset resurssit asettavat rajat). Ilmaiset koulutuspäivät ja messut.

-Kursseilla, tutustumisilla eri kaupunkien malleihin, jne.

Seuraavalla avokysymyksellä haluttiin selvittää, laaditaanko osaamisen kehittämiseen suunnitelmia, kuinka usein ja millaiselle aikavälille. Vastauksista ilmeni, että osaamisen kehittämisen suunnitelmia laaditaan pääsääntöisesti vuosittain. Osassa vastauksista kerrottiin, ettei suunnitelmia tehdä tai niitä tehdään vain vähän harvemmin kuin kerran vuodessa.

-Vuosittain laaditaan koulutus- ja kehittämissuunnitelmat vähintään tulosaluetasolla.

-Kyllä, vuosittain.

-Vuosittain. Yksi vuosi kerrallaan.

-Vuosien 2009-2015 aikana yksikössäni on tehty kaksi laajempaa ope-  
rintistrategista tarkastelua. Nämä korreloivat kuntastrategiaan. Kunta-  
strategian muutokset ovat kohtia, joissa yksikön (tulosalueiden ja pal-  
velukeskusten) pitää päivittää oma osaamiskarttansa. Tästä päivitys-  
operaatiosta voidaan käyttää termiä tilannekuvan laadinta.

-Kyllä, esimiehille painopistealueet/vuosi, heillä taas omissa yksiköis-  
sään siitä riippuen, mitä tarve vaatii.

-Vuosittain... koulutussuunnitelma nykyisin henkilöstötoimen vaatimuk-  
sesta. Yritin jo aiemmin sitä itsekin, mutta työntekijät harasivat vastaan.  
Onneksi siitä tuli pakollinen.

-Ei.

-1-2 vuoden välein on pääsääntöisesti laadittu.

Kyselylomakkeella haluttiin selvittää, millaiseksi vision ja strategian merkitys osaa-  
misen kehittämisessä koetaan. Vastausvaihtoehdot olivat arvoasteikolla 0-5, jossa  
arvo 0 tarkoitti ettei merkitystä ole ja arvo 5 erittäin suurta merkitystä. Merkitykset-  
tömäksi ja erittäin vähäiseksi merkitykseksi vision ja strategian merkitystä ei kokenut  
kukaan. Vastaukset jakautuivat neljän muun vaihtoehdon välille, joista arvon 3 eli  
kohtalaisen merkityksen valitsi 8 vastaajaa (42,11 %). Suureksi merkityksen koki 3  
vastaajaa (15,79 %) ja erittäin suureksi 4 vastaajaa (21,05 %). Arvon 2 eli vähäisen

merkityksen valitsi 4 vastaajaa (15,79 %). Kuviosta 9 voidaan nähdä vastausten jakautuminen arvojen välille.



Kuvio 8. Mikä on vision ja strategian merkitys osaamisen kehittämisessä?

Seuraavana kysyttiin, asetetaanko työntekijän kehittymiselle tavoitteita. Vastausvaihtoehtoja oli annettu kaksi. 19:stä vastauksesta 12 (63,16 %) olivat menneet vaihtoehdolle, joka kertoi tavoitteita asetettavan. 7 vastaajaa (36,84 %) ilmoitti, että tavoitteita ei aseteta.

Työntekijöiden osaamisen kehittämisestä haluttiin tietää, kuinka sitä seurataan ja arvioidaan. Vastaajat kertoivat, että osaamisten kehittymistä seurataan ja arvioidaan kehityskeskustelujen tai työtehtävien suorittamisen yhteydessä.

- Työntekijän oma arvio sekä esimiehen arvio, joita käydään läpi läh. kehityskeskusteluissa.

- Osaamisen kehittäminen liittyy kouluttautumiseen, ja kouluttautumista seurataan. Kehittymisen arviointia voisi vielä vahvistaa, mutta asiaan liittyvää keskustelua käydään, kun kehityssuunnitelmaa päivitetään.

- Työntekijätaidot tulevat päivittäin esille mutta myös asiakastytyväisyyskyselyin.

- Kehityskeskusteluissa käydään läpi asetettujen tavoitteiden toteutuminen.

- Kehitys näkyy työtehtävistä suoriutumisessa -omaehtoinen kouluttaminen (tutkintojen suorittaminen) huomioidaan.

-Työssä onnistuminen ja tehtävistä selviytyminen arvioidaan.

-Toteutuneiden työtehtävien ja niistä suoriutumisen perusteella.

-Työntekijän osaamisen kehittymistä seurataan ja evaluoidaan erityisesti prosessivastuullisten palavereissa. Keskustelun yhteydessä tarkastellaan palvelun toimitusprosessin numeraalista kehitystä. Yksikössä on suoritettu laajoja asiakastyytyväisyyskyselyjä, joihin osaamisarviointia peilataan.

-Kehityskeskustelussa vuosittain.

-Suoriutumista seurataan ja tarvittaessa henkilöitä siirretään toisiin tehtäviin kehittyminen ja sujuvampi tekeminen huomioiden.

Kyselylomakkeen osaamisen kehittämisen osa-alueen viimeisenä kysymyksenä oli avokysymys, jolla selvitettiin, kenen vastuulla osaamisten ylläpitäminen ja kehittäminen ovat. Pääsääntöisesti vastaajien mukaan vastuussa on työntekijä itse sekä esimies. Monet olivat todenneet esimiehen vastuun olevan enemmän mahdollistajan roolissa. Tällä tarkoitettiin sitä, että osaamisten ylläpitämisen ja kehittämisen vastuu on työntekijällä, mutta esimiehen vastuuna on luoda työntekijälle mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää osaamisia.

-Lähtökohtaisesti jokaisen omalla vastuulla, esimiehellä mahdollistajan vastuu.

-Osaltaan esimiehellä. Työntekijälle asetetaan laajat vastuut itsensä kehittämisestä ja koulutuksen valitsemisesta.

-Esimiehen ja henkilöstöhallinnon sekä työntekijän itsensä.

-Minusta jokaisen yksittäisen työntekijän, mutta myös ilman muuta lähiesimiesten.

-Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on työntekijän vastuulla. Työnantajan tehtävä on osaltaan seurata ja johtaa osaamisen kehittämistä.

-Kunkin työntekijän omalla vastuulla. Työnantajan/esimiehen käskyllä se ei oikein toimi. Toisaalta työnantajalla ja esimiehellä pitäisi olla edellytykset tukea mm. koulutusta (määrärahat) sekä ohjata henkilöstöä koulutukseen.

-Yksikön päällikön vastuulla, kun tarkastellaan operointistrategian toteuttamiseksi tarvittavaa, tietyn sisältöistä osaamispääoman nostamista ja tuotantoyksikön kokonaisvaltaista kehittämistä. Prosessivas-  
tuullisten ja lähiesimiesten vastuulla, kun tarkastellaan toimia työntekijän osaamisen nostamisessa (esimerkiksi näyttöjen vastaanottaminen)

-Esimiehet ovat avainasemassa.

#### 6.4 Vastaaajien kehitysehdotuksia

Kyselylomakkeen viimeisellä kysymyksellä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia yksikön osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Kehitysehdotuksia annettiin kaikkiaan yhdeksän kappaletta, joista jokainen esitellään.

-koulutusrahoja on lisättävä! -olisi hyvä saada raamit koulutukseen käytettävälle ajalle per työntekijä (esim. x päivää/kk), jota ei kaikkea tarvitse välttämättä käyttää koulutukseen sanan varsinaisessa merkityksessä vaan se voisi olla myös itseopiskelua.

-Velvoitteita eri asioiden hoitoon lisätään kuitenkin resursseja lisäämättä. Itse en ole vähäisten resurssien vuoksi kouluttautunut johtamisen saralla ja ammattiosaamisen sarallakin aivan minimaalisesti aivan välttämättömin osin.

-Hiljaisen tiedon ja toimintatapojen siirtyminen sekä mentorointi on ongelmallista etenkin työpaikan vaihdos ja eläköitymistilanteissa, koska virkoihin voidaan valita uudet henkilöt vasta kun kaikki vapaat jne on pidetty eikä päällekkäistä työssäolojaksoa synny tiedon siirtämiseen millään muotoa.

-Henkilöstövaltaisten tuotantoyksiköiden johtaminen on eri asiaa kuin kevyen asiantuntijaorganisaation johtaminen. Nykyiset tulosaluejohtajat ovat aivan liian kaukana tuotannon arjesta ns. tehtaan lattian tapahtumista. Kehittämisehdotuksena on, että tulosalueilta erotetaan tukipal-

velut omaksi tuotanto- ja työllistämistulosalueekseen. Rahoitusohjauksella tarkastellaan kokonaisuuden vaikuttavuuden näkökulmasta (ml. sisäisen turvallisuuden ja sosiaalisen integraation lisääminen).

-Työntekijöitä vaihtoon.

-Vastuun jakaminen ja samalla vastuuttaminen kehittää.

-Osaamisen johtamiseen liittyvää koulutusta saisi olla esimiehille.

-Minun "yksikköni" on hajaantuneena 28 yksikköön, joissa rehtorit itse toimivat esimiehinä. Tämä tuo haastetta osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Olisi toivottavaa saada sähköinen osaamistyökalu, jolloin seuranta pysyy reaaliaikaisena.

-Kaupunki voisi kyllä myös keskitetysti 'porkkanoida' enemmän ja paremmin työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja toisaalta jopa jotenkin 'sanktioida' niitä työntekijöitä, jotka eivät millään ilveellä suostu näkemään mitään kehittymisen ja uudistumisen mahdollisuuksia eivätkä kiinnostu omasta saati työn tai työyksikkönsä asioiden kehittämisestä.:)

## 7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA ONNISTUMINEN

### 7.1 Määrällisen tutkimuksen luotettavuus

Empiirinen osuus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, jossa oli hyödynnetty niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kyselyn toteutus tapahtui Webropol-työkalun avulla. Kysely lähetettiin 47 henkilölle, jotka toimivat esimiesasemassa Seinäjoen kaupungin eri organisaatioissa. Kyselyyn vastasi 20 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 42,55 %.

Valli (2015, 79) määrittelee määrälliselle tutkimukselle luotettavuuden siten, että reliabiliteetti merkitsee kykyä saavuttaa ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimuksessa. Sattuman vaikutuksen tuloksiin ollessa vähäisempi, reliabiliteetti on luotettavampi. Mittareiden oikealla valinnalla ja niiden soveltuvuudella halutun mitattavan kohteen mittaamiseen voidaan parantaa luotettavuutta.

Tutkimuksen kohderyhmän ja kysymyksien ollessa oikeanlaiset, validiteetista muodostuu hyvä (Hiltunen 2009, 3) Huomio validiteettia arvioidessa liittyy kysymykseen tutkimusotteen ja siinä hyödynnettyjen keinojen vastaavuuden suhteesta ilmiöön, jota tutkitaan. Validiteetin toteutuessa, tutkimusotteen tulee nostaa tutkittava ilmiön olemus ja kysymyksien asettelu oikealla tavalla esille. Validiteetin puuttuessa, tutkimus on arvoton. Silloin tutkitaan muita asioita kuin oli alun perin tarkoitus.

### 7.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voidaan tarkastella sen luotettavuutta kahdesta eri näkökulmasta. Metsämuurosen (2011, 51) mukaan validiteetti käsittää luotettavuuden siten, tutkitaanko sitä, mitä pyritään tutkimaan. Sitä voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja mihin ryhmiin sitä voidaan yleistää. Tärkeitä asioita ovat tutkimusasetelma sekä otanta, joilla voidaan karsia mahdollisia luotettavuuden uhkia pois.

Metsämuuronen (2011, 51) määrittelee, että sisäisellä validiteetilla tarkastellaan luotettavuutta tutkimuksen omasta näkökulmasta. Siinä pohditaan käsitteiden, teorian ja mittareiden oikeellisuutta. Asetelman onnistuminen, hyvä käsitteiden muodostus ja teorian johtaminen sekä otanta voivat tehdä tutkimuksen validiteetista paremman.

Ulkoisen validiteetin näkökulmasta ajateltuna, tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muissa julkisissa organisaatioissa. Kunnalliset organisaatiot ovat samankaltaisia, joten rajaamalla esimiehet otannaksi, tutkimus on yleistettävissä. Sisäisen validiteetin osalta tutkimuksesta on pyritty tekemään luotettavampi hyvällä käsitteiden muodostuksella ja teorian johtamisella tutkimukseen. Otannan valinnalla haluttiin varmistaa sitä, että tutkitaan joukkoa, jolle tutkimuksen teemat ovat osa päivittäisiä työtehtäviä. Kyselylomakkeen validiteettia pyrittiin vahvistamaan esitestauksella, jolla haluttiin varmistaa kysymyksen laatu ja ymmärrettävyys. Sen avulla kyselylomakkeen kysymysten muotoilua pystyttiin parantamaan tutkittavien osalta paremmin ymmärrettävään muotoon.

### **7.3 Työn onnistuminen**

Opinnäytetyön tutkimuksen tutkittavan joukon ollessa suhteellisen pieni, tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan hyödyntämällä osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen aiempia tutkimuksia, jotka on toteutettu samankaltaiselle tutkittavalle joukolle. Niiden avulla saatiin vertailupohjaa opinnäytetyön tutkimuksen tuloksille. Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan tietoa haluttuihin teemoihin ja käsitteisiin, mutta tutkittavan joukon ollessa pieni (20), tutkimustuloksiin täytyy suhtautua pienellä varauksella. Tutkittava joukko on kuitenkin onnistuttu kohdistamaan oikein, joten tuo tutkimukseen luotettavuutta. Tutkimus tuloksista voidaan kuitenkin tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä, joiden avulla esimerkiksi tulevaisuudessa voidaan syventyä haluttuihin osa-alueisiin. Teoreettista viitekehystä käyttämällä on saatu perusteltua käsiteltyjen teemojen vahvuuksia ja kehitettäviä osa-alueita.

Seinäjoen kaupungin asettama tutkimustehtävä oli melko avoin. Tutkimuksen kohteeksi päädyttiin yhteistyössä valitsemaan kolme organisaatiota, joiden osalta ha-

luttiin päivittää osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen osalta kokonaiskuvaa. Osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilan kartoittamisen lisäksi kohdeorganisaatio halusi saada kehitysehdotuksia kehitettäviin osa-alueisiin.

Opinnäytetyön tutkimuksessa onnistuttiin saamaan hyvin tietoa erilaisista osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen teemoista ja käsitteistä sekä luotua kehitettäviin osa-alueisiin ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi. Tutkimuksen aiheen ollessa laaja, siitä jouduttiin poimimaan keskeisimpiä aiheita mukaan tutkimukseen, joten osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kokonaisvaltaisemman tarkastelun suhteen kohdeorganisaatiossa voisi olla vielä tarvetta. Tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja tutkimusta on kuitenkin mahdollista hyödyntää käsiteltyjen teemojen kehittämiseen toimeksiantajan organisaatioissa.

## 8 POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilaa Seinäjoen kaupungin kolmessa eri organisaatiossa. Pohdinta, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotuksissa nostetaan tutkimuksen tuottamia keskeisiä tuloksia esille. Niiden vahvuuksia ja kehityskohtia pohditaan teoriataustaa sekä aiempia tutkimuksia hyödyntäen. Toimenpide-ehdotuksilla pyritään tarjoamaan toimeksiantajalle suuntaa, kuinka lähteä toimimaan erityisesti kehitettävien asioiden suhteen.

Taulukossa 1 esitellään tutkimustuloksista esille nousseita keskeisimpiä huomioita vahvuuksien ja kehitettävien osa-alueiden kautta.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset huomiot.

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kehitettävää</b>
Osaamisten ja osaamistarpeiden kartoittaminen	Ydin- tai avainosaamisten määrittäminen
Kehityskeskustelut	Mentorointi ja sisäinen valmennus
Pari- ja tiimityö	Työtehtävien kierrättäminen
Osaamisen kehittäminen prosessin alkupää	Eläkkeelle siirtyvän työntekijän osaamisen siirtäminen

Seuraavaksi syvennytään vahvuuksiin ja kehitettäviin osa-alueisiin liittyvään pohdintaan, johtopäätöksiin ja toimenpide-ehdotuksiin.

### 8.1 Osaamisten ja osaamistarpeiden kartoittaminen

Kyselylomakkeen ilmeni, että kyselyyn vastanneiden esimiehien mukaan työntekijöiden osaamisia kartoitetaan. Myös yksiköiden osaamistarpeita kartoitetaan pääsääntöisesti vuosittain. Tutkimuksen perusteella nämä osa-alueet toimivat esimiesten yksiköissä hyvin, joten tutkimuksen perusteella ne voidaan nostaa vahvuudeksi

osaamisen johtamisessa. Yksilötason osaamiskartoituksilla voidaan luoda mahdollisuuksia osaamisen kuvaamiseen organisaatiotasolla, mikä auttaa laajempien osaamisen kehittämisen toiminna. Nykyisten osaamisten arvostusta voidaan myös kasvattaa osaamiskartoituksilla, sillä se tekee osaamisista näkyvää (Viitala 2014, 148). Osaamistarpeiden kartoittaminen tulee toteuttaa organisaatioissa kattavasti muutaman vuoden aikavälillä (Ojala 2008, 108). Lähtökohdat osaamistarpeiden kartoittamiselle voivat olla monenlaiset, kuten toimintaympäristön muutokset tai työn ja toimintatapojen muutokset lyhyemmällä tai pidemmällä aikavälillä. Osaamistarpeiden kartoittamisella saadaan yksiköissä aikaan pohdintaa toiminnan suhteen ja tulevaisuuden kannalta merkittävistä asioista. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta kartoittamisen avulla yksiköiden tasolla voidaan havaita, millä osa-alueilla on tarvetta kehittää osaamista (Viitala 2014, 147). Tähän liittyen, yksikön tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan myös kartoittaa ja sen tarjoamaan tietoon perustuen voidaan kehittää tarvittavia osaamisia. Vastaajista hieman yli puolet ilmoittivat tekevän tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamista.

Yksiköiden ydin- tai avainosaamisten määrittelyä tehdään vaihtelevasti. Pieni enemmistö vastaajista ilmoitti, että kartoittamista tehdään. Yksiköissä olisi tärkeää tiedottaa toiminnan kannalta elintärkeitä osaamisia. Tätä tukee Viitalan ja Jylhän (2013, 294) määritelmä, että ydinsaamisella tarkoitetaan tietotaitoa, jonka osaaminen on kilpailuedulle ratkaisevaa ja sen avulla organisaatio pystyy erottumaan muista. Ydinsaamisen kehitys voi vaatia aikaa jopa vuosikymmenen. Heidän mukaansa ydinsaaminen on keskittymisalue, jonka vaalimiseen ja kehittämiseen tulisi käyttää voimavaroja. Vaikka pieni enemmistö ilmoitti opinnäytetyön tutkimuksessa, että ydinsaamisen määrittelyä tehdään, niin asian tärkeyttä tulisi korostaa yksikön esimiehille vielä. Teoriaosuudessa todetaan, että ydinsaamisen vaalimiseen ja kehittämiseen tulisi käyttää voimavaroja, niin yksiköissä olisi jatkossa tärkeää määritellä toiminnan kannalta merkittäviä osaamisia. Kun yksiköissä on tunnistettu näitä osaamisia, niin sen jälkeen on mahdollista suunnitella niiden vaalimista ja kehittämistä koskevia toimenpiteitä.

Vertailuna voidaan näyttää, että Hyrkäs (2009, 164) toteaa väitöskirjansa tutkimuksen perusteella osaamisen johtamisen määrittelmistä nousseen esille sen, että

osaamisten ja tietojen hallinnan, keräämisen sekä hyödyntämisen merkitys osaamisessa ja osaamisen johtamisessa on suuri. Tutkimuksesta selviää, että noin 45 % vastaajista ilmoitti osaamiskartoituksia ja ydinosaamisalueiden määrittämiä hyödynnettävien kunnissa jonkin toimialan osalta. Tutkimuksen otannaksi on valittu kaikki Suomen kunnat.

## **8.2 Osaamisen kehittämisen työkalut**

### **8.2.1 Kehityskeskustelut**

Osaamisen kehittämisen suunnittelua toteutetaan Seinäjoen kaupungin eri yksiköissä säännöllisesti, pääsääntöisesti vuosittain. Viitalan (2014, 151) mukaan osaamisen kehittämisen suunnitelma tehdään yksiköissä monesti tavallisen vuosisuunnittelun ohessa. Osaamisten kehittymistä seurataan ja arvioidaan kehityskeskusteluissa ja työtehtävistä suoriutumisen muodoissa. Osaamisten ylläpitämisen ja kehittämisen vastuun vastaajat kokivat olevan sekä esimiehellä että työntekijällä itsellä. Tutkimuksen perusteella osaamisen kehittäminen on tiedostettu yksiköissä tärkeäksi ja jatkuvaksi prosessiksi. Organisaatioissa osaamisen vaalimisesta on kasvanut luonteva osa-alue velvollisuuksiin, jossa vastuu organisaatiolla ja yksilöllä on kuitenkin yhteinen (Viitala, 153). Yksilö huolehtii osaamistensa vaalimisesta ja organisaatio tukee yksilöä luomalla suotuisia edellytyksiä sekä mahdollisuuksia. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella tiedostavat rooleja osaamisen kehittämisessä erinomaisesti. Lisäksi osaamisen kehittäminen koetaan lähes kaikkien esimiesten osalta tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi osa-alueeksi.

Osaamisen kehittämisen vastuisiin liittyen on perehdytty myös Huovisen (2014, 83) pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksessa ilmenee, että kuntaesimiehillä ei ollut yhteistä näkemystä työntekijöidensä ammatillisen osaamisen kehittämisen sisällyttämisestä esimiehen työnkuvaan. Alaistensa omalle vastuullekaan esimiehet eivät kuitenkaan sen kokeneet täysin kuuluvan. Kun vertaa pro gradu -tutkielman tulosta opinnäytetyön tutkimuksesta saatuihin tuloksiin, niin Seinäjoen kaupungin yksiköiden esimiehet näyttäisivät tiedostavan rooleja osaamisen kehittämisen suhteen erinomaisesti.

Kehityskeskusteluiden osalta ilmeni, että suurin osa käy kehityskeskustelut alaisensa kanssa ja lisäksi vastaajan itsensä kanssa käydään kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu on tärkeä työkalu osaamisen johtamisessa, joten voidaan todeta sen hyödyntämisen olevan positiivinen asia. Lisäksi esimiehistä jokainen hyödyntää kehityskeskustelussa siihen tarkoitettua lomaketta. Näin kehityskeskusteluja käydään samaan rakenteeseen nojaten riippumatta siitä, missä yksikössä esimies työskentelee. Osaamista päivitetään jokapäiväisessä työssä, mutta työntekijöiden ja lähiesimiesten kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli (Virtanen & Stenvall 2010, 173). Parhaimmassa tapauksessa ne ovat tasapuolisia dialogeja, joista yksilön kehittymiseen keskittyvät kehityskeskustelut saavat tulevaisuudessa yhä enemmän merkitystä. Yksilöitä kiinnostaa työtehtävästä sekä työtehtävän vaativuustasosta riippumatta näkymä siitä, kuinka kehittymistä omassa työtehtävässään ja organisaation kokonaisuuden osana tapahtuu.

Kehityskeskustelut ovat nostettu opinnäytetyössä vahvuuksien puolelle. Sitä toteutetaan tutkimuksen perusteella säännöllisesti kaikkien tutkimuksessa olleiden esimiesten yksiköissä. Esimiehet käyttävät myös kehityskeskusteluiden tukena siihen suunniteltua lomaketta. Viitalan (2005, 194) mukaan kehityskeskustelut ovat esimerkki osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementistä, jolla voidaan turvata osaamisen tietoista ylläpitämistä, jatkuvuutta ja toteutumista. Vuosittainen osaamisen kehittämisen suunnittelu kehityskeskustelujen kautta yhdessä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa sekä niissä asetettujen tavoitteiden seuraaminen kehityskeskusteluissa ja päivittäisistä työtehtävistä suoriutumisessa ovat hyviä työkaluja osaamisen kehittämisessä.

## **8.2.2 Oppiminen työtehtävissä**

Pari- ja tiimityön, mentoroinnin ja sisäisen valmennuksen sekä työtehtävien kierrättäminen liittyvät osaamisen johtamiseen siten, että esimies voi käyttää näitä toimintatapoja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Kuntaliiton hallituksen tekemässä verkkojulkaisussa (2009) on painotettu, että koulutuksen ohessa oppimista voidaan saavuttaa erilaisilla työtehtävissä oppimisen ja työntekijöiden kehittämisen

menetelmillä. Näitä ovat esimerkiksi työtehtävien kierrättäminen, mentorointi, tiimeissä työskentely ja itsenäinen opiskelu.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella työtehtävissä oppimisen keinot lukeutuisivat kehitettävien osa-alueiden puolelle. Tutkittavien osalta ilmeni, että Seinäjoen kaupungin eri yksiköissä pari- ja tiimityötä hyödynnetään säännöllisesti. Alle puolet vastaajista ilmoitti yksikössään käytettävän mentorointia ja sisäistä valmennusta, joten niiden suhteen Seinäjoen kaupungin yksiköissä olisi hyödyllistä pohtia, voisiko niitä käyttää aiempaa paremmin. Virtanen ja Stenvall (2010, 169) väittävät, että tehokkaimpia osaamisen kehittämisen tapoja ovat työtehtävissä oppiminen yhdessä ja tietojen siirtäminen keskustelemalla. Tapoina tähän voi olla esimerkiksi monenlaiset mentorointimallit, työnohjaukset sekä sisäisen valmennuksen keinot.

Työtehtävien kierrättämistä työntekijöillä ei Seinäjoen kaupungin yksiköissä juuriakaan tehdä. Sen hyödyntäminen osaamisen kehittämisen keinona olisi hyvä tapa tukea oppimista koulutuksien lisäksi (Kuntaliiton verkkojulkaisu 2009). Työnkierrolla voitaisiin tehdä työntekijöiden osaamisista laaja-alaisempia ja sitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa työtehtävässä toimiva työntekijä on estynyt, mutta työtehtävät täytyisi hoitaa. Näin yksiköissä saataisiin joustavuutta toimintaan ja varautuminen poikkeaviin tilanteisiin parantuisi. Virtanen ja Stenvall (2010, 175) nostavatkin osaamisen kokonaisvaltaisen hallinnan merkityksen näkyviin organisaatiossa toimimisessa siten, että organisaatioon täytyy kuulua monipuolista osaamista, että se selviytyy tehtävistään. Organisaation näkökulmasta erityisesti henkilöstön voimavarojen strateginen johtaminen nähdään tärkeänä, että henkilöstöön kuuluisi monenlaisia taitoja. Tämä luo joustavuutta henkilöstön hyödyntämiseen. Osaamisiin liittyvien asioiden lisäksi työtehtäviä kierrättämällä voidaan lisäksi edistää muun muassa työmotivaatiota ja työhyvinvointi.

Tutkimuksessa selvisi, että osaamisen kehittämisessä hyödynnetään pääasiassa perinteisiä keinoja eli koulutuksia. Pari- ja tiimityöskentelyä, työtehtävien kierrättämistä sekä mentorointia ja sisäistä valmennusta voitaisiin hyödyntää enemmän osaamisen kehittämisen keinoina. Pari- ja tiimityöskentelyä toteutetaan tutkimuksen perusteella jo hyvällä tasolla, mutta tutkimuksessa ei selvitetty, mitä motiiveja pari- ja tiimityön hyödyntämisen taustalla on. Koulutuksien rinnalla nämä käytännön työtehtäviin painottuvat keinot osaamisen kehittämisessä vahvistaisivat työntekijöiden

osaamisia (Kuntaliiton verkkojulkaisu 2009). Jatkoa ajatellen, esimiehille olisi hyödyllistä esitellä ja kouluttaa edellä esitettyjen keinojen käyttämistä osana alaisten osaamisten kehittämistä. Työtehtävissä oppimisen käyttämisen mahdollisuuksissa on varmasti eroja yksiköiden välillä, mutta niiden soveltamiseksi käytännön toimintaan tulisi pohtia ratkaisuja yksiköittäin.

### 8.2.3 Vaikutukset osaamisen kehittämisen prosessiin

Osaamisten ja osaamistarpeiden kartoittaminen ovat tutkimuksen perusteella vahvuuksien. Lisäksi vahvuudeksi voidaan katsoa kuuluvan myös kehityskeskustelut, joka Seinäjoen kaupungin organisaatioissa sisältää vahvasti osaamisen kehittämisen suunnittelua, seuranta ja arviointia. Kuviossa 9. nämä osa-alueet sijoittuvat osaamisen kehittämisen prosessin alkupäähän, eli ”Osaamisen tunnistaminen ja arviointi” sekä ”Osaamisten arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin”.



Kuvio 9. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005).

Näiden kahden ensimmäisen mainitun sektorin kannalta osaamisen kehittämisen prosessissa on edellytyksiä olla toimiva. Kolmas sektori on ”Osaamisen kehittäminen”, jonka toimivuudessa olisi selvästi vielä kehitettävää. Edellä läpikäytyt osaamisen kehittämisen keinot vaikuttavat tutkimuksen perusteella hieman yksipuolisilta, vaikka hyviäkin elementtejä on olemassa. Osaamisen kehittämisen prosessin saattamiseksi ehjemmäksi kokonaisuudeksi, suurimmat panostukset tulee opinnäytetyön tutkimuksen perusteella tehdä kolmannessa sektorissa, että osaamisen kehittämisestä voidaan saavuttaa paras mahdollinen hyöty.

### 8.3 Osaamisen johtaminen ja strategia

Osaamisen ja strategian välisiä yhteyksiä tutkiessa selvisi, että Seinäjoen kaupunkistrategia koetaan vastaajien toimesta tutuksi. Työntekijöiden osaamisen merkitys strategian toteutumisessa on valtaosan mielestä suuri. Viitala (2005, 109) toteaa, että osaamisen johtamisessa keskeisin päämäärä on luoda yhteys organisaation yksilöiden osaamisten ja strategian välille. Ajatellen sitä, että osaamisen johtamisessa on tärkeää muodostaa yhteys strategian ja työntekijöiden osaamisten välille, niin edellytykset menestyksekkääseen toimintaan yksiköissä vastausten perusteella on olemassa. Tätä tukee myös tutkimuksessa selvinnyt hyvä taso yksikön työntekijöiden yhteisen käsityksen ja yleisesti omaksuttujen toimintatapojen suhteen. Otalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Hän esittää, että yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Toimintatapojen säännöllinen tarkastelu sekä päivittäminen auttavat havainnollistamaan toiminnan laatua ja tekemään tarvittaessa muutoksia toimintaan.

Hyrkäs (2009, 166) analysoi tutkimuksessaan, että strategian ja osaamisen johtamisen yhteys ymmärretään Suomen kunnissa heikosti. Hänen tutkimuksen mukaan 20 % vastauksista määrittää osaamisen johtamisessa olevan yhteyttä strategiaan. Opinnäytetyön tutkimustulokset ja edellä mainitun tutkimuksen tulokset eroavat toisistaan merkittävästi. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella osaamisen johtamisen ja strategian osa-alue nostettaisiin vahvuuksien puolelle, mutta Hyrkäksen (2009) tutkimus antaa aiheita pieneen varauksellisuuteen. Toimenpide-ehdotuksena kyseiseen osa-alueeseen voidaan suositella lisäselvityksien tekemistä, mikäli halutaan varmaa tietoa sen toimivuudesta.

### 8.4 Osaamisen siirtäminen

Seinäjoen kaupungin työntekijöitä siirtyy eläkkeelle lähivuosina runsaasti. Henkilöstötilinpäätös 2015 (2015, 19) kertoo, että huippuvuosia ovat 2016 ja 2017, jolloin

eläkepoistuma on noin 158 henkilöä/vuosi. Siinä on myös todettu osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnin onnistumisen olevan erittäin suuri haaste henkilöpolitiikassa tulevana vuosina. Tämän vuoksi on tärkeää tiedostaa eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osaamisia. Hiljainen tieto sekä sen jakaminen ovat kasvaneet ratkaiseviksi asioiksi, koska eläköityvien mukana vuosikymmeniä kattuneet osaamiset lähtevät heidän mukanaan (Ojala 2008, 52 Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen vaativat enemmän voimavaroja, sillä työtehtävän uusi tekijä täytyy laittaa eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden työpareiksi ja tiimiläisiksi reilusti ennen lähdön tapahtumista (Viitala 2005, 134). Osaamisen siirtyminen voi vaatia jopa kuukausien yhteistä työskentelyä, jolloin työtehtävissä tapahtuu hiljaisen tiedon siirtymistä.

Ehkä jopa suurimmaksi ja ajankohtaisimmaksi kehityskohteeksi tutkimuksessa nousi osaamisen siirtäminen. Tutkimuksen vastauksista ilmeni, että eläkkeelle jäävä työntekijä ja tilalle tuleva uusi työntekijä eivät välttämättä työskentele yhdessä ollenkaan. Toimenpide-ehdotuksena tähän olisi se, että hyvin pian lähitulevaisuudessa olisi kiinnitettävä huomiota osa-alueeseen. Kuten edellä kerrotaan, yhteisen työnte- kemisen aikana osaamista ja hiljaista tietoa saadaan siirrettyä uudelle työntekijälle. Se auttaa uutta työntekijää hallitsemaan työtehtävät nopeammin, mikä on yksiköiden toiminnan kannalta parempi asia. Yhdessä työskentely on tärkeää myös siinä tapauksessa, kun eläkkeelle jäävä työntekijä korvataan tekemällä tehtävänkuvien muutoksia. Suurimpana haasteena on luultavasti taloudelliset resurssit tämän toteuttamiseen, mutta asia voidaan nähdä samankaltaisena kuin osaamisen kehittäminen. Se voi muodostaa suuren kustannuserän organisaatiolle, mutta se on merkittävä tekijä tuottavuuden ja tuloksien osalta. Näin voidaan todeta, että se on investointi, jota täytyy suunnitella yhtä hyvin kuin mitä tahansa investointia (Viitala 2014, 150–151).

## LÄHTEET

- Collins, H. M. 2010. Tacit and Explicit Knowledge. E-kirja. [Verkkokirja]. Chicago: University of Chicago Press. [Viitattu 12.11.2016]. Saatavana: SeAMK Finna -palvelusta.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review* Vol 24.
- Flood, R. L. 1999. Rethinking the Fifth Discipline : Learning Within the Unknowable. E-kirja. [Verkkokirja]. London: Routledge. [Viitattu 12.11.2016]. Saatavana: SeAMK Finna -palvelusta.
- Garvin, D. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* (July-August). 78-89.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja 9.p. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 10.10.2016.]. Saatavana: SeAMK Finna -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Henkilöstön saatavuus ja osaaminen -politiikka-asiakirja. 2.12.2009. Kuntaliitto. [Verkkojulkaisu.] Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 19.8.2016]. Saatavana: [http://www.kunnat.net/test/talteen/strategia/henkilosto/Documents/Henkiloston-saatavuus\\_politiikka-asiakirja\\_2009.pdf](http://www.kunnat.net/test/talteen/strategia/henkilosto/Documents/Henkiloston-saatavuus_politiikka-asiakirja_2009.pdf)
- Henkilöstötilinpäätös 2015. Ei päiväystä. Seinäjoen kaupunki. Seinäjoki: Seinäjoen kaupunki.
- Hiltunen, L. 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [Verkkojulkaisu.] Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 12.11.2016]. Saatavana: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)
- Huovinen, M. 2014. Ammatillisen osaamisen kehittämisen haasteet: Kuntaesimiehet ammatillisen osaamisen johtajina ja henkilöstön kehittäjinä. [Verkkojulkaisu.] Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 7.11.2016]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44476/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201410223081.pdf?sequence=1>
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. [Verkkojulkaisu.] Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 18.8.2016]. Saatavana: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja : e-kirja. [Verkkokirja]. Helsinki: International Methelp 2011. [Viitattu 10.11.2016.] Saatavana: SeAMK Finna -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. London: Mc Graw-Hill Book Company.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. p. Helsinki: Gaudeamus cop.
- Seinäjoen kaupunki. Ei päiväystä. Tietoa Seinäjoesta. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.9.2016]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajosta.html>
- Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. Currency: Doubleday.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. 2. uud. p. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus 2015. [Viitattu 11.11.2016.] Saatavana: SeAMK Finna -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. 3. p. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja 4. p. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 20.6.2016]. Saatavana: SeAMK Finna -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 2. p. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

## LIITE 1 Kyselylomake

### Seinäjoen kaupungin organisaatioiden osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen

Olen neljännen vuoden liiketalouden opiskelija (Joni Ruohomäki) Seinäjoen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyöni toimeksiantona Seinäjoen kaupungille. Tämän kyselyn avulla selvitetään Seinäjoen kaupungin organisaatioiden osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen nykytilaa. Kysely toteutetaan yhteistyössä Seinäjoen kaupungin henkilöstöhallinnon kanssa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastauksesi ovat tärkeitä, joten vastaisithan kysymyksiin mahdollisimman kattavasti.

Kaikkia antamianne tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja opinnäytetyössäni henkilötietoja ei tule näkyviin.

### Taustatiedot

#### 1. Taustatiedot

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Organisaatio	<input type="text"/>
Alaisten lukumäärä	<input type="text"/>

### Osaaminen ja osaamisen johtaminen

#### 2. Kartoitetaanko työntekijöiden osaamisia?

- 1 = Kyllä  
 2 = Ei

#### 3. Kartoitetaanko yksikössäsi osaamistarpeita? Kuinka usein?

- 1 = Kartoitetaan, vuosittain  
 2 = Kartoitetaan, noin kolmen vuoden välein  
 3 = Kartoitetaan, noin viiden vuoden välein  
 4 = Kartoitetaan, harvemmin kuin viiden vuoden välein  
 5 = Ei kartoiteta

#### 4. Onko yksikössäsi määritelty ydin- tai avainosaamisia?

- 1 = Kyllä  2 = Ei

5. Onko yksikkösi tulevaisuuden osaamistarpeita kartoitettu?

- 1 = On kartoitettu  2 = Ei ole kartoitettu

6. Käytö kehityskeskustelut alaistesi kanssa ja käydäänkö kehityskeskustelut sinun kanssasi?

- 1 = Käyn ja käydään  2 = Käyn ja ei käydä  3 = En käy ja käydään  4 = En käy ja ei käydä

7. Käytätkö kehityskeskustelussa siihen tarkoitettua lomaketta?

- 1 = Kyllä  2 = En

8. Jos et käytä lomaketta, niin miksi et?

9. Tehdäänkö yksikössäsi töitä pareina tai tiimeinä?

- 1 = Säännöllisesti  2 = Harvoin  3 = Ei tehdä

10. Käytetäänkö yksikössäsi mentorointia tai sisäistä valmennusta?

- 1 = Kyllä  2 = Ei

11. Mikä on käytäntö työtehtävien suhteen?

- 1 = Jokaisella on oma kiinteä työtehtävänsä  2 = Työtehtäviä kierrätetään työntekijöillä

12. Asetetaanko työntekijöille tai työryhmille tavoitteita työtehtävien suorittamiseen? Millaisia?

13. Mihin osaamisen johtamisella pyritään?

**14. Millaiseksi koet osaamisen johtamisen roolin osana toimenkuvaasi?**

## Osaaminen ja strategia

**15. Tunnetko Seinäjoen kaupunkistrategian?**

**16. Mikä on työntekijöiden osaamisen merkitys strategian toteutumiseen?**

- 0 = ei ole merkitystä   
  1 = erittäin vähäinen merkitys   
  2 = vähäinen merkitys   
  3 = kohtalainen merkitys   
  4 = suuri merkitys   
  5 = erittäin suuri merkitys

**17. Millä tasolla yksikön työntekijöillä ovat yhteinen käsitys ja yleisesti omaksutut toimintatavat?**

- 0 = ei lainkaan   
  1 = erittäin huono   
  2 = huono   
  3 = kohtalainen   
  4 = hyvä   
  5 = erittäin hyvä

**18. Kuinka usein toimintatapoja tarkastellaan ja päivitetään yksikössäsi?**

- 0 = ei koskaan   
  1 = harvemmin kuin viiden vuoden välein   
  2 = viiden vuoden välein   
  3 = vuosittain   
  4 = useita kertoja vuodessa   
  5 = kuukausittain

**19. Kuinka työntekijän tulevaan eläkkeelle siirtymiseen reagoidaan yksikössäsi?**

## Osaamisen kehittäminen

**20. Kuinka tärkeäksi koet osaamisen kehittämisen? \***

- 0 = ei ole tärkeä
  1 = erittäin vähäinen
  2 = vähäinen
  3 = kohtalaisen tärkeä
  4 = tärkeä
  5 = erittäin tärkeä

**21. Miten osaamisen kehittämistä toteutetaan?**

**22. Laaditaanko osaamisen kehittämiseen suunnitelmia? Kuinka usein ja millaiselle aikavälille?**

**23. Mikä on vision ja strategian merkitys osaamisen kehittämisessä?**

- 0 = Ei merkitystä
  1 = Erittäin vähäinen merkitys
  2 = Vähäinen merkitys
  3 = Kohtalainen merkitys
  4 = Suuri merkitys
  5 = Erittäin suuri merkitys

**24. Asetetaanko työntekijän kehittymiselle tavoitteita?**

- 1 = Ei aseteta
  2 = Asetetaan

**25. Miten työntekijän osaamisen kehittämistä seurataan ja arvioidaan?**

**26. Kenen vastuulla osaamisten ylläpitäminen ja kehittäminen ovat?**

**Kehitysehdotuksia**

**27. Kehitysehdotuksia yksikön osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen?**