

Osaamisen johtamisen tila Puolustusvoimien palvelukeskuksessa

Tanja Kuosmanen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Matkailu- ravitsemis ja talousala

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Kuosmanen, Tanja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2017
	Sivumäärä 106	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Osaamisen johtamisen tila Puolustusvoimien palvelukeskuksessa		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimien palvelukeskus		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana oli Puolustusvoimien sisäisten palvelujen tuottamismallin muutosprosessi ja palvelukeskuksen perustaminen sekä työntekijöiden osaamisen johtaminen. Tavoitteena oli selvittää osaamisen johtamisen tilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita Puolustusvoimien palvelukeskuksessa ja sen eri toimintayksiköissä sekä selvittää, onko Puolustusvoimien sisältä ja sen ulkopuolelta rekrytoitujen henkilöstön kokemuksissa osaamisen johtamisesta havaittavissa eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Teoreettinen viitekehys koostui osaamisen johtamisesta, oppivasta organisaatiosta, organisaation oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä. Tutkimuskysely lähetettiin koko organisaation henkilöstölle sähköisesti Webropol-kyselynä.</p> <p>Tulosten perusteella Puolustusvoimien palvelukeskuksen henkilöstö kokee osaamisen johtamisen tilan organisaatiossa melko hyväksi. Kehittämiskohteiksi nousivat tutkimuksen mukaan organisaation tiedottamisen sujuvuus, sisäinen viestintä ja vuorovaikutus sekä osaamisen ohjaaminen, perehdyttäminen, osaamisen kehittämisen keskustelujen toteuttaminen, esimiesten johtamistavan kannustavuus, koulutusten tarjonta sekä hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen.</p> <p>Osaamisen johtaminen Puolustusvoimien palvelukeskuksessa on tutkimuksen tulosten perusteella pääosin toimivaa, mutta tulevaisuutta ajatellen olisi vielä hyvä kehittää osaamisen johtamisen toimintoja edelleen ja esimerkiksi mallintaa organisaation osaamisen johtamisen prosessi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) osaamisen johtaminen, osaaminen, johtaminen, oppiminen, oppiva organisaatio, organisaation oppiminen		
Muut tiedot		

Author(s) Kuosmanen, Tanja	Type of publication Master's thesis	Date June 2017
	Number of pages 106	Language of publication: finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication The state of Knowledge management in the Service center of the Defence Forces Possible subtitle		
Degree programme Master's Degree in Hospitality Management		
Supervisor(s) Kallioma, Sami		
Assigned by Service center of Defence Forces		
<p>Abstract</p> <p>The basis of the thesis was the change process in the production model of the internal services of the Defence Forces and the establishment of a service centre and the personnel's knowledge management. The objective was to determine the state of knowledge management and the possible development needs in the Service Centre of the Defence Forces and in its different operational units. Another objective was to examine to what extent the staff recruited from within the Defence Forces and those recruited from the outside had differences or similarities in their experiences related to knowledge management.</p> <p>The study was implemented as a quantitative survey. The theoretical framework consisted of the concepts of knowledge management, a learning organization, organizational learning and knowledge development. A Webropol questionnaire was sent to the whole personnel of the service centre.</p> <p>Based on the results, the personnel of the service centre considered the state of knowledge management in the organization relatively good. However, the following aspects were highlighted as development targets: the flow of information, internal communication and interaction, competence guidance, orientation, introducing performance appraisals, supportive leading style of the managers, provision of education and sharing and utilization of tacit knowledge.</p> <p>Based on the results, knowledge management in the Service Centre of the Defence Forces is mostly on a well-functioning basis. However, some aspects of knowledge management are in need of further development. For example, a model could be developed for the knowledge management process in the organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) knowledge management, knowledge, management, learning, learning organization, organization's learning		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	5
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	8
2.1	Osaamisen johtamisen käsitteitä.....	13
2.2	Osaamisen kehittäminen	26
2.3	Osaamisen johtamisen malleja.....	29
2.4	Yhteenveto teoriasta	32
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	34
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	34
3.2	Kyselylomakkeen laadinta ja testaaminen	36
3.3	Puolustusvoimien Palvelukeskus	37
3.4	Analyysimenetelmät	39
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	39
4	TULOKSET.....	41
5	POHDINTA.....	92
	Lähteet	99
	Liitteet.....	102
	Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake	102

Kuviot

Kuvio 1.	Osaamisen johtamisen perusmalli.	11
Kuvio 2.	SECI-malli.	17
Kuvio 3.	Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä	19
Kuvio 4.	Sengen systeemiajattelumalli.	23
Kuvio 5.	Osaamisen kehittämisen osa-alueet.	28
Kuvio 6.	Inukshuk, osaamisen johtamisen malli	31
Kuvio 7.	Osallistava osaamisen johtamismalli.....	32
Kuvio 8.	Osaava organisaatio.	34
Kuvio 9.	Kyselyyn osallistuneiden ikäjakauma.	41
Kuvio 10.	Kyselyyn osallistuneiden sukupuolijakauma.	42
Kuvio 11.	Kyselyyn osallistuneet koulutuksen mukaan.	42
Kuvio 12.	Kyselyyn osallistuneiden virkapaikkajakauma.	43
Kuvio 13.	Muuttiko kyselyyn osallistunut asuinpaikkakuntaa työn takia.	43
Kuvio 14.	Kyselyyn osallistuneiden työyksikköjakauma.....	44
Kuvio 15.	Mistä kyselyyn osallistunut oli tullut Puolustusvoimien Palvelukeskukseen töihin.	45
Kuvio 16.	Työtehtävien tuttuus kyselyyn vastanneille.....	45
Kuvio 17.	Kuinka kauan kyselyyn osallistuneet ovat työskennelleet Puolustusvoimien Palvelukeskuksessa.	46

Kuvio 18. Oliko kyselyyn osallistuneille tehty osaamiskartoitus, kun he aloittivat työskentelyn Palvelukeskuksessa.....	46
Kuvio 19. Onko kyselyyn osallistuneiden osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetty osaamisesi kehittämisessä.	47
Kuvio 20. Tunnen organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen.	48
Kuvio 21. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni.	48
Kuvio 22. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisestä, esim. kehityskeskustelussa.	49
Kuvio 23. Esimieheni johtamistyyli/ -toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen.	50
Kuvio 24. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta.	50
Kuvio 25. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen.	51
Kuvio 26. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu.	51
Kuvio 27. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu.	52
Kuvio 28. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa.	52
Kuvio 29. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan.	53
Kuvio 30. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa.	53
Kuvio 31. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta.	54
Kuvio 32. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui.	54
Kuvio 33. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani.	55
Kuvio 34. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni.	55
Kuvio 35. Voin hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissäni.	56
Kuvio 36. Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta.	56
Kuvio 37. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen.	57
Kuvio 38. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen.	57
Kuvio 39. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni.	58

Taulukot

Taulukko 1. Oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen teorit.....	25
Taulukko 2. Kyselyssä esille tulleita kehitettäviä asioita osaamisen johtamisessa Puolustusvoimien palvelukeskuksessa.....	59
Taulukko 3. Tunnen organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen.	60
Taulukko 4. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni.....	61
Taulukko 5. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisestä esim. kehityskeskustelussa.	61
Taulukko 6. Esimieheni johtamistyyli/-toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen.	62
Taulukko 7. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta.	62
Taulukko 8. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen.	63
Taulukko 9. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu.	63
Taulukko 10. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu.	64
Taulukko 11. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa.	64
Taulukko 12. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan.....	65
Taulukko 13. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa.	65
Taulukko 14. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta.	66
Taulukko 15. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui.	66

Taulukko 16. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani.....	66
Taulukko 17. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni.	67
Taulukko 18. Voin hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissäni.	67
Taulukko 19. Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta.	68
Taulukko 20. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen.	68
Taulukko 21. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen.....	69
Taulukko 22. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni.....	69
Taulukko 23. Tunnen organisaation toimintamallin ja tarkoituksen/sukupuoli.....	70
Taulukko 24. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni/sukupuoli.	70
Taulukko 25. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittamisestä esim. kehityskeskustelussa/sukupuoli.....	71
Taulukko 26. Esimieheni johtamistyyli/-toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen/sukupuoli.	71
Taulukko 27. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta/sukupuoli.....	72
Taulukko 28. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen/sukupuoli.....	72
Taulukko 29. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu/sukupuoli.....	72
Taulukko 30. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu/sukupuoli.....	73
Taulukko 31. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa/sukupuoli.	73
Taulukko 32. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan/sukupuoli. ...	73
Taulukko 33. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa/sukupuoli.	74
Taulukko 34. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta/sukupuoli.....	74
Taulukko 35. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui/sukupuoli. ...	75
Taulukko 36. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani/sukupuoli.	75
Taulukko 37. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni/sukupuoli.....	75
Taulukko 38. Voin hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissä/sukupuoli.....	76
Taulukko 39. Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta/sukupuoli.....	76
Taulukko 40. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen/sukupuoli.....	76
Taulukko 41. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen/sukupuoli.....	77
Taulukko 42. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni/sukupuoli.	77
Taulukko 43. Tunnen organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen/työyksikkö.....	78
Taulukko 44. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni/työyksikkö.	79
Taulukko 45. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittamisestä, esim. kehityskeskustelussa/työyksikkö.	79
Taulukko 46. Esimieheni johtamistyyli/ -toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen/työyksikkö.	80
Taulukko 47. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta/työyksikkö. ..	81
Taulukko 48. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen/työyksikkö.....	81
Taulukko 49. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu/työyksikkö.	82
Taulukko 50. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu/työyksikkö.	82
Taulukko 51. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa/työyksikkö.	83

Taulukko 52. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan/työyksikkö...84	84
Taulukko 53. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa.	84
Taulukko 54. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta/työyksikkö.	85
Taulukko 55. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui/työyksikkö..85	85
Taulukko 56. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani/työyksikkö	86
Taulukko 57. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni/työyksikkö.	87
Taulukko 58. Voin hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissäni/työyksikkö.	87
Taulukko 59 Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta/työyksikkö.....	88
Taulukko 60. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen/työyksikkö.	88
Taulukko 61. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen/työyksikkö.	89
Taulukko 62. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni/työyksikkö.	90
Taulukko 63 Tulosten yhteenveto SWOT-analyysina.....	91

1 Johdanto

Osaamisen johtamisen ydintarkoitus on yksilötason osaamisen esille saaminen, sen nostaminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen. Lisäksi osaamisen johtamiseen kuuluu osaamisen kehittäminen, uudistaminen ja hankkiminen organisaation strategian mukaisen toiminnan toteuttamiseksi. Osaamisen johtamisessa muodostetaan yksilön osaamisesta koko organisaation osaamisen lähtökohta ja tällöin osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Kokonaisuutena osaamisen johtamisessa rakennetaan siltaa yrityksen strategian ja organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen välille, siten että kaikkien organisaation jäsenten osaaminen tulisi hyödynnetyksi yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteuttamisessa. (Viitala 2013, 170, 179).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osaamisen johtamisen tilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita Puolustusvoimien palvelukeskuksen eri toimintayksiköissä. Lisäksi halutaan selvittää mm., kuinka työntekijät ovat kokeneet oman osaamisensa ja työtehtäviensä osaamisvaatimusten kohdanneen.

Puolustusvoimien palvelukeskukseen on rekrytoitu henkilöstöä sekä siviilistä että Puolustusvoimien sisältä erilaisista siviilitehtävistä ja sotilastehtävistä. Tämän tutkimuksen avulla saadaan selville, onko näiden ryhmien välillä havaittavissa eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä siinä, kuinka he ovat kokeneet osaamisen johtamisen onnistuneen omalla kohdallaan. Alkutilanteessa työtehtävät ovat olleet pääosin uudenlaisia kaikille rekrytoituille, samoin kuin palvelukeskus toimintaympäristönä. Toki aiemmin Puolustusvoimilla työskennelleillä ja sotilastehtävissä palvelleilla on lähtökohtaisesti enemmän tuntemusta Puolustusvoimien toiminnasta ja tavoitteista. Toisaalta muualta rekrytoitujen on voinut olla helpompi omaksua palvelukeskuksen toiminta- ja johtamistavat.

Opinnäytetyön lähtökohtana on Puolustusvoimien sisäisten palveluiden tuottamismallin muutosprosessi ja Puolustusvoimien palvelukeskuksen perustaminen sekä näihin tilanteisiin liittyen työntekijöiden osaamisen johtaminen. Palvelukeskuksen tarkoitus on ollut tehostaa Puolustusvoimien sisäisiä palveluja ja tuottaa niitä entistä

laadukkaampina. Vajaa kaksi vuotta toimittuaan palvelukeskus on vielä toimintansa alkutaipaleella, joten kehitettäviäkin asioita toiminnassa löytyy. Osaamisen johtaminen on yksi asia, jonka tilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita halutaan nyt tällä opinnäytetyöllä selvittää.

Palvelukeskukseen on rekrytoitu paljon henkilöstöä ja kullekin työtehtävälle on olemassa osaamisvaatimukset. Osalle henkilöstöstä on myös tehty osaamiskartoituksia, mutta niiden tekeminen ei ole tällä hetkellä automaatio. Osaamista, sen vastavuutua nykyisiin työtehtäviin ja kehittämistarpeita käsitellään kuitenkin aina kehityskeskustelujen yhteydessä sekä laaditaan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma. Osaamistavoitteet asetetaan uudessa tehtävässä puoleksi vuodeksi kerrallaan, jonka kuluttua tehdään suoritusarviointi. Tämän jälkeen tavoitteet asetetaan aina kalenterivuodeksi kerrallaan, jos tehtävät eivät muutu.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska organisaatioiden on tänä päivänä koko ajan tehostettava toimintaansa kuitenkin laadusta tinkimättä ja pyrittävä ylläpitämään kilpailukykyään. Osaamisen johtamiseen panostamalla saadaan työntekijöiden tietotaito paremmin esille ja hyötykäyttöön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää, että myös hiljainen tieto ja osaaminen tulevat näkyville ja niitä pystytään hyödyntämään päivittäisessä toiminnassa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilöstö on kokenut osaamisen johtamisen onnistuneen omalla kohdallaan ja kokevatko he siinä olevan jotain kehittämistä.

Tutkimuskysymyksenä on:

Millainen on osaamisen johtamisen tila Puolustusvoimien palvelukeskuksen henkilöstön arvioimana ja mitä kehitettävää osaamisen johtamisessa on henkilöstön mielestä?

Opinnäytetyön rakenne

Johdanto sisältää opinnäytetyön taustan ja tavoitteen. Lisäksi kerrotaan toimeksiantajaorganisaation lähtökohdista tutkimukselle.

Luvussa kaksi on opinnäytetyön teoriaosuus, jossa tuodaan esille osaamisen johtamisen keskeisiä käsitteitä ja osaamisen kehittämistä sekä paneudutaan osaamisen johtamiseen erilaisiin malleihin.

Luku kolme sisältää tutkimusmenetelmän, tutkimuskysymykset, tulosten analysoinnin ja tutkimuksen luotettavuustekijät. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan Puolustusvoimien palvelukeskuksesta. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Luku viisi käsittää pohdinnan.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamisesta on olemassa useita erilaisia käsityksiä. Sitä pidetään joissain määritelmässä henkilöstöjohtamisen osa-alueena ja toisaalla taas omana näkökulmana. Sen on sanottu myös olevan henkilöstöjohtamista laajempi näkökulma. (Juuti, 2013, 166.) Osaamisen johtaminen on sisällöllisesti henkilöstön kehittämistä laajempi käsite, joka kattaa työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen tunnistamisen, arvioinnin ja kehittämisen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkointiin liittyviä tehtäviä ja osa-alueita. ”Osaamisen johtaminen on tulevaisuusorientoitunutta johtamista, jossa henkilöstön osaaminen nähdään organisaation tärkeimpänä resurssina ja kilpailukeinona.” (Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen 2015, 16.)

Englanninkielinen käsite ”knowledge management” käännetään suomen kielessä osaamisen ja tietämyksen johtamisen lisäksi myös tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtamisen voidaankin ajatella olevan kattokäsite kaikille yrityksen osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille. Tiedon johtamisella viitataan puolestaan yleensä järjestelmään, jolla tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään. (Viitala 2013, 171.)

Päädyin käsittelemään opinnäytetyössäni osaamisen johtamista omana näkökulmana, sillä osaamisen johtaminen on hyvin monipuolinen ja laaja käsite sekä selkeästi omanlaisensa johtamismenetelmä, jota ei kannata upottaa mm. henkilöstöjohtamisen laajaan kenttään.

Hyrkäs (2009, 64) muotoilee osaamisen johtamisen siten, että siinä yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot, organisaation osaaminen ja organisaation tavoitteet. Osaamisen johtaminen on käsitteenä moniulotteinen, mutta tiivistettynä siinä on tarkoitus keskittyä osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä ihmisten johtamisen taitoihin. Viitalan (2005, 109) mukaan taas on tärkeää yhdistää organisaation osaamista määräävät ja suuntaavat visio, strategia ja toiminnan tavoite yksilötason ammattitaidon muodostavaan tieto-, taito- ja asenneyhtälöön. Johtajuutta voi verrata opettajuuteen ja löytää niistä yhdistävän perustekijän.

Aineettoman pääoman merkitys johtamisessa on noussut vähitellen ja taustalla on esimerkiksi 1970-luvulta lähtien alkanut keskustelu oppivasta organisaatiosta ja organisaation oppimisesta. Oppivien organisaatioiden rinnalle on vähitellen noussut keskustelua myös osaamisen, tiedon tai tietämyksen johtamisesta, älykkäistä organisaatioista tai älykkään pääoman johtamisesta. Yhä enemmän on alettu korostaa osaamisen merkitystä ja henkilöstöjohtamisen alueelle onkin muodostunut osaamisen johtamisen näkökulma. (Juuti 2013, 165 – 166.)

Kirjavainen ja Lähteenmäki (2005, 11 - 13) tuovat esille kolme eri osaamisen johtamisen aaltoa. Ensimmäiselle aallolle on tunnusomaista mekaanisuus eli kartoitus-, mittaus- ja tekniikkakeskeisyys. Ensimmäisessä vaiheessa olevissa organisaatioissa ongelmia tuottaa erityisesti selkeän käsityksen puuttuminen siitä, miten tieto ja osaaminen ilmionä tulisi ottaa haltuun ja rajata. Tällöin osaamisen johtamisen puolestapuhujien oppiminen ei ole vielä muuttunut organisaatioiden oppimiseksi ja tilanteessa on havaittavissa ennakkoluuloja sekä muutosvastarintaa.

Toisessa aallossa korostuu liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen (Viitala 2005, 13). Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005, 13 – 14) mukaan toisen aallon osaamisen johtamiselle on leimallista välineiden ja lähestymistapojen pirstaloituneisuus, jonka aiheuttaa erilaisten osaamisen johtamisen välineiden - kuten kehityskeskustelut, eri tarkoituksiin laaditut osaamisluelet, henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja täydennyskoulutukset - samanaikainen käyttö. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tuloksena on katvealueita, tarpeetonta päällekkäisyyttä ja kehittämispanosten epätarkoituksenmukaista hajaantumista.

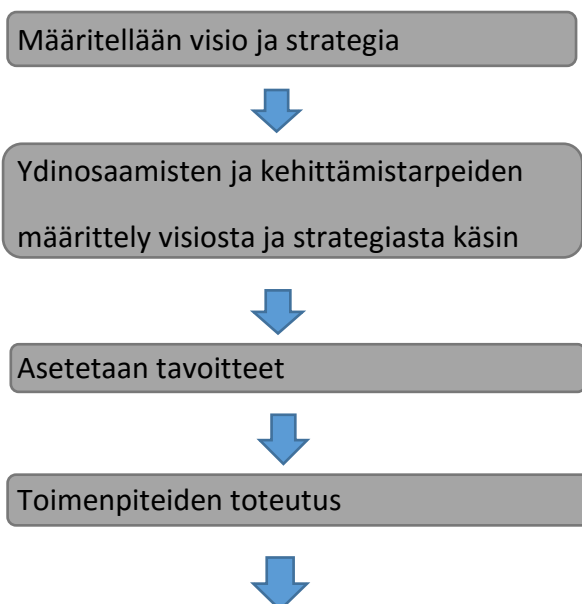
Kolmas, esiin nousemassa oleva aalto, perustuu aiempaa syvemmälle osaamis- ja oppimisilmiöiden ymmärrykselle. Kolmannelle aallolle tyypillistä on tiedon ja osaamisen muuttuminen yksittäisestä johtamisen kohteesta näkökulmaksi. Osaamisen johtamisen näkökulma rakentuu tällöin sisään kaikkeen johtamiseen, johtamiskäyttäytymisen kaikilla tasoilla ja yritystoiminnan ohjauksen kaikilla ulottuvuuksilla. Tiedon ja osaamisen johtamisesta muodostuu kokonaiskonsepti, jossa yksilöidään mitä tavoit-

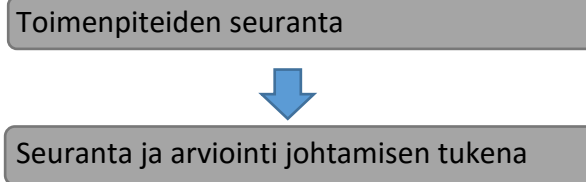
teita aineettomien voimavarojen johtaminen eri organisaatiotasolla ja -ulottuvuuksilla toteuttaa ja miten vastuunjako eri toimijaryhmien välillä tapahtuu. (Kirjavainen ja Lähteenmäki 2005, 15.)

Osaamisen johtamisen käytäntöjä

Osaamisen johtaminen prosessina käynnistyy organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta eli tarkoituksen löytämisestä, sekä tämän tarkoituksen toteuttamiseen tarvittavan osaamisen kartoittamisesta. Määritellään siis organisaation ydinosaaminen, jolla luodaan kilpailuetua. Sitä seuraa ydinosaamisen konkretisoiminen organisaation eri tasojen osaamisalueiksi ja osaamisiksi sekä myöhemmin ryhmä- ja yksilötason osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 133 – 134.)

Tykesin Osaamisen johtamisen oppimisverkostossa Toivossa on laadittu osaamisen johtamiselle perusmalli ks. Kuvio 1, jota voidaan soveltaen käyttää eri työyhteisöissä. Tärkeää osaamisen johtamisen onnistumiselle on selkeän vision ja strategian luominen ja sen läpinäkyvyys henkilöstölle siten, että jokainen löytää roolinsa ja paikkansa, organisaation pitkäjänteinen kehittäminen ja muutosvalmius, määrällisten tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämiseksi, oppimiseen orientoivat organisaatiokenteet sekä kyvykyys muuntaa toimintaympäristön muutokset osaamishaasteiksi ja kehittää osaamista sen mukaan (Myyry 2008, 13 – 14.)





Kuvio 1. Osaamisen johtamisen perusmalli (mukaillen Myyry 2008, 12).

Organisaation toiminnan tulevaisuus pohjautuu strategiaan ja strategiaproessin aikana tulee myös määritellä osaaminen, jota organisaatiossa on kehitettävä. Osaamisen johtamista ei tulisi eriyttää pelkästään henkilöstön kehittäjien vastuulle, koska tällöin se eriytyy organisaation johtamisesta. Eihän osaamisten johtaminen ole yksittäisten osaamisten lisäämistä tai ostamista, vaan strategian mukaista arkitoiminnan ja työn johtamista. Tätä johtamistyötä tulisikin tehdä yhteistyössä henkilöstön kehittäjien kanssa. (Hagman 2015, 23; Tuomi ja Sumkin 2012, 13 – 14.) Osaamisen johtamisessa henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen näkökulmat yhdentyvät toisiinsa ja tästä yhdentymisestä on myös syntynyt näkemys ydinkompetensseista. Ydinosaamisajattelun mukaan kompetenssit ovat liiketoiminnan keskiössä ja sen myötä arvioidaan kompetenssien olevan koko liiketoimintaan kytkeytyvä kyky toteuttaa liiketoiminnan ydintehtävää yhteistoiminnallisesti. (Juuti 2013, 166.)

Viitalan (2013, 170) mukaan osaamisen johtaminen sisältää toiminnat, joilla on tarkoitus vaalia, kehittää, uudistaa ja hankkia yrityksen strategian mukaista osaamista. Osaamisen johtamisessa onkin kyse koko johtamisen järjestelmästä, jonka varassa ja ohjaamana tuo kaikki tapahtuu. Osaamisen johtamisen tulosten pitäisi näkyä organisaatioissa kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. Kauhasen mukaan (2010, 145 – 146) strategisen osaamisen kehittäminen on systemaattista toimintaa, jonka avulla pyritään varmistamaan tarvittavan ydinosaamisen säilyminen organisaatiossa sekä osaamistarpeiden kehittäminen tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaation keino varmistaa liiketoiminnan vaatima strateginen osaaminen tulevaisuudessakin.

Nykyisin johtaminen on paljolti asiantuntijoiden johtamista, jolloin johtamisesta muodostuu osaamisen johtamista. Keskeinen haaste tässä tilanteessa on, ettei esimies voi tietää alaisiaan enempää, vaan esimiehen tehtävänä on enemmänkin vastata toiminnan strategiasta, budjetista ja taloudellisten tulosten aikaansaamisesta. Esimiesten työ on paljolti kontaktien ottamista erilaisten asioiden tiimoilta, monenlaisten asioiden selvittelyä, laaja-alaista ja luonteeltaan vahvasti vuorovaikutteista työtä. Asiantuntijoiden johtamisen tärkein kulmakivi ja perusta on luottamus alaisten asiantuntemukseen ja usko heidän kertomiinsa asioihin. Voidaan jopa sanoa, että esimiehen tulee palkata itseään älykkäämpiä alaisia ja hänen on luotettava heihin. Tämän lisäksi esimiehen tulee luoda hyvä vuorovaikutussuhde kaikkiin alaisiinsa ja heistä muodostuviin ryhmiin. (Juuti 2013, 163 - 164.) ”Osaamisen johtaminen on hyvä integroida arkijohtamiseen ja sen on hyvä olla esillä erilaisissa keskusteluissa, käytänteissä ja tiedottamisessa” (Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen 2015, 14).

Osaamisen johtamisen keskeisimpänä haasteena on Juutin (2013, 169) mukaan ydinosaamisalueiden löytäminen ja niiden kehittämiseen keskittyminen. Organisaatioissa tulisi tunnistaa 10 – 15 menestyksen kannalta keskeisintä aluetta, joilla henkilöstön osaaminen, organisaation käyttämä tekniikka ja systeemit yhdistyvät toisiinsa. Tässä tilanteessa organisaatioissa pitäisi välttää liian yksityiskohtaisen osaamisen eli kompetenssien kartoittamiseen lähtemistä, sillä silloin tuloksena on tiedon tulvaan hukuminen. Kun ydinosaamisalueet on tunnistettu ja määritelty, on kaikkien kyseisten alueiden äänellisten ja äänettömien taitojen tunnistamisen aika. Parhaiden käytäntöjen etsiminen vaatii sitkeyttä. Kun ne on löydetty, on vielä huolehdittava niiden jakamisesta kaikille. Lisäksi ydinosaamisalueilla on jatkuvasti kehitettävä uudenlaisia toimintoja, tuotteita ja palveluja. Viitala (2013, 172 - 173) painottaa, että strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys ovat organisaation menestyksen kannalta keskeisiä asioita ja kilpailukyvyn kannalta ratkaisevia osaamisia, joihin panostamalla organisaatio voi saavuttaa päämääränsä ja saada liiketoimintansa onnistumaan. Tämän osaamisen varassa ovat sekä asiakkaan kokema arvo, että yrityksen arvo.

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen

on koko organisaation osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä, eikä ole olemassa osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmisiä. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin onkin yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämisessä. Ellei yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaamista kytketä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, osaamisen kehittäminen voi kyllä tukea työntekijöiden työmarkkina-arvon kehittymistä, mutta ei kanavoidu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittymiseen. (Viitala 2013, 170.)

2.1 Osaamisen johtamisen käsitteitä

Osaamisen johtamiseen liittyy monia käsitteitä, joista tässä opinnäytetyössä tarkastelen johtamista, osaamista ja oppimista omina käsitteinään sekä oppivan organisaation ja organisaation oppimisen teorioita osaamisen johtamisen taustavaikuttajina.

Johtaminen

Johtaminen käsitteenä on hyvin kokemuseräinen ja arkikielessä yleinen. Johtaminen on keskeinen osa organisaatioelämää ja esiintyy erilaisena eri ympäristöissä. Johtaminen on paljon muutakin kuin osa johdon ja esimiesten toimintaa. Se on ihmisten välistä toimintaa, joka kehittyy ja muotoutuu vähitellen vuorovaikutuksen edetessä. Vuorovaikutuksen osapuolet voivat vaikuttaa johtamisen kehittymiseen monella tavalla, koska johtaminen on yhteistä, ihmisten väliselle toiminnalle perustuvaa jaettua toimintaa. Tietty henkilö ei siis aina johda, vaikka hän muodollisesti olisikin johtaja, vaan johtaminen muodostuu työyhteisön jäsenien yhteisistä näkökulmista, päämääristä ja mielikuvista. Toisin sanoen johtaminen on monimutkainen ihmisten välisille suhteille perustuva ilmiö. (Juuti 2013, 23 – 24.)

Viitalan ja Jylhän (2010, 250) mukaan johtaminen on toimintaa, jossa asioita pyritään tekemään todeksi ihmisten kautta. Yhdistetään siis kaksi eri johtajuuden ulottuvuutta – asioiden johtaminen, *management* ja ihmisten johtaminen eli johtajuus, *leadership* - jotka kietoutuvat toisiinsa. Näiden lisäksi johtamiseen on liitetty myöhemmin myös muun muassa itsensä johtaminen ja muutoksen johtaminen.

Ihmisten johtamisesta käytetään yleisnimitystä keskusteleva johtaminen. Se on lähitöisin yhteiskunnassamme vallitsevista demokraattisista arvoista ja uskomuksista.

Keskusteleva johtaminen on myös tuloksellista, koska suurin osa länsimaisista ihmisistä noudattaa demokraattisia malleja. Esimiehillä on joskus haasteita ihmisten johtamisessa, koska he luulevat johtamisen vaativan tiukkaa asioiden hallintaa. Tällöin he siirtyvät asioiden johtamisen käytäntöihin. Useimmat esimiehet pitävät itseään hyvinä ihmisten johtajina, mutta muut määrittelevät heidät pääosin asioiden johtajiksi. Asioiden johtaminen ei kuitenkaan pelkästään sovellu muuttuvaan yhteiskuntaan, sillä se on luonteeltaan säilyttävää, eikä asiakkaiden toiveiden mukaan uudistavaa. Nykyinen yhteiskunta vaatii myös muutosjohtamisen osaamista. (Juuti 2013, 123 – 124.)

Juutin (2013, 124 - 125) mukaan ihmisten johtaminen lähtee liikkeelle johonkin asiaan uskomisesta ja valmiudesta taistella tuon asian puolesta. Ihmisten johtaja pyrkii muuttamaan maailmaa parempaan suuntaan omaksumansa näkemyksen eli vision mukaisesti. Hän saa alaisensa innostumaan ja toimimaan vapaaehtoisesti yhteisessä hankkeessa. Juuti (2013, 124 – 125) nimeää ihmisten johtajien mukaan lähtevät ihmiset asiaa kannattaviksi intoilijoiksi, joiden toimintaa esimies pyrkii kaikin tavoin auttamaan. Ihmisten johtamisen tuloksena organisaatioon muodostuu haluttuja työskentelypaikkoja ja työ on enemmän harrastus kuin rasite tai pelkkä keino ansaita rahaa. Ihmisten johtaminen tuottaa kannustavuutta jonka mukaan jokaisella organisaation jäsenellä on vastuuta ja johtaminen on jaettava. Viitalan ja Jylhän (2010, 251) mukaan ihmisten johtamisessa vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen ja se sisältää motivointia, ohjaamista, palkitsemista ja vuorovaikutusta. Toisaalta myös johdettavat sekä koko organisaatiokulttuuri sosiaalisine yhteisöineen vaikuttaa aina johtajan käyttäytymiseen ja johtamismahdollisuuksiin.

Johtamisen toimintakentän jakaminen eri osa-alueisiin on hyvin yleinen tapa tuoda esille johtamisen monipuolisuutta ja haasteellisuutta. Tärkeää johtamisessa on kuitenkin se, että sisäistetään organisaatiokohtaiset tavoitteet ja toimintatavat niiden saavuttamiseksi. Liikkeelle on siis hyvä lähteä organisaation strategian ja vision jalkauttamisesta jokaiselle työntekijälle ja saada koko työyhteisö toimimaan yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen ovat aivan yhtä tärkeitä, kuin työn tehokkuus- ja laatuvaatimusten saavuttaminen. Tuloksen ta-

kana on kuitenkin joukko ihmisiä, joiden työpanokseen voidaan vaikuttaa johtamisella. Siksi henkilöstöjohtaminen sekä ihmisten ja heidän osaamisen johtaminen on erittäin tärkeä osaamisalue johtajuudessa.

Osaaminen

Osaaminen on tiedoista, taidoista ja asenteista koostuva kokonaisuus, joka näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaaminen jaotellaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason osaamiseksi ja esimiesten tehtävänä on ottaa kaikki näkökulmat huomioon sekä yhdistää ne. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014, 50.) Yrityksen osaaminen kytkeytyy yrityksen ja sen henkilöstön toimintaan. Työpaikan toiminnan ylläpitäminen ja sen kehittäminen ovat yrityksen työntekijöillä olevan osaamisen varassa. Näin ollen yrityksen osaamisen arviointia ja kehittämistä tulee tarkastella osana yrityksen ja sen henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta. (Nurminen 2007, 29.) Osaaminen on tietoa toiminnassa. Liiketoimintaa ajatellen osaaminen on se mitä työntekijät tietävät asiakkaistaan, toisistaan, tuotteista, prosesseista, virheistä ja menestymisestä. Tämä osaaminen voi olla sekä hiljaista että näkyvää. (O'dell ja Hubert 2011, 2.)

Yksilön osaaminen on monipuolinen kokonaisuus tietoja, taitoja, luovuutta, organisointi- ja priorisointiosaamista, ryhmätyötaitoja, joustavuutta, muutosvalmiutta, oppimaan oppimisen kykyä sekä oman toiminnan ja osaamisen arviointikykyä. Pelkkä ammatillinen osaaminen ei kata yksilön osaamista, vaan kaikki osaamisalueet yhdessä muodostavat kattavan kokonaisuuden, jota voidaan usein hyödyntää monenlaisissa työtehtävissä. Yksilötason osaamisen käytäntöön soveltaminen on tärkeimpiä esimiehen tehtäviä. (Kupias ym. 2014, 50 – 51.)

Viitalan (2013, 172 - 173) mukaan yksilön osaaminen on useiden yritysten tärkein pääomaerä, sillä ihmisten hallussa oleva osaaminen on usein ainoa asia, jonka varaan yrityksen arvo muodostuu. Tämä pääoma voidaan jakaa kolmeen osatekijään; inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Näistä inhimillinen pääoma käsittää organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemuksen ollen näkyvää sekä näkymätöntä. Rakenteellinen pääoma muodostuu kaikesta organisaatioon työntekijöiden kotiinlähdön jälkeen jäävästä tiedosta, kuten prosesseista, jär-

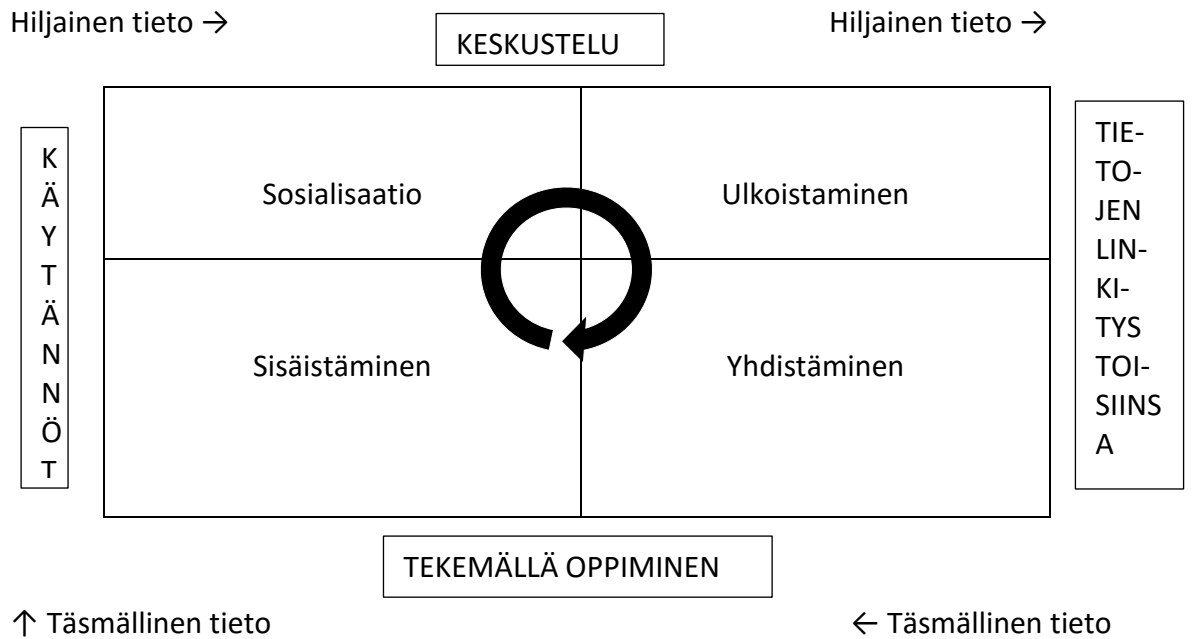
jestelmistä, ohjeista ja tietojärjestelmistä. Sosiaalisen pääoman sisältönä ovat yrityksen suhteet sille tärkeisiin ryhmiin, yhteistyötavat ja luottamus. Erityisesti luottamuksella on todella tärkeä rooli esimerkiksi yhteistyön nopeuttamisessa ja joustavuudessa, laadukkaammassa oppimisessa sekä kilpailuedussa.

Yksilö tarvitsee työssään osaamista eli työelämäkvalifikaatioita, jotka ovat työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Yksilöiden osaamisista muodostuu organisaatiolle iso varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaation näkyvä tietämys kehittyy. Kaikkien työyhteisön jäsenten osaaminen tulisi hyödyntää yrityksen perustehtävän ja strategian toteuttamisessa ja tähän pyritään osaamisen johtamisessa ikään kuin rakentamalla siltaa yrityksen strategian ja ihmisten osaamisten välille. (Viitala 2013, 179.)

Osaamista yksilöille karttuu koulutuksen lisäksi työelämästä, erilaisista harrastuksista ja vapaa-ajan toiminnoista, kuten luottamustehtävistä ja järjestötoiminnasta. Myös persoonalliset ominaisuudet luovat osaamista. Yksilön osaamisen esille saaminen ja organisatorisiin tavoitteisiin kohdentaminen on haaste, johon pystytään vastaamaan oikeanlaisella osaamisen johtamisella ja yhteisten päämäärien asettamisella.

Tiimi- eli ryhmätason osaaminen on sosiaalisten prosessien muodostamaa tiedon ja osaamisen jakamista, luomista ja hyödyntämistä yrityksessä. Yrityksen rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit tukevat näitä prosesseja ohjaten, pakottaen ja tukien osaamisen kehittymistä sekä hyödyntämistä yrityksessä. Ryhmäoppiminen on yrityksille ominainen, sosiaalinen tapahtuma. Ryhmässä yhdistyy epäsuora, ryhmän välityksellä tapahtuva ja suora, yksilökohtainen oppimisvaikutus. (Viitala 2013, 176.)

Tunnetuin malli yksilön oppimisen siirtymisestä ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi on Nonakan yhdessä Takeuchin ja Konnon kanssa vuosina 1994 - 1998 kehittämä dynaaminen teoria organisaation oppimisesta, jossa mallin kulmakivenä on jaottelu hiljaiseen tietoon ja täsmälliseen eli näkyvään tietoon. Tämä on esitetty kuviossa 2. Mallin lähtökohtana on, että organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja varsinkin siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille sekä miten vastaanottavat osaamista toisiltaan. Mallista käytetään nimitystä SECI-malli, *socialization, externalization, combination* ja *internalization*. (Viitala 2013, 176.)



Kuvio 2. SECI-malli (mukaillen Viitala 2013, 177 ja Nonaka, Toyama ja Konno 2000, 10 – 12).

SECI-mallin tarkoituksena on selventää, kuinka osaamisen kaksi eri ulottuvuutta, hiljainen ja täsmällinen tieto, muuntuvat ollessaan vuorovaikutuksessa keskenään ja laajentuvat sekä laadullisesti että määrällisesti. (Nonaka, Toyoma ja Konno 2000, 9). Mallin mukaisesti tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas hiljaiseksi neljässä vaiheessa: 1. sosiaisaatioissa eli kokemusoppimisessa tarkkailun ja yhdessä tekemisen myötä, 2. artikulaatioissa eli ulkoistamisessa puhumisen yhteydessä, 3. yhdistämisessä, jolloin syntyy uusia toimintamalleja ja järjestelmiä sekä 4. sisäistämisvaiheessa yksilön ottaessa uudet toimintamallit käyttöön työssään. Tässä viimeisessä vaiheessa tapahtuu myös yleensä vanhan poisoppimista. Yksilön hiljainen tieto on mallissa oppimisen lähtökohta, jonka varaan suuri osa organisaation osaamisesta nojautuu. (Viitala 2013, 176 – 177.) Osaamisen kehittäminen on siis jatkuva dynaaminen kanssakäymisen prosessi hiljaisen ja täsmällisen osaamisen välillä, jota SECI-mallissa kuvataan koko ajan etenevänä spiraalina. Spiraalin lähtöpisteenä on yksilö, josta se jatkaa matkaansa läpi työyhteisön, osastojen ja yksiköiden ylittäen jopa organisaatorajat. Organisaatiossa osaamisen kehittyminen onkin loppumaton prosessi, joka parantuu koko ajan itsestään. (Nonaka, Toyoma ja Konno 2000, 11 – 12.)

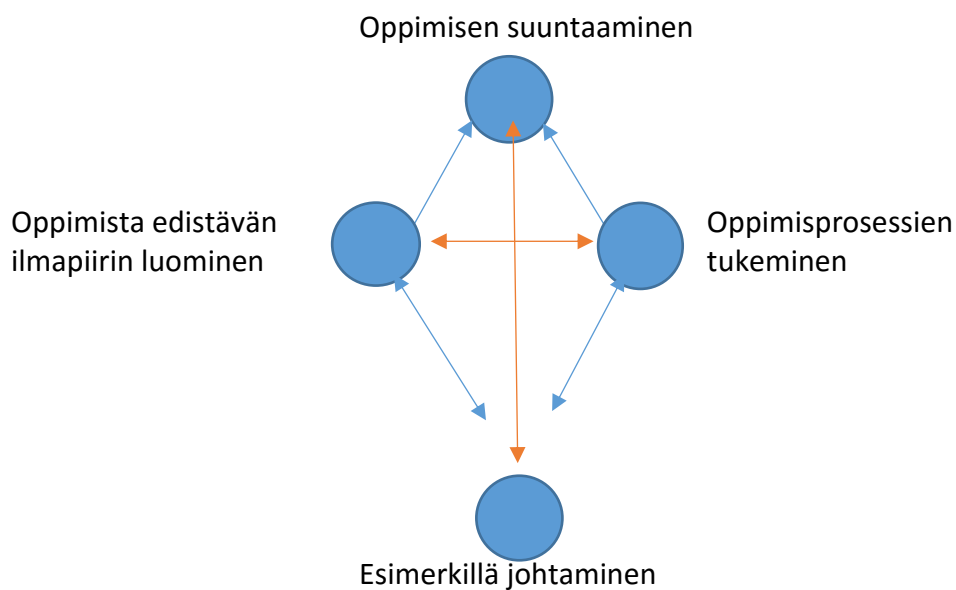
Hiljaisen tietämyksen jakaminen onkin tärkeää, koska hiljainen tietämys varmistaa organisaation toimintakyvyn ja jaettu tietämys tuo organisaation toiminnalle varmuutta ja jatkuvuutta. Tietämyksen jakaminen muille tekee myös oman tietämyksen näkyväksi henkilölle itselleen ja samalla auttaa kehittämään osaamista edelleen. Jaettu tietämys parantaa kaikkien organisaation jäsenten tietämystä sekä edesauttaa samalla organisaation mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. Myös moniosaaminen lisääntyy. (Virtainlahti 2009, 107 - 108.)

Organisaation osaaminen puolestaan on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa sekä resurssi, jota yrityksessä on vaalittava ja jonka syntymistä on tuettava ja ohjattava. Organisaation osaaminen on usein ihmisten myötä hajallaan ja koostuukin hajautuneesta asiantuntijuudesta, joka on saatettava rakenteilla ja erityisesti johtamisella yhteen. (Ojala 2008, 53.) Osaamisen johtamisen toiminnoilla tavoitellaan sitä, että työntekijät kohtaavat toisensa ja auttavat toisiaan työssä, työntekijät löytävät yhteisen osaamisen voimavarat sekä saadaan aikaan yhteys erityisosaamista omaavien ja sitä tarvitsevien välille. Näillä toimilla nopeutetaan oppimisen tahtia ja alennetaan tietämättömyyden riskejä ja riskien toistamista sekä säilytetään osaamisen voimavarat vaikka ihmiset siirtyvät, lähtevät tai jäävät eläkkeelle. (O'dell ja Hubert. 2011, 2 – 3.)

Oppiminen

Osaaminen syntyy oppimalla ja se on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa ja ajattelussa. Oppiminen on joko tiedostamatonta tai tietoista, joista tiedostamaton tapahtuu passiivisesti opettajan siirtäessä tietoa oppijan päähän ja tietoinen aktiivisesti, tavoitteisiin pyrkien ja palautehakuisesti. Tietoinen oppiminen perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen ja siinä on tärkeää huomioida oppijan tunteet, tunnetilat, uskomukset ja asenteet. Tällöin palautteella on suuri merkitys oppimisessa. Tiedostamaton oppiminen puolestaan perustuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen, jolloin oppimiseen vaikuttavat ympäristö ärsykkeineen sekä ”keppi ja porkkana”. Tiedostamatonta oppimista pidetään jopa haitallisena, jos sen myötä omaksutaan vääriä toimintatapoja tai asenteita. Poisoppimiseen tarvitaan tietoista oppimista. (Ojala 2008, 65.)

Humanistiseen psykologiaan ja konstruktivistiseen oppimisenäkemykseen perustuva kokemuksellisen oppimisen näkemys on vahvasti mukana erityisesti aikuisten oppimisen tutkimuksessa. Tässä näkemyksessä painotetaan oppijakeskeisyyttä. (Oppimisteorioita ja –näkömymiä 2002.) Otalan (2008, 66) mukaan aikuisen oppiminen perustuu aiempaan kokemukseen ja tarpeeseen. Lisäksi motivaatio, kanssaoppijat sekä oppimisympäristö ovat suuressa merkityksessä. Yksilön oppimiselle olisi luotava organisaatiossa oikeat olosuhteet ja sitä pitää tukea ja ohjata, sillä yksilön oppiminen on kaiken organisaation oppimisen perusta. Viitalan (2002, 21) mukaan esimies toimii oppimisen tukijana, kun hän toimii osaamisen johtajana. Ihannetilassa esimies on oppimisen ja henkisen kasvun tukija alaisilleen ja hän toimii osallistavasti. Viitala esittää kuvion 3 mukaisesti osaamisen johtamisen elementit esimiestyöhön.



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (mukaillen Viitala 2002, 21).

Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsite toimii monesti yleisnimityksenä kaikille teorioille, jotka tukevat organisaation oppimista. Organisaation oppimisen käsite puolestaan on laajempi ja sillä pyritään kuvaamaan sitä, miten organisaatio luo uusia strategiaan pohjautuvia kyvykkyyksiä henkilöstön osaamisen kautta. (Hagman 2015, 28 – 29.)

Sengen innoittamana oppivista organisaatioista, älykkäistä organisaatioista ja tietämyksen luomisesta alkoi syntyä paljon erilaisia malleja 1990-luvulla. Niistä osaamisen johtamiseen liittyen ehkä kuuluisimmaksi muodostui Nonakan ja Takeuchin malli, jonka mukaan osaaminen jaetaan näkyvään/täsmälliseen ja hiljaiseen tietoon. Tässä mallissa osaamisen kehittyminen ja luominen seuraavat dialogista prosessia, jonka aikana monet toistensa kanssa vastakkaiset tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tämän vuorovaikutuksen kautta syntyy uudenlaisia näkökulmia. Toisin kuin perinteisissä organisaationäkemyksissä, Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatiot ovat dynaamisella tavalla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, eivätkä vain ratko ongelmia. Sen sijaan ne luovat uusia näkökulmia ja ongelmanratkaisutapoja, joiden avulla organisaatioiden osaaminen kasvaa ja kehittyy. (Juuti 2013, 167 – 168, Nonaka ja Takeuchi 1995, 49 – 50.)

Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatioita tulisi tarkastella oppivina organisaatioina, jolloin ristiriidoista tulisi organisaation toimintaa ja oppimista sekä uuden luomista edistävää toimintaa. Heidän mukaansa uudet tiedot ja osaaminen syntyivät organisaation ja sen ympäristön välisen vastakkainasettelun ja ihmisten välisten näkemuserojen syntyminen seurauksena. He käyttivät käsitettä ”ba”, jolla viitattiin tilaan, jossa erilaiset näkökulmat kohtasivat ja synnyttivät uutta. Se oli sekä fyysinen että sosiaalinen tila, olosuhde tai paikka, jossa uudet ajatukset saivat alkunsa. (Juuti 2013, 168.) Tässä tilassa luodaan yhteyksiä ihmisten välille ja siihen sisältyy myös yksilöiden hiljainen tietämys. Ba on ikään kuin areena tai foorumi, jossa tietämystä kerätään ja yhdistetään. Työpaikoille tällaisena voivat toimia esimerkiksi kahvihuoneet, virkistystilat tai kuntosalit, joissa ihmisillä on mahdollisuus vapaaseen vuorovaikutukseen ja tietämyksen jakamiseen. Virtuaalisia ba-tiloja voivat olla mm. yhteisömediat, kuten GoogleDoc. Niissä voidaan kohdata työtovereita ja kollegoita myös organisaatorajojen yli. (Virtainlahti 2009, 170 -171.)

Otala (2008, 78) puolestaan määrittelee oppivan organisaation organisaationa, joka on enemmän kuin uudistavaa oppimista toteuttava. Oppiva organisaatio toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja, osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon uudistaakseen toimintaansa, arvioi itseään ja toimintojaan sekä ohjaa tiedon toimintansa kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa osataan luoda mahdollisimman hyvä yhteinen näkemys tulevaisuudesta. (Otala 2008, 78.)

Oppivassa organisaatiossa huomioidaan kaikkien yksilöiden ja ryhmien tavoitteet. Näiden tavoitteiden avulla saavutetaan ja luodaan kannustava ilmapiiri organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa hyväksytään ja kannustetaan yksilöiden ja ryhmien oppimista, ja sitä kautta myös organisaatio oppii. Yksi tärkeimmistä oppivan organisaation hyödyistä on kyky nopeasti ja joustavasti vastata organisaation uusiin tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Henkilöstön oppimisen on oltava kiinteässä yhteydessä yrityksen strategiaan ja oppivan organisaation toimintamallissa on tavoitteena edistää henkilöstön moniosaamista. Myös oppimisen ja työtehtävien muutokset sekä niiden kehittämisen näkökulmat pyritään yhdistämään. (Hagman 2015, 28, 32.)

Hagman (2015, 31) tiivistää oppivan organisaation määritelmän seuraavasti: oppivassa organisaatiossa vallitsee selkeä yhteisymmärrys organisaation toiminta-ajatuksista ja perustehtävästä. Asiakasohjautuvuus on tärkeää ja vuorovaikutuksen on oltava avointa ja jatkuvaa. Parhaimmillaan eri toiminnot, osastot ja ammattiryhmät tekevät hyvää yhteistyötä, hierarkiat ovat matalia, päätöksenteko on hajautettua ja suunnittelu ja toteutus on yhdistetty organisaation kehitystyössä.

Oppivan organisaation tavoitteena on edistää henkilöstön osaamisen kehittymistä ja pyrkiä kehittämään ja uusimaan monipuolisesti kilpailukykyään. Lisäksi sen tulisi muuntaa ja kehittää koko ajan toimintatapaansa ja lisätä jatkuvasti kykyä luoda ja kehittää tulevaisuuttaan. Vastuun jakamisen avulla edistetään henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä pyritään lisäämään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää. Oppivassa organisaatiossa käytetään olemassa olevia järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation ominaispiirteitä, joiden avulla mahdollistuu organisaation oppiminen. (Hagman 2015, 31 - 33.)

Oppivan organisaation rakentamiseen liittyy usein organisaation muutostarpeita, jotka voivat syntyä organisaation sisäisistä tai ulkoisista muutoksista tai vaatimuksista. Henkilöstö halutaan sitouttaa kehittyviin ja muuttuviin liiketoimintastrategioihin. Organisaation muutostilanteissa osaamisella ja ammattitaidolla on suuri merkitys ja henkilöstöltä vaaditaan laajaa muutosvaatimusten ymmärrystä. Erityisen tärkeää on, että henkilöstö ymmärtää, mikä muutos on kyseessä ja miten se vaikuttaa

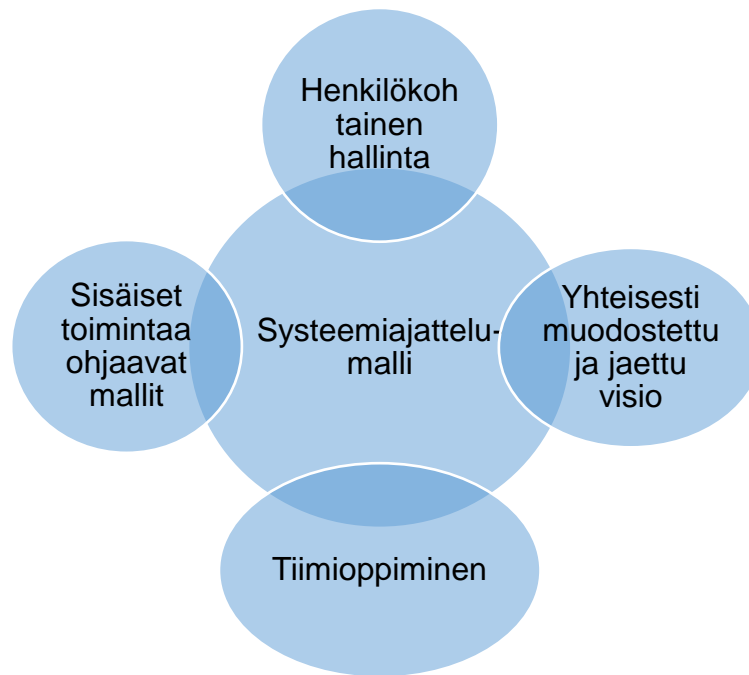
heidän osaamiseensa ja työtehtäviinsä. Uuden oppiminen tulee johtaa yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. Huomionarvoista on myös, että oppimisen edistämässä luovalla ja innovatiivisella organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. ”Oppivassa organisaatiossa henkilöstön osaaminen rakentaa yrityksen tulevaisuutta.” (Hagman 2015, 35, 43 – 44.)

Oppivan organisaation johtamiselta vaaditaan oppimisen kulttuurin edistämistä ja vahvistamista, myönteistä asennetta, palkitsemista ja työyhteisön kehittämistä itseenäiseen ajatteluun kannustavaksi (Laitinen 2009, 52).

Organisaation oppiminen

Osaamisen johtamisen taustalla vaikuttaa myös organisaation oppimisen teoria, jonka kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Hänen perusajatuksenaan on, että ”yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla” Oppivan organisaation sisällä esiintyy viisi peruselementtiä, jotka ovat henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen ja systeemiajattelu, kuten kuviossa 3 esitetään. Merkitseviä ovat kokonaisvaltainen systeeminen ajattelu eli kaikkien tapahtumien liittyminen toisiinsa, asioiden keskinäiset suhteet ja kokonaisuuksien ymmärtäminen. Jokainen tapahtuma vaikuttaa samalla kokonaisuuteen, joka on vuorovaikutuksessa yksityiskohtiin. (Juuti 2013, 166 ja Senge 1994, 68).

Organisaation kehittämisen malli on myös Sengen lanseeraama ja se lähtee ajatuksesta, ettei organisaatio opi vain virheitä korjaamalla, vaan tarkastelemalla virheidetä takana olevaa toimintaa. Näin päästään vaikuttamaan organisaation toimintamalleihin ja kehittämään niitä eteenpäin. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.)



Kuvio 4. Sengen systeemiajattelumalli (mukaillen <https://sites.google.com/site/organisaatiojajohtaminen/Oppiva-organisaatio>).

Hagman puolestaan tuo esille Crossanin ym. tutkimuksesta kumpuavan teoria neljästä i:stä. Siinä organisaation oppiminen perustuu neljän i:n teorioiden toteutumiseen kolmella eri tasolla: henkilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Näillä kolmella tasolla tapahtuva oppiminen määrittää rakenteet, joissa myös organisaation oppiminen tapahtuu. Sisäisen näkemyksen muodostamista ja tulkitsemista tapahtuu henkilötasolla ja lisäksi tulkitsemista ja kokonaisuuden hahmottamista tapahtuu ryhmätasolla. Kokonaisuuden muodostamista ja institutionaalistumista sen sijaan tapahtuu organisaatiotasolla. Teoriat etenevät tiettyä järjestystä noudattaen tasolta toiselle. Tasojen välillä saattaa olla jonkin verran päällekkäisyyttä, mutta kaikki teoriat eivät välttämättä toteudu jokaisella organisaation tasolla. (Hagman 2015, 26.)

Hagmanin (2015, 33) mukaan organisaation oppiminen voidaan nähdä siitä, miten se luo ja tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Organisaation oppimista tapahtuu silloin, kun organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti ja aktiivisesti. Organisaation oppiminen on kuin kehä, jonka lähtökohtana on organisaation toiminta ja jonka tavoitteena on kerätä systemaattisesti palautetta. Henkilöstö käsittelee palautteen yhdessä ja sen pohjalta voidaan kehittää organisaation ajatus- ja toimintamalleja. Organisaation oppimisessa palautejärjestelmä on avainasemassa,

mutta myös strateginen oppiminen on tärkeää. (Mts, 2015, 33.) Osaamisen johtamisen mittaamisen tarkoituksena on auttaa päätöksenteossa ja korjaavien liikkeiden tekemisessä, kurssin sopeuttamisessa tai prosessien kehittämisessä. Lisäksi tarkoituksena on ennen kaikkea vaikuttaa kokonaisvaltaisesti strategiaan tavoitteisiin. (O'dell ja Hubert 2011, 143.)

Organisaation oppimisella nähdään suora yhteys yksilön kykyyn oppia. Oppimismyönteisessä ja kehittyvässä organisaatiossa yksilöiden oppiminen mahdollistuu paremmin ja henkilöstön halu uuden oppimiseen korostuu sellaisessa organisaatiossa, jossa myönteinen ilmapiiri tukee oppimista. Jatkuvasti muuttuvassa organisaation tilanteessa korostuu reflektoitumisen merkitys oppimisessa ja oppiminen kumuloituu ja tehostuu yksilöiden ja ryhmien reflektoinnin eli yhdessä pohtimisen, miettimisen ja harkinnan avulla organisaatiossa. Oppiminen voi myös olla tulosta reflektomisesta eli kokemuksia jakamalla saadaan lisättyä oppimista organisaatiossa. (Hagman 2015, 24.)

Organisaation oppimista edistävät organisaation kehittäminen ja muutoskyky. Esi- miesten työkaluina ja tavoitteena tulisi olla sellaisten taitojen kehittäminen, jotka edistävät organisaation oppimista ja heidän tulisi luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa osaamista uuden tiedon aikaan saamiseksi. Tätä menettelytapaa voidaan kutsua organisaation muistiksi eli hiljaiseksi tiedoksi. Yksilöiden kehittyminen ja oppiminen ovat sidoksissa organisaation oppimiseen ja yksilön sitoutuminen jatkuvaan oppimiseen on tärkeää organisaation muuttuvissa tilanteissa. (Hagman 2014, 24 - 25.) On havaittu, että osaamisen johtamisessa on aiemmin keskitytty liikaa jo olemassa olevan osaamisen johtamiseen, kun siinä tulisi ennemminkin keskittyä uuden osaamisen hankkimisen ja luomisen johtamiseen (Viitala 2002, 37).

Taulukkoon 1 on koostettu oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen teorioiden lähtökohdat, toiminta-ajatus, toimintamuodot ja tavoiteltu lopputulos.

Taulukko 1. Oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen teorit.

	Oppiva organisaatio	Osaamisen johtaminen
Lähtökohta	<p>Henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen ja systeemijattelu.</p> <p>Senge</p> <p>Ristiriidoista organisaation toimintaa ja oppimista sekä uuden luomista edistävää toimintaa.</p> <p>Nonaka ja Takeuchi</p>	<p>Ihmisten tiedot ja taidot, organisaation tavoitteiden mukaiseksi osaamiseksi.</p> <p>Viitala</p> <p>Keskittyy osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä ihmisten johtamisen taitoihin.</p> <p>Juuti, Viitala ja Jylhä</p>
Toiminta-ajatus	<p>Uudet tiedot ja osaaminen syntyvät organisaation ja sen ympäristön välisen vastakkainasettelun ja ihmisten välisten näkemuserojen syntyminen seurauksena.</p> <p>BA = erilaiset näkökulmat kohtaavat ja synnyttävät uutta.</p> <p>Nonaka ja Takeuchi</p>	<p>Käynnistyy organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta eli tarkoituksen löytämisestä, sekä tämän tarkoituksen toteuttamiseen tarvittavan osaamisen kartoittamisesta = organisaation ydinosaamisen määrittely -> kilpailukyky.</p> <p>Sydänmaanlakka</p>
Toimintamuodot	<p>Toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja, osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon uudistaakseen toimintaansa, arvioi itseään ja toimintojaan sekä ohjaa tiedon toimintansa kehittämiseen.</p> <p>Otala</p>	<p>Käsittää kaiken sen toiminnan, jolla on tarkoitus vaalia, kehittää, uudistaa ja hankkia yrityksen strategian mukaista osaamista.</p> <p>Viitala</p> <p>Halutaan korostaa osaamisen merkitystä ja asiantuntemusta – johdetaan strategian mukaista arkitoimintaa ja työtä.</p> <p>Tuomi ja Sumkin, Juuti</p>
Lopputulokset	<p>Saavutetaan ja luodaan kannustava ilmapiiri orga-</p>	<p>Yhteisöllinen, vuorovaikutteinen organisaatio, jossa</p>

	nisaatiassa. Yksilöt ja ryhmät oppivat -> oppiva organisaatio. Hagman	osaamisen voimavarat säilyvät. O'dell&Hubert
--	--	---

2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen käytännön vaihtoehtoina pidetään perinteisesti muun muassa henkilöstön kouluttamista, osaamisen ostamista ulkopuolelta ja koko- tai osa-toiminnan ulkoistamista palvelutoimittajan toteutettavaksi. Johdon rooli on tällöin seurata toimenpiteiden toteutumista henkilöstöhallinnon mittaamien tulosten pohjalta. Tällöin osaamisen kehittymistä tapahtuu vain kapea-alaisesti esimerkiksi yksittäisten osaajien kehittymisenä. (Tuomi ja Sumkin 2012, 21.) Koulutus on yksi keino vastata sekä yksilöllisiin että ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin ja suomalaisyrityksissä koulutetaan henkilökuntaa ahkerasti. Viitalan (2005, 271) mukaan eurooppalaisessa vertailussa suomalaiset edustavat työpaikkakouluttajien kärkeä.

Osaamisen johtamisen muuttuminen innostavaksi strategian toteuttamisen keinoksi on muuttanut osaamisen kehittämisen toimintoja kaikkia organisaation jäseniä koskevaksi yhtenäiseksi oppimisen toimintamalliksi. Koska osaamisen johtaminen on päivittäiseen työhön nivoutuvaa osaamisen vahvistamista organisaatiossa ja sen jäsenten keskuudessa, voidaan sillä varmistaa strategian toteutuminen. Osaamisen kartoittamisella, olemassa olevan tilanteen tunnistamisella ja todellisten lähtökoh- tien tarkastelulla sekä analysoimisella löydetään organisaation kehittämisen ydin. Nykytilanteen arvioinnin avulla päästään tarkastelemaan organisaation osaamisen joh- tamisen suhdetta strategiaan ja arkitoimintaan. Todellisen toiminnan tason perus- teella organisaation johdon tehtävä on arvioida osaamisen johtamisen asema suh- teessa strategiaan ja sitten valita kehittämismalli, joka toimii parhaiten juuri kyseisen organisaation tilanteessa. (Tuomi ja Sumkin 2012, 23 – 25.)

Kun katsotaan osaamisen kehittymistä yksilötasolla, liittyy siihen aina oppiminen. Yk- sittäisiltä työntekijöiltä edellytetään oppimista monissa työelämän tilanteissa ja tätä

oppimista tapahtuu päivittäin. Oppiminen itsessään vaatii aina jonkinlaista muutosta oppijassa – tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Oppimisprosessissa yksilö peilaa uutta oppittavaa asiaa tai taitoa aikaisempiin kokemuksiin ja rakentaa oppimansa uudelleen mielessään. Oppimisen tulos on täten aina riippuvainen oppijasta. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014, 108 – 109.)

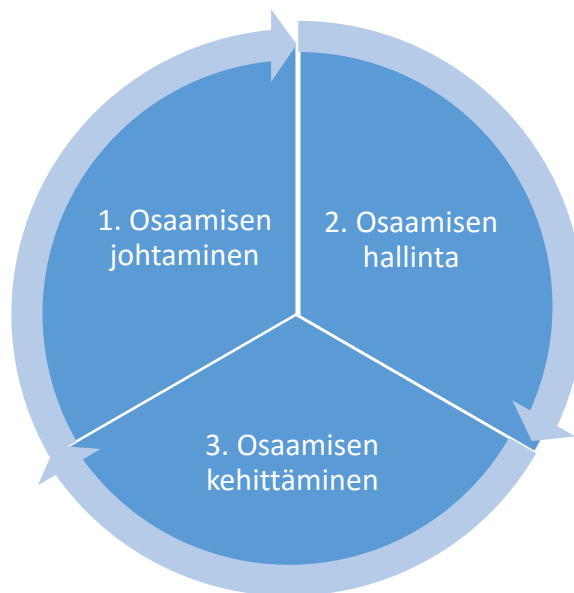
Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja strategialähtöistä sekä samaan aikaan nykyisyyden ja tulevaisuuden tarpeet huomioivaa. Selkeät päämäärät, jotka sallivat strategisen ketteryyden, antavat tilaa toimintaympäristöjen nopeisiin muutoksiin reagoimiselle. Kehittäminen on eteenpäin suuntaavaa, pitkäjänteistä työtä, jossa on huomioitava niin heikot signaalit kuin selkeät vaihtoehdotkin. Kehittämisen katsotaan onnistuneen liiketoiminnan mittareilla mitattuna, kun työntekijöiden suoritukset ovat muuttuneet ja muutos on näkyvää myös toiminnan tasolla sekä käyttäytymistä säätelevissä tekijöissä eli ajattelussa ja tunteissa. Vähittäinen jatkuva kehittäminen auttaa ihmisiä tottumaan muutoksiin ja näin kehittämisestä tulee arkipäivää. Kun kehittävä ajattelu- ja toimintatapa on juurtunut koko työyhteisöön, on organisaatio jatkuvassa liikkeessä. Tällöin opitaan koko ajan jotain ja samalla jotain tarpeetonta jää pois. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014, 214 – 217.)

Osaamisen kehittymisen seuraaminen ja tavoitteita tukevien päätösten tekeminen on olennainen osa osaamisen johtamista. Selkeällä tavoitteiden asettamisella ja vastuiden määrittelyllä osaamisen kehittämisestä saadaan luonnollinen osa jokapäiväistä työtä. Yrityksen osaaminen koostuu useista pienistä osatekijöistä ja osaamisenhallinnan tehtävä on sovittaa yhteen yrityksessä asetetut osaamistavoitteet ja henkilöstön osaaminen. Esimiesten sitouttaminen tähän työhön on keskeistä. Osaamisen kartoittaminen auttaa työntekijöitä havaitsemaan osaamisessaan olevia puutteita ja luo johdolle kuvan eri resurssien käyttömahdollisuuksista ja kehittämistarpeista. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Osaamisesta on luonnollista keskustella yksilötasolla esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jolloin myös työntekijä pääsee kertomaan omista osaamisen kehittämiseen liittyvistä tavoitteistaan ja tarpeistaan esimiehelleen. Esimies puolestaan pystyy oh-

jaamaan työntekijää kehittämään osaamistaan yrityksen strategian tavoitteita tukevalla tavalla. Myös osaamiskeskustelut voivat olla yksi keino strategisten tavoitteiden jalkauttamiseksi, jos osaamisen kehittämisen yhteys strategiaan tavoitteisiin kyetään viestimään selkeästi. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Osaamisen kehittäminen on laaja-alainen ja monipuolinen kokonaisuus käytännön toimenpiteitä osaamisen varmistamisessa. Organisaation kehittämistoimet tulee suunnatta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeintä on, että työnantaja osoittaa riittävät resurssit sekä suunnitelman tavoitteisiin pääsemiseksi. Kehittämissuunnitelma ja parhaat toimintatavat muodostuvat yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla, sillä suuretkaan resurssit eivät takaa onnistumista, jos vastuuta ja velvoitteita ei ole hyväksytty yhteishengessä. Kuviossa 4 on esitetty kokonaisuus, kuinka osaamisen johtamisen myötä edetään organisaation osaamisen hallintaan ja sitä seuraavaan osaamisen kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2016.)



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen osa-alueet (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2016).

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen valtion virastoissa

Valtionvarainministeriön mukaan osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen ja turvaamisen kokonaisuutta, johon kuuluvat myös osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Työnantajaviraston tehtävänä on vastata henkilöstönsä osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä. Osaamistarpeet määräytyvät virastokohtaisesti tehtävien ja toimintastrategian perusteella sekä henkilöstösuunnitteluprosessia hyödyntäen. (Valtionvarainministeriö.) Laki henkilöstön osaamisen kehittämisestä sanoo, että ”työnantajan on työntekijän sitä pyytäessä keskusteltava työntekijän kanssa tämän ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvistä kysymyksistä” (L1136/2013, 4§).

Tulos- ja kehityskeskusteluprosessissa selvitetään jokaisen työntekijän tietojen ja taitojen kehittämistarpeet. Lisäksi tehdään usein myös erillisiä osaamiskartoituksia ja koulutustarveselvityksiä sekä toimintayksikkökohtaisia henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia. Työntekijän osaamista kehitetään kaikissa työuran vaiheissa työtehtävien vaatimusten perusteella huomioiden toimintayksikön tehtäväalueen kehittyminen. Lisäksi toimintayksikön strategiset tarpeet voivat edellyttää ennakoivia kehittämisohjelmia. (Valtionvarainministeriö.)

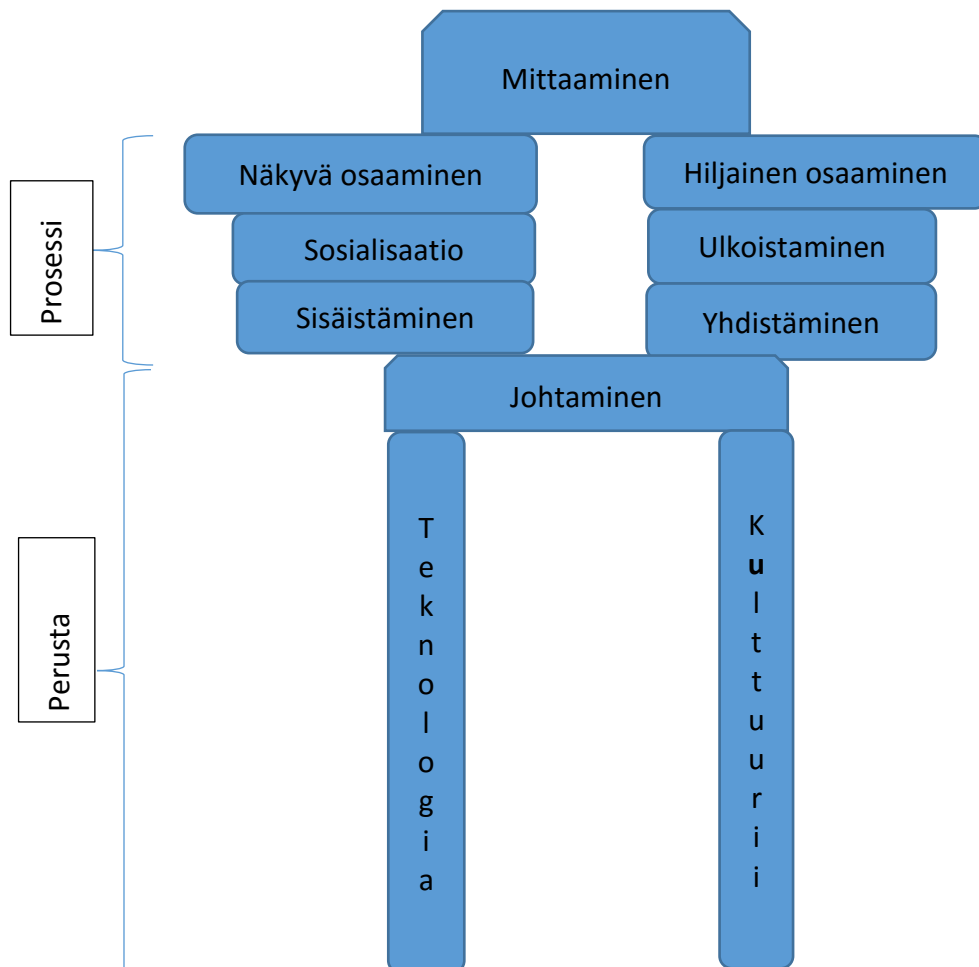
Toimintayksikön osaamisen kehittäminen liittyy strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun ja töiden organisoinnilla sekä työtapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä organisaation osaamista. On tärkeää kiinnittää huomiota mm. hyvään perehdytykseen, kehittäviin työtehtäviin sekä tiimi-, pari- ja projektityöskentelyyn. Myös mentoroinnin avulla sekä tehtävä- ja henkilökierrolla on saavutettu hyviä tuloksia osaamisen laajentamisessa. Valtion organisaatioissa on myös hyödynnetty verkko-oppimista osaamisen kehittämisen yhtenä toteutusmuotona sekä osana monimuotoista kehittämistoimintaa. (Valtionvarainministeriö.)

2.3 Osaamisen johtamisen malleja

Osaamisen johtamista on aikojen saatossa tutkittu paljon ja tutkimusten lähtökohdat ovat olleet monimuotoisia. Tutkimuskentällä on edetty esimieslähtöisestä osaamisen

johtamisesta vuorovaikutteiseen, yhteisölliseen ja osallistavaan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Pelkkä esimerkillä johtaminen ei enää riitä organisaatioiden toimintatavoitteiden saavuttamisessa, vaan tarvitaan uusia ideoita ja koko henkilöstön osaamisen monipuolista hyödyntämistä.

Girard ja McIntyre (2010, 71 – 72) kuvaavat toimivaa osaamisen johtamisen mallia julkisen sektorin organisaatioissa Inukshuk-mallissa, ks. kuvio 6, jonka avulla voidaan opastaa johtajia kehittämään osaamisen tilaa organisaatioissa ja joka neuvoo organisaatiota osaamisperusteiseksi muuttumisessa. Inukshuk-kuvakkeen tärkein anti on, että jokainen on omanlaisensa, uniikki, kuten jokainen osaamisen johtamisen toteutustapakin on erilainen. Inukshuk muistuttaa siitä, että olemme kaikki tasavertaisia ja yhtä tärkeitä sekä vahvistaa osaamisen johtamisen tarkoitusta ihmisten keskinäisen kanssakäymisen tärkeydestä. Tämä malli kehitettiin ja otettiin käyttöön Kanadan maanpuolustusosastolla. (Mts. 2010, 72.)

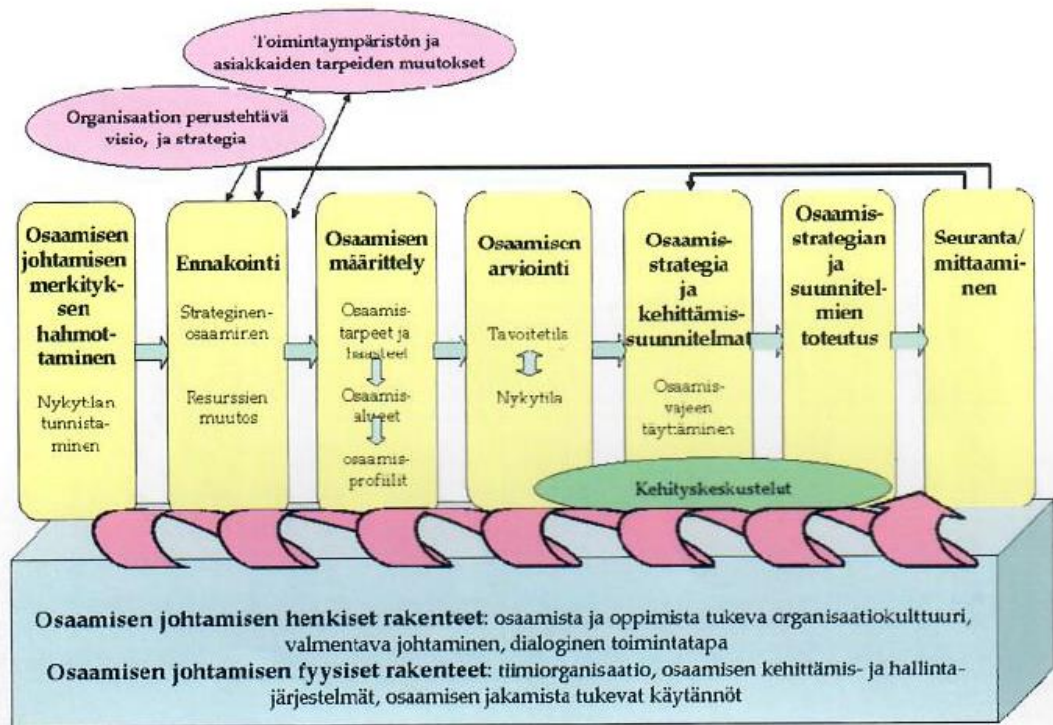


Kuvio 6. Inukshuk, osaamisen johtamisen malli (mukaillen Girard ja McIntyre 2010, 73).

Kolehmainen (2009, 57) puolestaan on kehittänyt osallistavan osaamisen johtamisen mallin, jossa hän pyrkii tuomaan esille käytännönläheisyyttä. Kuviosta 7 käy ilmi, että mallissa lähdetään liikkeelle osaamisen johtamisen edellytyksistä, joita ovat osaamisen johtamisen henkiset ja fyysiset rakenteet. Seuraavana tarkastelussa on osaamisen johtamisen kokonaisprosessi vaihe vaiheelta, aina osaamisen johtamisen merkityksen hahmottamisesta osaamisen johtamisen seuraamiseen ja mittaamisen saakka. Osallistavassa osaamisen johtamisen mallissa Kolehmaisella on tavoitteena saada vastaus kysymykseen, miksi yrityksessä tarvitaan osaamisen johtamista ja mitä sillä ymmärretään (Mts. 2009, 57, 61.)

Kolehmainen (2009, 76) esittää luomansa mallin voivan auttaa organisaatioita oman osaamisen johtamisen tilan paikantamisessa sekä näkemään mitä on jo tehty, mikä toimii ja mihin olisi vielä hyvä kiinnittää huomiota. Jokaisella organisaatiolla on kuitenkin omat haasteensa ja kehitysvaiheensa osaamisen johtamisen alueella (Mts. 2009, 76).

Kolehmainen (2009, 77) jatkaa, että organisaatiokulttuurin haasteena on pyrkiä tunnistamaan organisaation osaamisen johtamisen nykytila ja tämän pohjalta kehittää organisaatiota oppivan organisaation suuntaan. Organisaation arvoissa olisi hyvä tulla esille osaaminen ja oppiminen. Asenteissa toimintaa tulisi kehittää yhteisöllisempään suuntaan ja korostaa osaamisen jakamista, yhdessä oppimista ja dialogista toimintatapaa. Organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja kehittymisessä johtajilla on suuri merkitys. Osaamisen johtamisessa suurena haasteena onkin organisaatiokulttuurin muodostuminen osaamista ja oppimista arvostavaksi ja tukevaksi kulttuuriksi. Tämän tulisi näkyä organisaatiossa uudistuvana ja kehittyvänä toimintana sekä henkilöstön työhyvinvointina. (Mts. 2009, 77 – 78.)



Kuvio 7. Osallistava osaamisen johtamismalli. (Kolehmainen 2009, 75).

2.4 Yhteenveto teoriasta

Kokonaisuutena osaamisen johtaminen on sillan rakentamista yrityksen strategian ja organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen välille, niin että kaikkien organisaation jäsenten osaaminen tulisi hyödynnettyksi yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteuttamisessa (Viitala 2013, 170, 179). Osaamisen johtamisessa keskitytään osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä ihmisten johtamisen taitoihin tavoitteena yhdistää ihmisten tiedot ja taidot sekä organisaation osaaminen ja tavoitteet. (Hyrkäs 2009, 64). Osaamisen johtamisen näkökulmasta voi parhaillaan muodostua kokonaiskonsepti, jossa yksilöidään tavoitteet, joiden kautta aineettomien voimavarojen johtaminen eri organisaatiotasolla ja –ulottuvuuksilla toteutuu sekä miten vastuunjako eri toimijaryhmien välillä tapahtuu (Kirjavainen ja Lähteenmäki 2005, 15).

Osaamisen johtaminen on strategian mukaista arkitoiminnan ja työn johtamista, jota tehdään yhdessä henkilöstön kehittäjien kanssa (Tuomi ja Sumkin 2012, 13 – 14). Kun henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen näkökulmat yhdentyvät toisiinsa,

syntyy näkemys ydinkompetensseista, joiden myötä toteutuu liiketoimintaan kytkeytyvä kyky toteuttaa liiketoiminnan ydintehtävää yhteistoiminnallisesti (Juuti 2013, 166). Viitala (2013, 172 – 173) painottaa strategisen osaamisen ja ydinkyvykkyyden olevan organisaation menestyksen kannalta keskeistä ja kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevaa ja se muodostaa sekä asiakkaan kokeman arvon, että yrityksen arvon.

Osaamisen johtamisessa tärkeintä on ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen organisaation osaamisen lähtökohtana. On ymmärrettävä yksilön oppimista ja osaamista ja kytkettävä nämä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin. (Viitala 2013, 170.) Johtamisen tulisivat muodostua sekä asioiden että ihmisten johtamisesta sekä itsensä johtamisesta ja muutoksen johtamisesta (Viitala ja Jylhä 2010, 250). Viitalan (2013, 172) mukaan yksilön osaaminen on useiden yritysten tärkein pääoma ja Ojala (2008, 66) sanoo yksilön oppimisen olevan organisaation oppimisen perusta. Esimies toimii oppimisen tukijana toimiessaan osaamisen johtajana (Viitala 2002, 21).

Osaamisen johtamisen taustalla vaikuttavat erilaiset teoriat ja niistä tunnetuimpia ovat oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen. Oppivassa organisaatiossa osataan luoda mahdollisimman hyvä yhteinen näkemys tulevaisuudesta (Ojala 2008, 78) sekä saavutetaan kannustava ilmapiiri huomioimalla kaikkien yksilöiden ja ryhmien tavoitteet sekä tavoitetaan sitä kautta organisaation oppiminen (Hagman 2015, 28).

Osaamisen johtaminen on parhaillaan innostava strategian toteuttamisen keino ja sen myötä osaamisen kehittämisen toiminnot muuttuvat kaikkia organisaation jäseniä koskevaksi yhtenäiseksi oppimisen toimintamalliksi. Osaamisen kartoittamisella, tämän hetkisen tilanteen tunnistamisella ja todellisten lähtökohtien tarkastelulla ja analysoinnilla löytyy organisaation kehittämisen ydin. Nykytilannearvion kautta päästään tarkastelemaan organisaation osaamisen johtamisen suhdetta strategiaan ja arkitoimintaan sekä valitsemaan kehittämismallia oman organisaation tarpeisiin. (Tuomi ja Sumkin 2012, 23 – 25.)



Kuvio 8. Osaava organisaatio.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Osaamisen tunnistaminen ja sen onnistunut kohdentaminen siten, että työn suorittaminen sujuu mahdollisimman hyvin, ammattitaitoisesti ja tehokkaasti, on aina haaste organisaatiolle. Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään koulutuksen tuoman pätevyyden mukaan tapahtuvaa työtehtäviin osoittamista, vaan siinä tulisi arvioida henkilön todellista osaamista ja pystyvyyttä tiettyjen työtehtävien osaamisvaatimuksiin verrattuna.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja se toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella, joka koostui taustatietokysymyksistä ja osaamisen johtamiseen liittyvien asioiden tilaa arvioivista kysymyksistä sekä lisäksi tarkentavista avoimista kysymyksistä. Kysely lähetettiin koko palvelukeskuksen henkilöstölle (n=192), tavoitteena saada riittävä määrä vastauksia luotettavien tulosten koostamiseksi.

Kyselyn sisältö päätettiin yhdessä organisaation avaininformaattikkojen ja opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Teoriasta haettiin tukea kyselyn laatimiseen. Ennen varsinaista tutkimuksen tekoa kysyttiin sähköpostitse kolmelta organisaation avaininformaattikolta mielipiteitä tutkimuksen sisällön ja siinä kysyttävien asioiden relevanttiudesta. Heiltä tiedusteltiin, mitä osaamisen johtaminen organisaation esimiesten mielestä on, mitä organisaatiossa halutaan selvittää osaamisen johtamisesta ja mitä hyötyä tästä selvityksestä on organisaatiolle. Tämän jälkeen laadittiin kysymykset koko henkilöstölle suoritettavaa kyselyä varten.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat, koehenkilöiden ja tutkittavien henkilöiden valinta (perusjoukko ja otos), muuttujien muodostus taulukkomuotoon ja aineiston tilastollisuus sekä päätelmien tekeminen havaintoaineiston tilastollisen analysoinnin perusteella. (Hirsijärvi, Remes & Saja-vaara 2008, 135 – 136.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen rakenteen perustana on teoria ja esiyymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiön tekijöiden tai muuttujien sekä niiden välisten suhteiden tulee olla tiedossa, että voidaan alkaa mitata niitä määrällisen tutkimuksen keinoilla. Aineiston avulla haetaan vastauksia tutkimusongelmaan ja niistä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa suunta on teoriasta käytäntöön eli deduktio, jolloin pyritään ymmärtämään ilmiötä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään lukuja ja niiden välisiä suhteita yhteenlaskun, kertolaskun ja vähennyslaskun avulla. Tällöin on tunnettava ilmiö niin, että esimerkiksi ilmiön ominaisuuksien määrää voidaan laskea. Ilmiöstä olemassa olevat esitiedot ja teoriat puolestaan perustuvat laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2010, 74 – 78.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen perustana ovat muuttujat, joka on määrällisen tutkimuksen peruskäsite. Muuttuja on määrällisessä tutkimuksessa sama kuin ”mikä-käsite” laadullisessa tutkimuksessa. Muuttuja on ominaisuus, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja muuttujat jaetaan laadullisiin, mm. sukupuoli ja silmien väri, ja

määrällisiin, mm. ikä, paino ja pituus, muuttujiin. Muuttujia puolestaan mitataan mittareilla, joita on erilaisia johtuen muuttujan ominaisuudesta. Tilastollinen tutkimus perustuu aina mittauksiin, joka suoritetaan mittayksiköllä varustetulla mittarilla. Käytetyt mittarit perustellaan ja määritellään hyvin, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Kananen 2010, 78 – 80.)

Tulosten analysointi-, tulkinta- ja johtopäätösvaiheessa edetään määrällisessä tutkimuksessa muuttujaluokituksen kautta aineiston käsittelyyn sekä analysoinnissa tilastolliseen analyysiin ja päätelmien tekemiseen. (Hirsijärvi ym. 2008, 216 – 217).

3.2 Kyselylomakkeen laadinta ja testaaminen

Kyselylomakkeen laatiminen aloitettiin syksyllä 2015. Sitä työstettiin ja korjattiin vähitellen talven mittaan. Kyselyn sisällöstä käytiin keskusteluja toimeksiantajan edustajien kanssa ja kyselyn sisältö muodostui heidän kyselylle asettamiensa tavoitteiden mukaisesti.

Kolme asiantuntijaa sekä opinnäytetyöohjaaja Puolustusvoimien palvelukeskuksesta arvioivat kyselyn sisältöä alkuvuodesta 2016 ja heidän kommenttinsa perusteella kysymyksiä vielä muokattiin. Organisaation IT-asiantuntija opasti kyselyn ulkonäköön ja rakenteeseen liittyvissä asioissa ja hänen kanssa kysely muokattiin organisaatiossa käytössä olevaan Webropol-järjestelmään.

Kyselylomaketta testattiin vielä helmikuussa 2016 lähettämällä se kolmelle henkilöstön jäsenelle vastattavaksi. Heistä ainoastaan yhdeltä tuli palautetta ja se liittyi kyselyn tiiviiseen rakenteeseen. Tämän palautteen perusteella kyselyn rakennetta vielä hieman muutettiin selkeämmäksi. Itse kysymyksiin ei tullut muutos-/korjausehdotuksia.

Kysely muokattiin lopulliseen muotoonsa maaliskuussa 2016 ja lähetettiin koko henkilöstölle (N=192) vastattavaksi 11.3.2016. Vastausaikaa annettiin aluksi kaksi viikkoa, jonka jälkeen tarkasteltiin vastausten määrää. Vastauksia saapui aluksi niin vähän,

että päätettiin vielä muistuttaa kyselystä henkilöstöä. Lisääjän jälkeen vastauksia saatiin kokonaisuudessaan 68 henkilöltä. Vastausprosentiksi tuli tällöin 35,4% eli hieman yli kolmannes henkilöstöstä.

3.3 Puolustusvoimien Palvelukeskus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Puolustusvoimien palvelukeskus. Puolustusvoimien palvelukeskus sai alkunsa Puolustusministeriön 15.6.2012 tekemästä hallinnollisesta päätöksestä perustaa Puolustusvoimien palvelukeskus 1.1.2015. Puolustusvoimien komentaja päätti uusista kokoonpanoista 20.6.2012 ja Pääesikunnan päällikkö käski kokoonpanojen jatkosuunnittelun perusteet 20.6.2012. Puolustusvoimien komentaja on vahvistanut jatkosuunnittelun perustaksi Puolustusvoimien palvelukeskuksen vuoden 2015 henkilöstökokoonpanon ja henkilöstösuunnittelutilaisuudessa 28.9.2012 vahvuudeksi täsmentyi 192 tehtävää. (Puolustusvoimien palvelukeskuksen perehdyttämisisopas 2015, 1 – 2.)

Puolustusvoimien palvelukeskuksen (PVPALVK) tehtävänä on koordinoita ja järjestää puolustusvoimien yhteisiä tukipalveluja; tehdä palvelukartoitusta, tuottaa puolustusvoimallisena kokonaisuutena kaikille puolustusvoimien hallintoyksiköille henkilöstöpalveluita, talous- ja matkapalveluita, tiedonhallintapalveluita sekä oppimis- ja kuva- palveluita. Palvelukeskus ohjaa ja tukee hallintoyksiköiden hallintopalveluhenkilöstöä, joista muodostuu paikallistason liittymäpinta palvelukeskukseen. (Puolustusvoimien palvelukeskuksen perehdyttämisisopas 2015, 2.)

Palvelukeskukseen on sijoitettu 31.12.2014 pääosa lakkautettavan Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskuksen (TKKK) tuotanto-osastosta ja osia kehittämisosastosta sekä PNMATLE:n SAP-osaamiskeskus (AI11680) ja PVJJK:n palvelupiste. Puolustusvoimien palvelukeskuksen kotikunta on Joensuu, missä sen pääosat toimivat. PVPALVK toimii lisäksi Tuusulassa, Tampereella ja Mikkeliissä. Toimintayksiköitä on yhteensä kuusi: oppi- ja kuvamateriaalipalvelut, talous- ja matkapalvelut, tiedonhallintapalvelut, henkilöstöpalvelut, kanslia ja palvelupiste. (Puolustusvoimien palvelukeskuksen perehdyttämisisopas 2015, 2.)

Osaamisen johtamista ei ole aiemmin organisaatiossa tutkittu, onhan kyseessä vielä nuori organisaatio. Tutkimukselle onkin selkeästi tilausta, sillä sen esille tuomien kehittämiskohteiden valossa voidaan tarttua kehittämistä mahdollisesti vaativiin kohtiin ja tehdä tarvittavia muutoksia osaamisen johtamisen käytännöissä.

Arvot ja strategia

Puolustusvoimien palvelukeskuksen arvot ja strategia muodostuvat Puolustusvoimien toiminnalle asetetuista arvoista ja strategioista. Puolustusvoimat täyttää yhteiskunnan sille käskemiä tehtäviä Suomen itsenäisyyden turvaamiseksi. Suomen puolustuksen päämääränä on kaikissa tilanteissa turvata kansalaisten elinmahdollisuudet, valtiojohdon toimintavapaus ja puolustaa laillista yhteiskuntajärjestystä. Vastuu yhteiskunnan turvallisuudesta on esillä Puolustusvoimien henkilöstön arvoperustassa: isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja yhteistyö. Näistä muodostuu korkeat laatuvaatimukset Puolustusvoimien henkilöstölle ja henkilöstöjohtamiselle. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015. 12.)

”Puolustusvoimien henkilöstö- ja koulutustoimialojen tavoitetilassa Puolustusvoimilla on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi.” Strategisena vaatimuksena tavoitetilaan pääsemiseksi on tuottaa suorituskypyiä joukkoja ja ammattitaitoisia henkilöstöä. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015. 9.)

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa esitettyjen vaatimuksen mukaisesti Puolustusvoimat tarvitsee ammattitaitoisia henkilöstöä. Ammattitaitoisen henkilöstön ylläpitäminen edellyttää, että Puolustusvoimilla on sodan ja rauhan tarvetta vastaava henkilöstö, henkilöstöllä on vahva osaaminen ja tehtävää vastaava toimintakyky, palkatulle henkilöstölle tarjotaan laadukasta perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä tukea työssä oppimisessa, tehtävä- ja seuraajasuunnittelu tukee henkilöstön ammattitaidon nousujohteista kehittymistä sekä osaamisen hallittua siirtämistä, Puolustusvoimat on kannustava ja kehittyvä työyhteisö, Puolustusvoimilla on yhteiskunnan tuki ja riittävät resurssit sodan ja rauhan ajan tehtävien toteuttamiseksi, Puolustusvoimat on arvostettu työnantaja ja kyvykkäät henkilöt hakeutuvat Puolustusvoimien

tehtäviin. Palkatun henkilöstön ammattitaidon kehittämiseksi hyödynnetään työssä oppimista, suunnitelmallista työ- ja tehtäväkiertoa, perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä näitä ohjaavaa henkilöstösuunnittelua. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015. 11.)

3.4 Analyysimenetelmät

Kyselytutkimuksen tuloksia käsiteltiin aluksi Webropol-ohjelman avulla, jolla aineistosta tuotettiin suorat jakaumat ympyrädiagrammeina. Lisäksi aineistoa käsiteltiin excel-ohjelmalla, jolla tuloksista työstettiin pylväsdiagrammeja. Näiden kuvioiden tuottama tieto avattiin myös sanallisesti.

Lisäksi aineiston perustiedot vietiin SPSS-ohjelmaan ja sen avulla aineisto ristiintaulukoitiin taustamuuttujien mukaan. Tämän jälkeen muutettiin tiedot taulukoiksi ja tallennettiin word-ohjelmaan, jonka jälkeen niistä muokattiin sekä viimeisteltiin julkaistavat taulukot. Seuraavaksi valittiin julkaistavat tulokset. Kaikkien taustamuuttujien tuottamaa tietoa ei nähty tarpeelliseksi julkaista ristiintaulukoinnin muodossa opinäytetyössä. Avoimista vastauksista tehtiin aihepiireittäin kirjallinen taulukkomuotoinen kooste, koska yksittäisiä vastauksia ei haluttu nostaa erillisinä esille. Tulosten yhteenveto koostettiin SWOT-analyysina ja yhteenvetoa avattiin pohdinnassa.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimuksen täsmälliset tavoitteet ja se että mitataan juuri sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa käytännössä systemaattisen virheen puuttumista ja validilla mittarilla suoritettujen tutkimukset ovat keskimäärin oikeita. Jos taas mitattavia muuttujia ja käsitteitä ei ole tarkasti määritelty, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Tutkimuslomakkeen kysymysten on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden on katettava koko tutkimusongelma. Lisäksi perusjoukon tarkka määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. Validiteetti kuvaa siis sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. (Heikkilä 2014, 27 – 28, 177.)

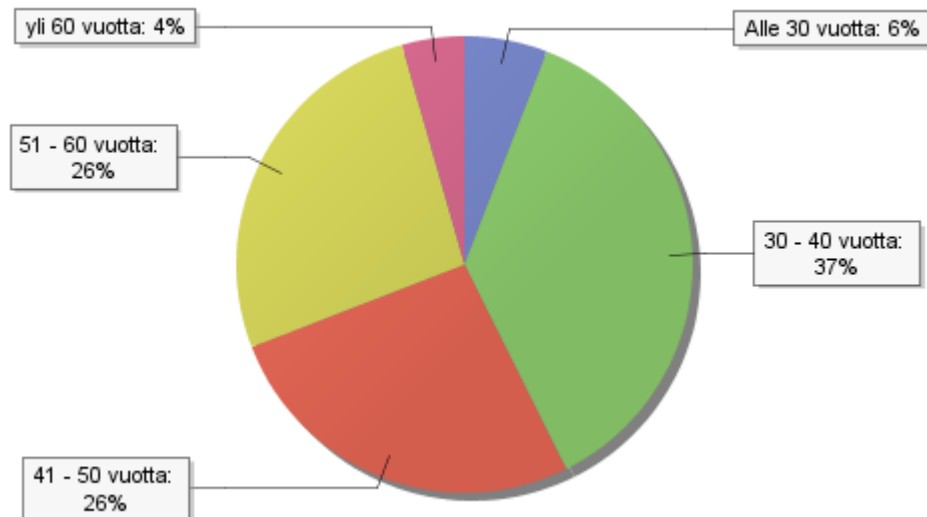
Tulosten tarkkuutta kuvaa tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus, kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen pitää olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tutkijalta vaaditaan koko tutkimuksen ajan tarkkuutta ja kriittisyyttä, sillä virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Jos otoskoko on kovin pieni, ovat tutkimustulokset sattumanvaraisia. Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistuttava myös siitä, ettei kohderyhmä ole vino, vaan otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Otoskoon ollessa pieni, ovat tulokset sattumanvaraisia. Myös poistuma eli kato vastanneiden määrässä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkimuksen puolueettomuus eli objektiivisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkijan on oltava erittäin subjektiivinen valinnoissaan tutkimusmenetelmien, kysymysten muotoilun, analysointimenetelmien ja raportointitapojen suhteen. Tutkimuksen tulokset eivät koskaan saa riippua tutkijasta. Tutkijan itsensä on kuitenkin arvioitava tutkimuksen luotettavuutta mm. vastauskadon osalta sekä tuotava esille, kuinka hyvin kysymysten avulla saatiin selville tutkittava asia tai kuinka yksiselitteisiä kysymykset olivat. (Heikkilä 2014, 28 – 29, 179.)

4 TULOKSET

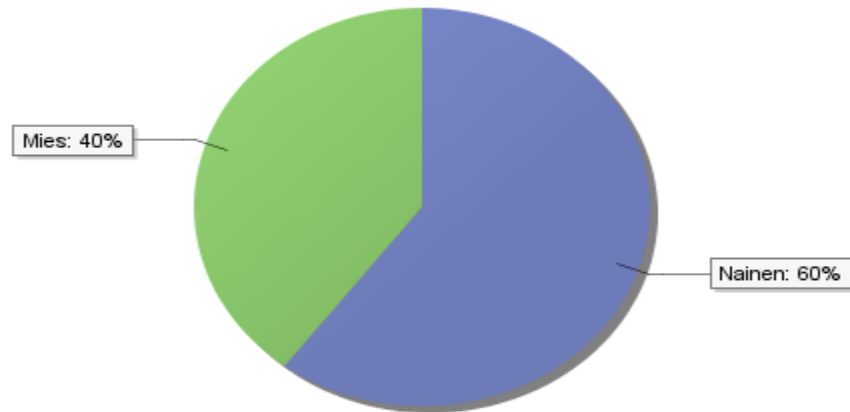
Kyselyyn vastasi yhteensä 68 Puolustusvoimien palvelukeskuksen henkilöstön jäsentä. Taustamuuttujien osalta vastaukset jakaantuivat seuraavissa kuvioissa esitettyjen jakaumien mukaisesti.

Vastaajien ikäjakauma käy ilmi kuvioista 9. Suurin osa kyselyyn vastanneista, 25 eli 37%, oli iältään 30 – 40 vuotiaita. Seuraavaksi eniten oli 41 - 50 vuotiaita sekä 51 – 60 vuotiaita vastaajia, molempia 18 eli 26% vastaajista. Alle 30-vuotiaita vastaajia oli neljä eli 6% ja yli 60 –vuotiaita kolme eli 4%.



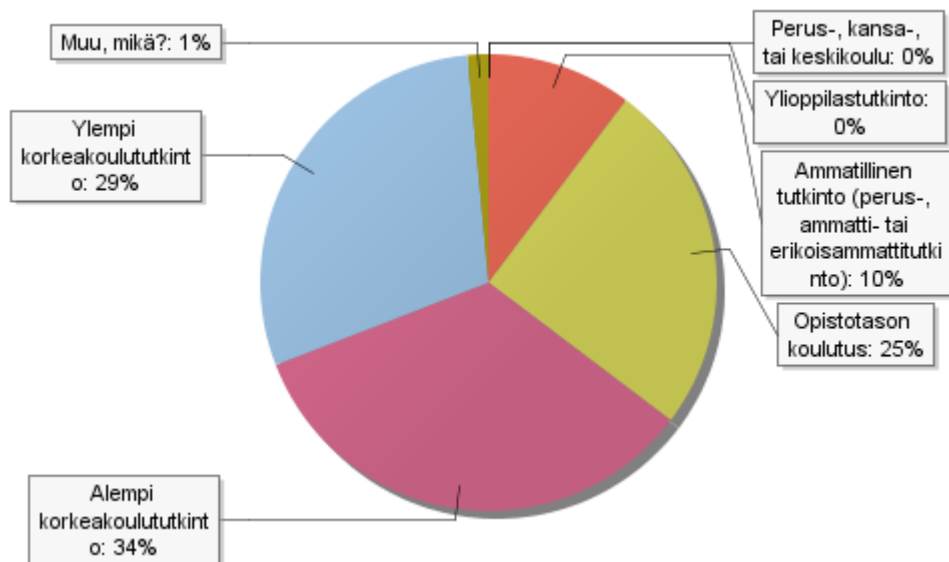
Kuvio 9. Kyselyyn osallistuneiden ikäjakauma.

Kuvion 10 mukaisesti kyselyyn vastanneista 60% eli 41 henkilöä oli naisia ja 40% eli 27 henkilöä miehiä. Tulos vastaa sukupuolijakaumaa organisaatiossa.



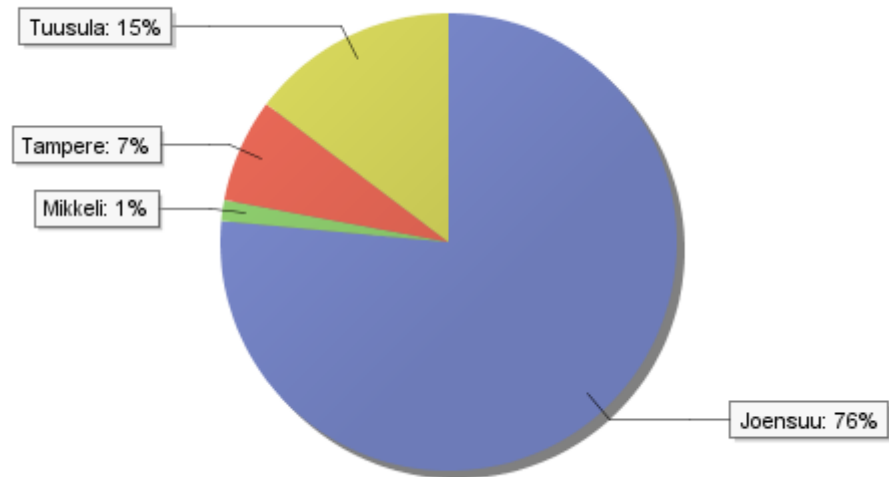
Kuvio 10. Kyselyyn osallistuneiden sukupuolijakauma.

Kyselyyn vastanneiden jakauma koulutuksen mukaan näkyy kuviossa 11. Suurin osa, 23 eli 34%, on alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita. Ylempi korkeakoulututkinto on 20:lla eli 29%. Opistotason tutkinto on 25% eli 17 henkilöllä ja ammatillinen perustutkinto 10%:lla eli seitsemällä henkilöllä. Yhdellä vastaajalla on jokin muu tutkinto/koulutus (kesken jääneet maisteriopinnot).



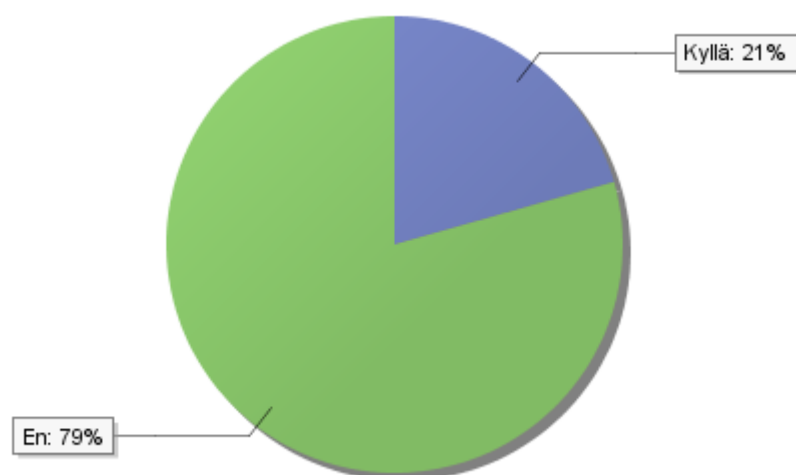
Kuvio 11. Kyselyyn osallistuneet koulutuksen mukaan.

Virkapaikkajakauma nähdään kuviosta 12. Suurin osa vastaajista, 53 eli 76 %, toimii Joensuun yksikössä, joka onkin henkilöstömäärältään suurin palvelukeskuksen virkapaikoista. Seuraavaksi eniten, 10 eli 15 % vastaajista oli Tuusulasta. Tampereelta oli 5 eli 7 % ja Mikkelistä 1 eli 1% vastaajista.



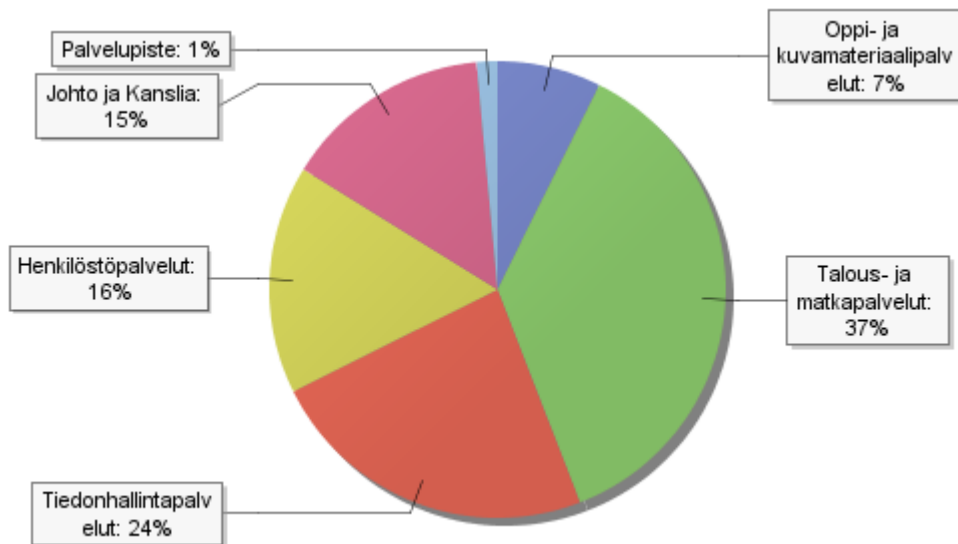
Kuvio 12. Kyselyyn osallistuneiden virkapaikkajakauma.

Suurin osa, 54 eli 79%, vastaajista ei muuttanut asuinpaikkakuntaa työn takia, mutta 14 eli 21% vastaajista kuitenkin muutti ns. työn perässä uudelle paikkakunnalle. Jakauma näkyy kuviosta 12.



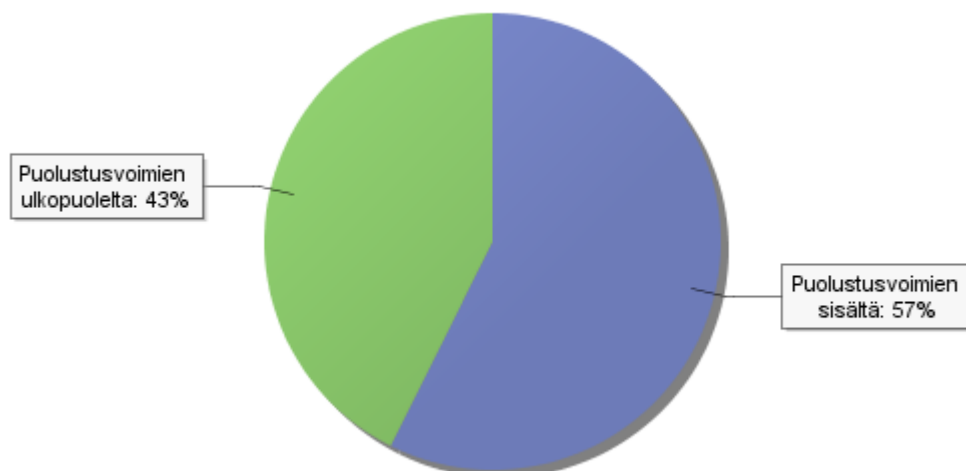
Kuvio 13. Muuttiko kyselyyn osallistunut asuinpaikkakuntaa työn takia.

Työyksiköitä katsottaessa, kuvion 14 mukaisesti, vastaajista suurin osa eli 25 / 37%, oli Talous- ja matkapalveluyksiköstä, joka on organisaation suurin työyksikkö. Seuraavaksi eniten vastaajia oli Tiedonhallintapalveluista, 16 eli 24%. Henkilöstöpalveluista vastaajia oli 11 eli 16% ja johdosta ja kansliasta 10 eli 15 %. Oppi- ja kuvamateriaali-palveluista kyselyyn vastaajia oli viisi eli 7 % ja Palvelupisteestä 1 eli 1%.



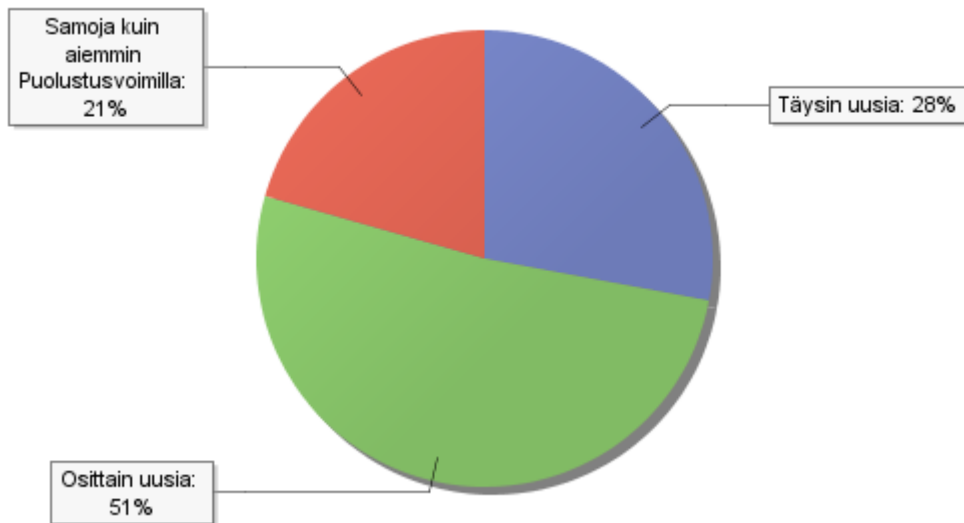
Kuvio 14. Kyselyyn osallistuneiden työyksikköjakauma.

Puolustusvoimien palvelukeskukseen oli siirtynyt Puolustusvoimien sisältä 39 (57 %) vastaajaa. Loput 29 (43%) vastaajaa olivat tulleet töihin Puolustusvoimien ulkopuolelta. Jakauma näkyy kuviosta 15.



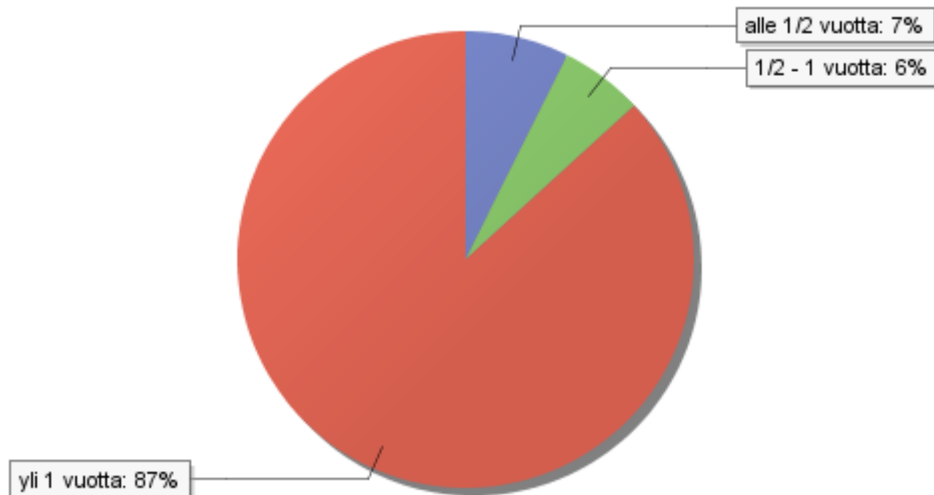
Kuvio 15. Mistä kyselyyn osallistunut oli tullut Puolustusvoimien palvelukeskukseen töihin.

Työtehtävät olivat osittain uusia 35:lle eli 51% vastaajista ja täysin uusia 19:lle eli 28% vastaajista. Samoja kuin aiemmin työtehtävät olivat 14:llä eli 21% vastaajista. Tämä jakauma käy ilmi kuviosta 16.



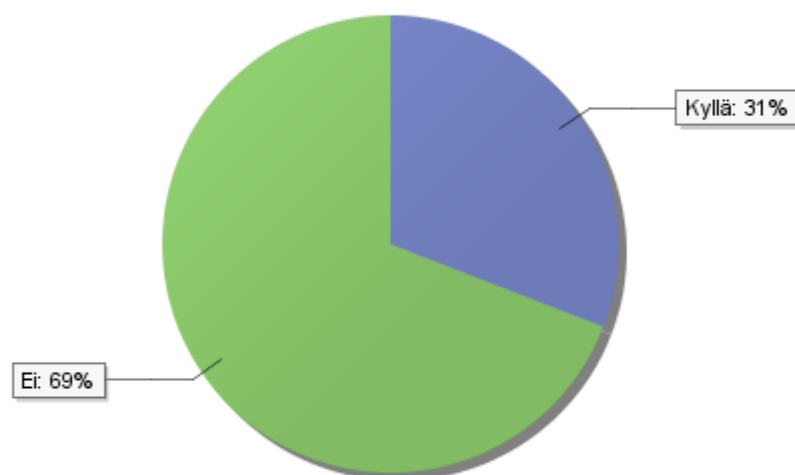
Kuvio 16. Työtehtävien tuttuus kyselyyn vastanneille.

Kuviosta 17 nähdään, että ylivoimaisesti suurin osa vastanneista, 59 henkilöä eli 87%, on työskennellyt organisaatiossa yli yhden vuoden ajan eli käytännössä heti palvelukeskuksen toiminnan aloituksesta lähtien. Viisi henkilöä, eli 7%, on työskennellyt palvelukeskuksessa alle puoli vuotta ja neljä henkilöä, eli 6%, puolesta vuodesta vuoteen.



Kuvio 17. Kuinka kauan kyselyyn osallistuneet ovat työskennelleet Puolustusvoimien palvelukeskuksessa.

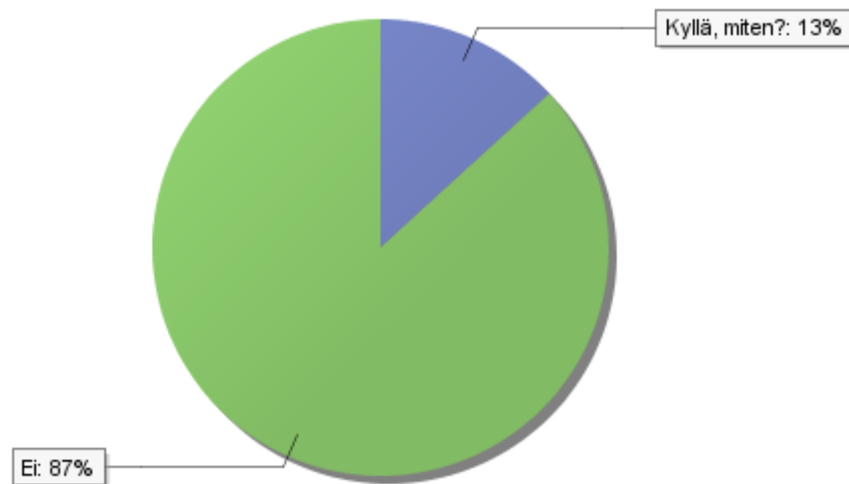
Kuvion 18 mukaisesti suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista, 47:lle eli 69%, ei ollut tehty osaamiskartoitusta. 31% eli 19:lle osaamiskartoitus oli tehty. On hyvin todennäköistä, että vastaajilla on ollut epäselvyyttä osaamiskartoituksen toteuttamismuodosta. Palvelukeskuksessa osaamiskartoitus tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä, eikä alle vuoden organisaatiossa työskennelleiden kanssa ole vielä käyty kehityskeskusteluja.



Kuvio 18. Oliko kyselyyn osallistuneille tehty osaamiskartoitus, kun he aloittivat työskentelyn palvelukeskuksessa.

Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntämiseen osaamisen kehittämisessä 59 eli 87% vastasi, ettei ole hyödynnetty ja 9 eli 13% vastasi, että on hyödynnetty, ks. kuvio 19. Tässä on huomioitava, että kysymykseen vastaaminen oli laitettu kyselyssä pakolliseksi, vaikka olisikin vastannut edelliseen kysymykseen, ettei ole tehty osaamiskartoitusta. Tämän tuloksen voidaan siis sanoa olevan epäluotettava.

Osaamiskartoitukseen osallistuneet tarkensivat avoimilla vastauksilla sitä, miten osaamista heidän kohdallaan oli kehitetty. Vastausten mukaan henkilöstöä on ohjattu koulutuksiin ja koulutuksia on valittu ja annettu osaamiskartoituksen perusteella. Lisäksi osaamista on kehitetty työtehtävissä.



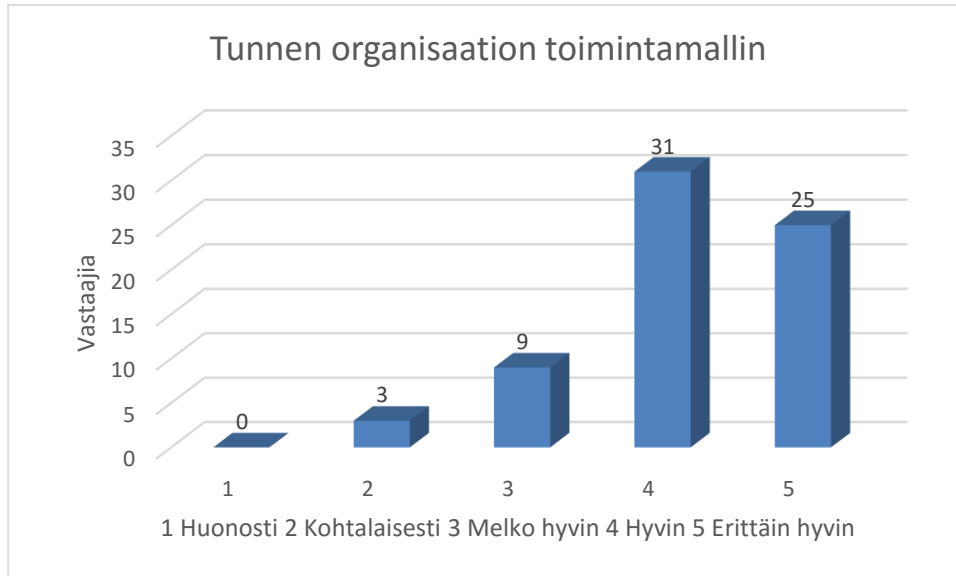
Kuvio 19. Onko kyselyyn osallistuneiden osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetty osaamisesi kehittämisessä.

Varsinaisilla kyselyn asiakysymyksillä henkilöstöltä kysyttiin jokaisen omaan näemykseen ja kokemukseen perustuen tietoja osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista. Vastausasteikko oli viisiportainen, 1 - 5 (*1 = huonosti, 2 = kohtalaisesti, 3 = melko hyvin, 4 = hyvin ja 5 = erittäin hyvin*). Kyselyyn vastasi 68 henkilöstön jäsentä.

Ensimmäisessä osiossa kysyttiin osaamisen johtamisen tilaan ja toimintoihin liittyviä asioita.

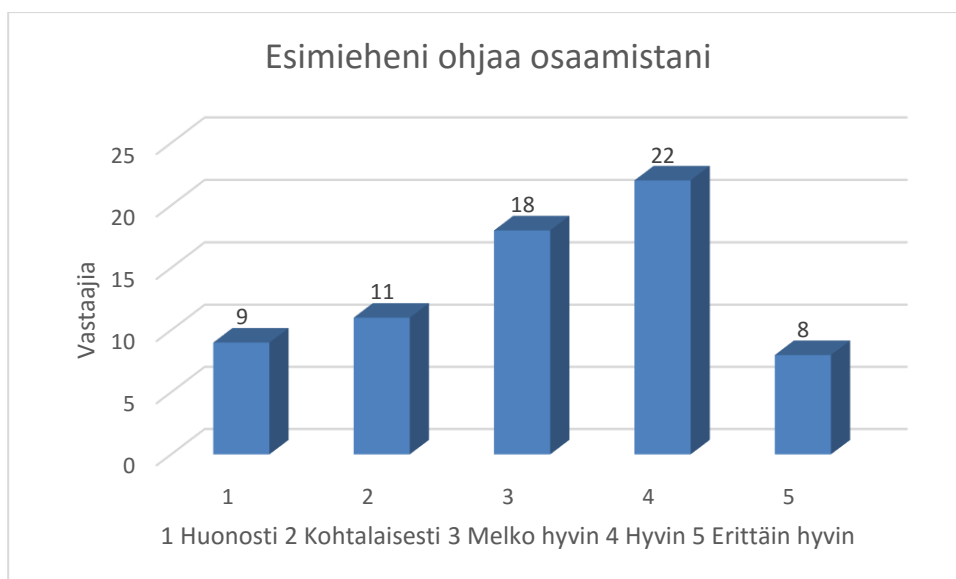
Vastaajista suurin osa eli 55 henkilöä (96%), tuntee organisaation toimintamallin ja

toiminnan tarkoituksen erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin, kuten nähdään kuviosta 20. Vain kolme henkilöä (4%) vastasi tuntemuksensa olevan kohtalainen ja yksi henkilö vastasi sen olevan huono.



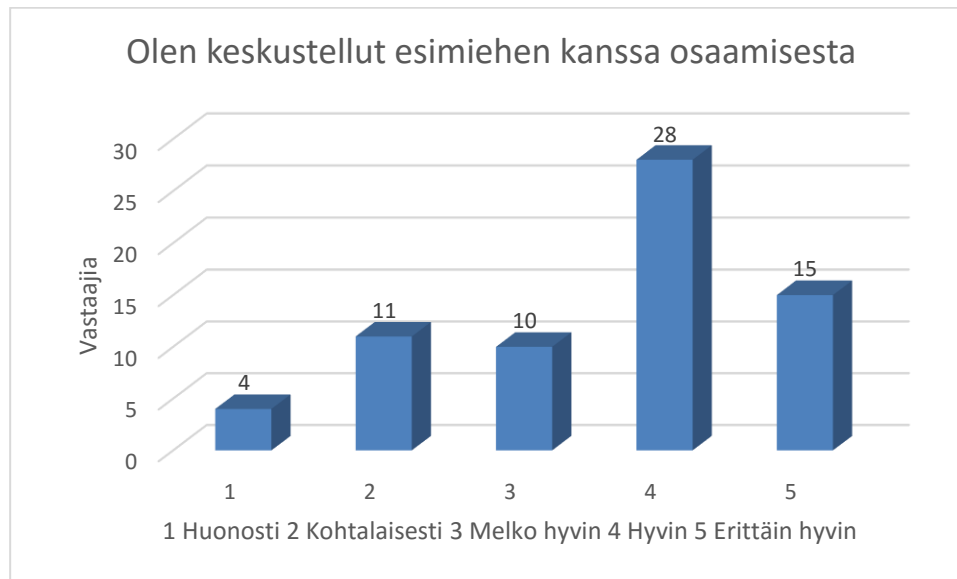
Kuvio 20. Tunnen organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen.

Enemmistö vastanneista, 48 (70%), kokee, että esimies ohjaa hänen osaamista työtehtävissä erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin. Ohjauksen on kokenut kohtalaiseksi 11 (16%) ja huonoksi 9 (13%) kyselyyn vastannutta, ks. kuvio 21.



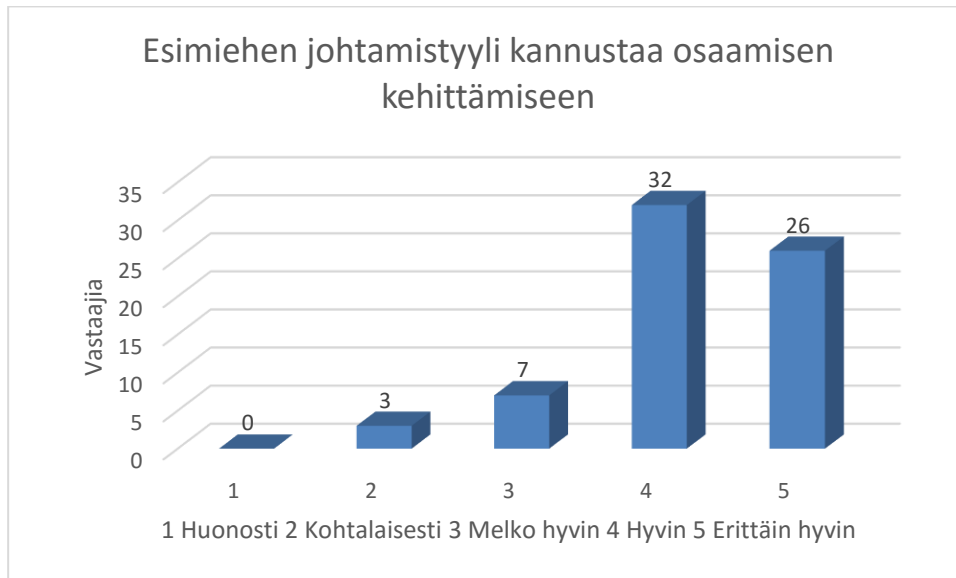
Kuvio 21. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni.

Suurimmalla osalla eli 53 vastaajalla (78%) keskustelut osaamisen kehittämistä esim. kehityskeskustelujen yhteydessä esimiehen kanssa ovat toteutuneet erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin. Tyydyttäväksi tämän koki 11 (16%) vastaajaa ja huonoksi neljä (6%) vastaajaa, ks kuvio 22. Huomioitava on, että kaikkien vastanneiden kanssa ei ollut vielä käyty kehittämiskeskustelua tai tehty erillistä osaamiskartoitusta, jolloin ”huonosti” vastaus voi tarkoittaa, että ei ole tehty/keskusteltu vielä lainkaan.



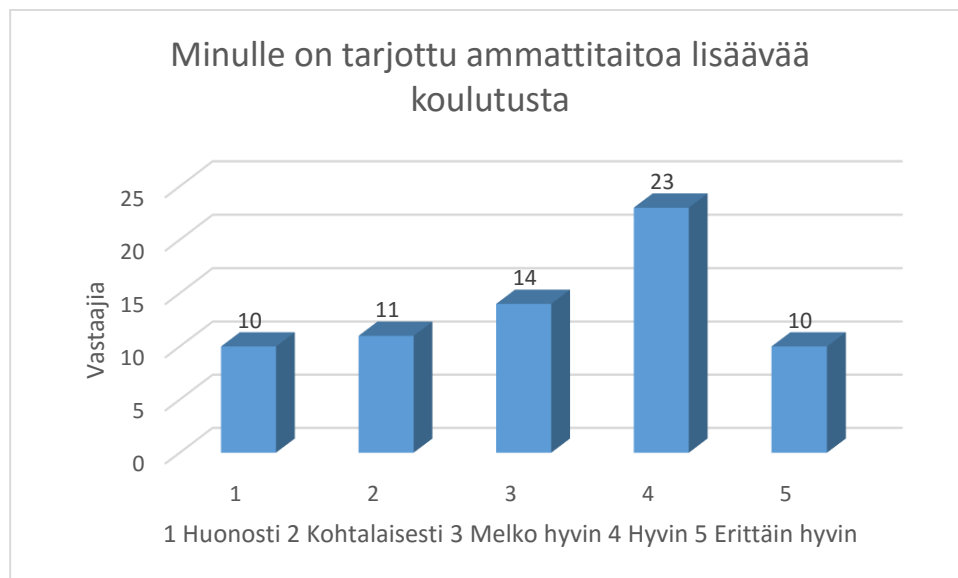
Kuvio 22. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittämistä, esim. kehityskeskustelussa.

Esimiehensä johtamistyylin kokee erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin kannustavana 48 (70%) vastannutta. Kohtalaiseksi sen koki 10 (15%) ja huonoksi 10 (15%) henkilöä, kuten nähdään kuviosta 23.



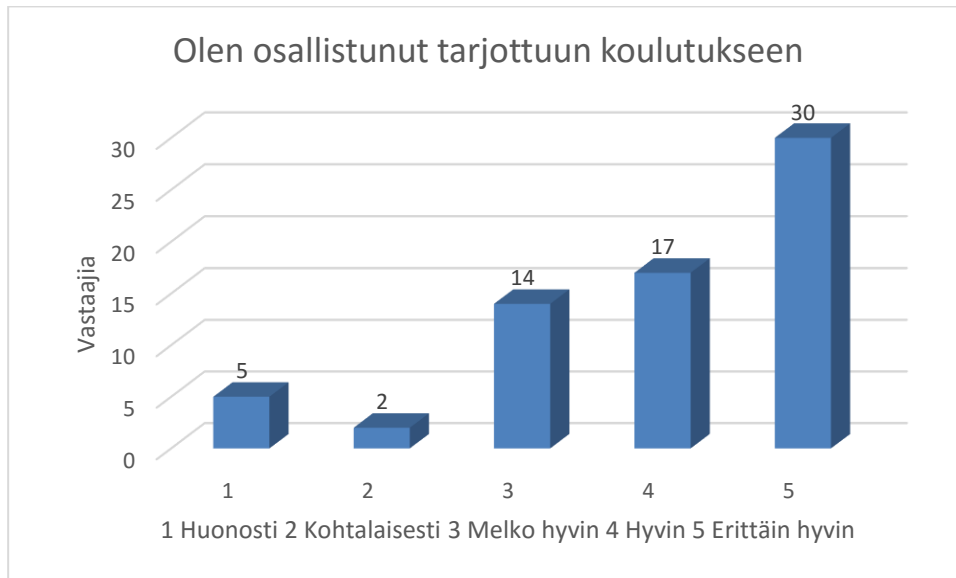
Kuvio 23. Esimieheni johtamistyyli/ -toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen.

Kuvio 24 tuo esille, että ammattitaitoa lisäävää koulutusta on tarjottu erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 47 (70%) vastaajan mielestä. Yksitoista henkilöä (16%) koki saaneensa koulutusta kohtalaisesti ja kymmenen (15%) huonosti.



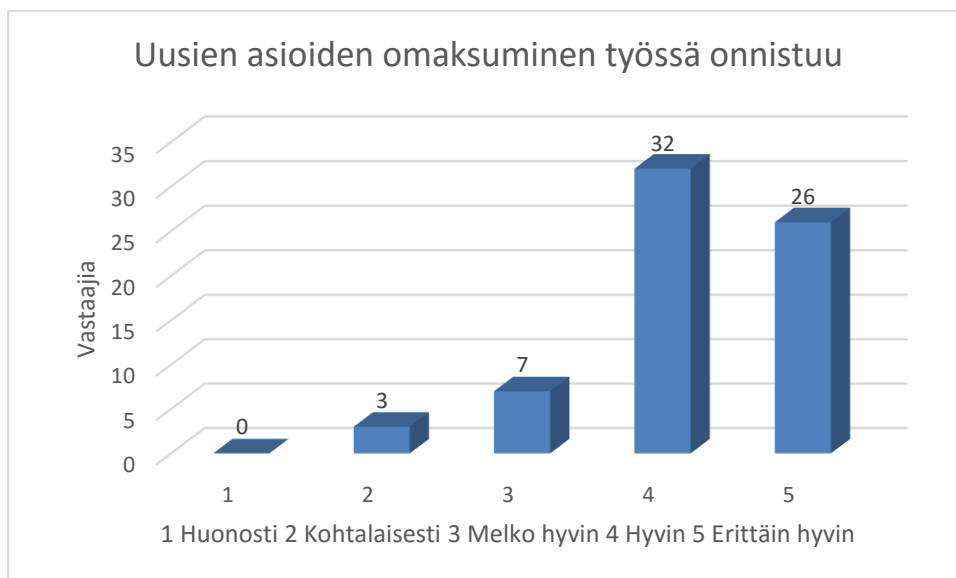
Kuvio 24. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta.

Tarjottuun koulutukseen vastasi osallistuneensa erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 61 henkilöä (90%). Kaksi (3 %) henkilöä oli osallistunut mielestään tyydyttävästi koulutuksiin ja viisi (7%) henkilöä huonosti. Ks. kuvio 25.



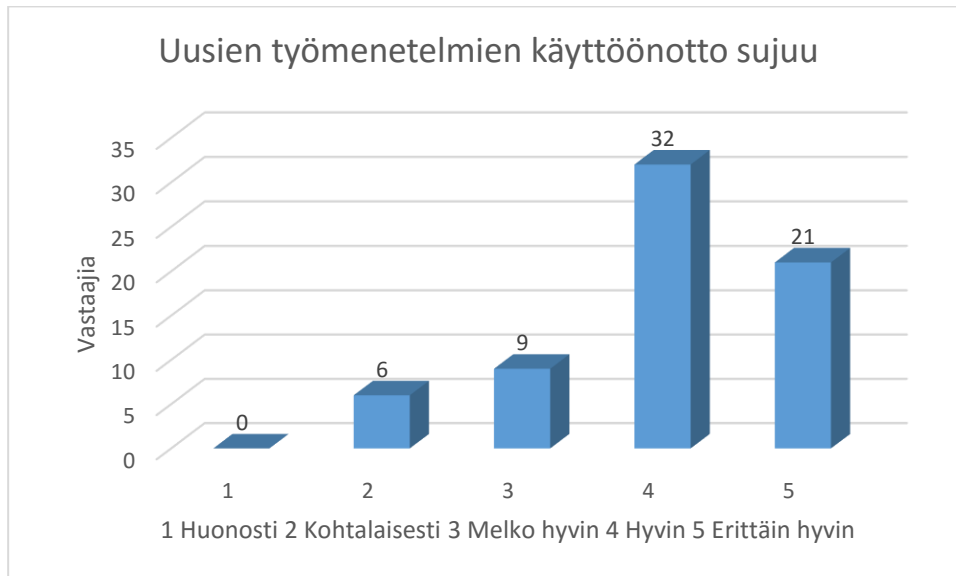
Kuvio 25. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen.

Kuvion 26 mukaisesti uusien asioiden omaksumisen kokee työssään onnistuvan erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 65 (95%) vastaajaa ja kohtalaisesti kolme (10%) vastaajaa.



Kuvio 26. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu.

Uusien työmenetelmien käyttöönoton tuntee sujuvan erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 62 (91%) vastaajaa sekä kohtalaisesti kuusi (9%) vastaajaa. Ks. kuvio 27.



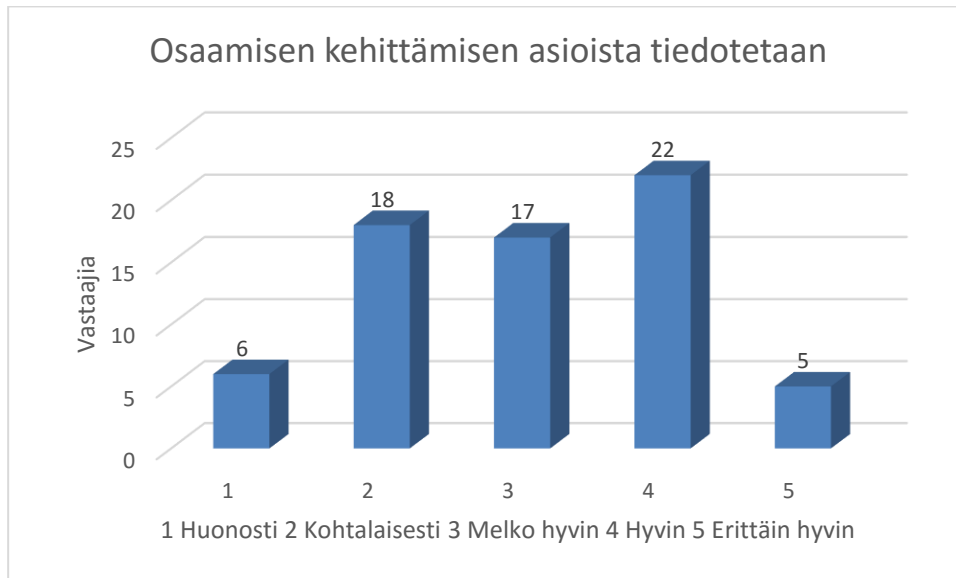
Kuvio 27. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu.

Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa, kuten kuviossa 28 tulee esille, erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 55 (82%) vastaajan mielestä. Kohtalaiseksi tämän koki yhdeksän (21%) ja huonoksi neljä (13%) vastaajaa.



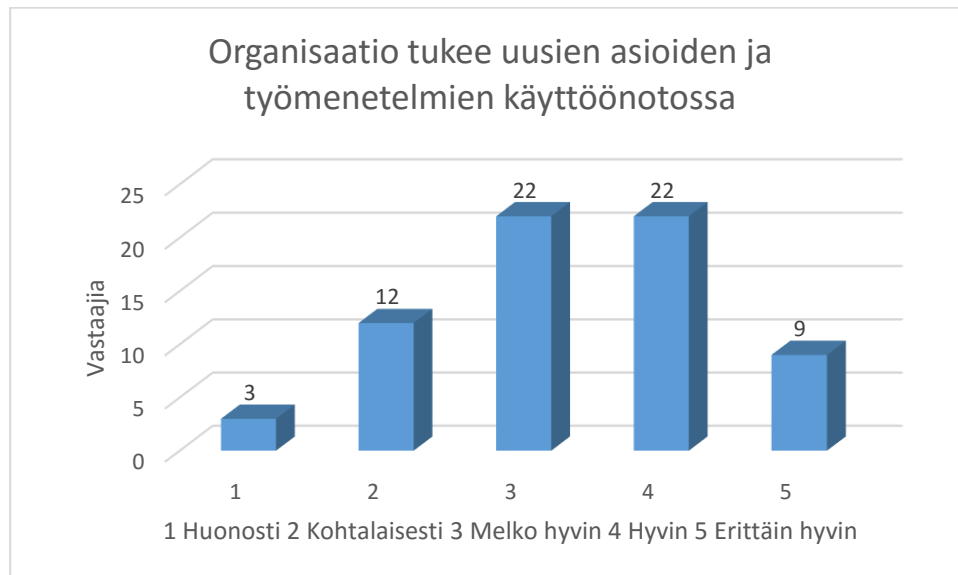
Kuvio 28. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa.

Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedottaminen sujuu erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 44 (64%) vastaajan mielestä. Kohtalaiseksi sujuvuuden kokee 18 (26%) vastaajaa ja huonoksi kuusi (9%) vastaajaa. Ks. kuvio 29.



Kuvio 29. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan.

Tukea uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa kokee saavansa, kuvion 30 mukaisesti, erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 53 (77%) vastaajaa. Kohtalaisesti tukea kokee saavansa 12 (18%) vastaajaa ja huonosti kolme (4%).



Kuvio 30. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa.

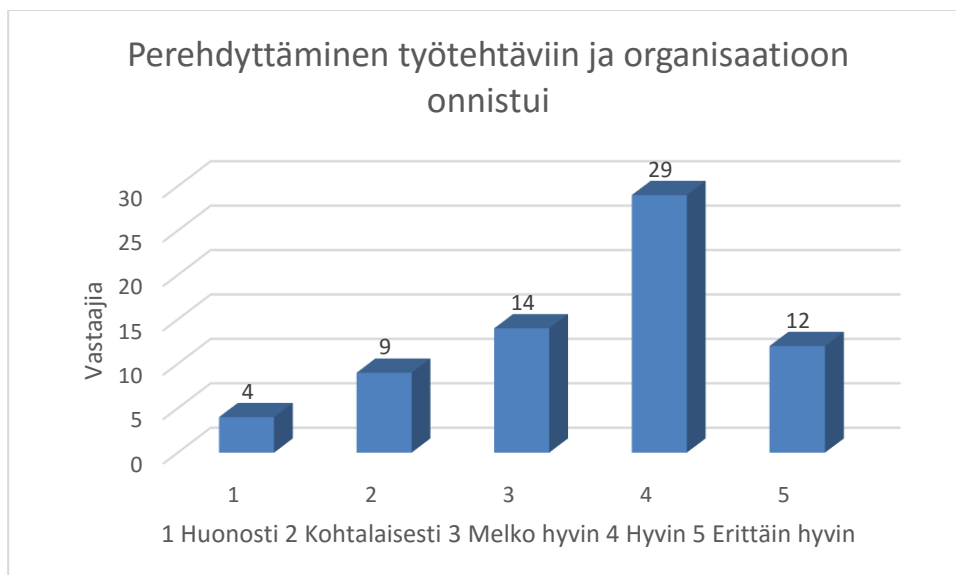
Oman työn merkittävyyteen uskoo paljon 63 (92%) vastaajaa eli kokee tämän erittäin hyvänä, hyvänä tai melko hyvänä. Kohtalaisena sen kokee neljä (6%) ja huonona yksi (1%) vastaaja. Ks kuvio 31.



Kuvio 31. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta.

Kyselyn toisessa osiossa kysyttiin osaamisen kehittämisestä työtehtävissä.

Perehdyttämisen koki erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin onnistuneeksi 55 (82%) vastaajaa. Kohtalaisesti perehdyttäminen on onnistunut yhdeksän (13%) vastaajan mielestä ja huonosti neljän (6%) vastaajan mielestä. Ks. kuvio 32.



Kuvio 32. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui.

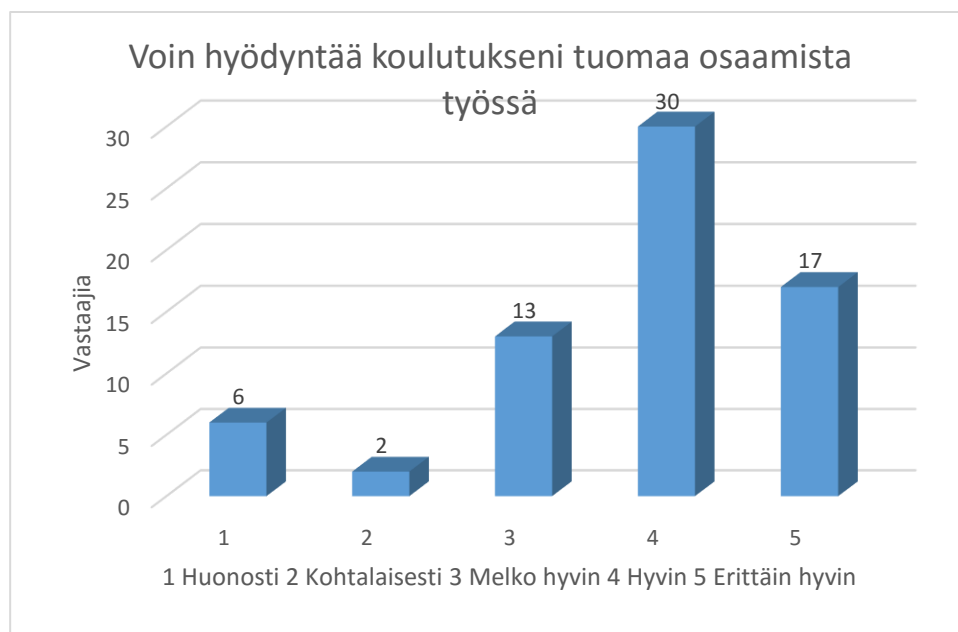
Kuvion 33 mukaisesti työtehtävien sisällön ja vaatimustason koki vastaavan omaa

osaamista erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 58 vastaajaa (86%), kohtalaisesti seitsemän henkilöä (10%) ja huonosti kolme henkilöä (4%).



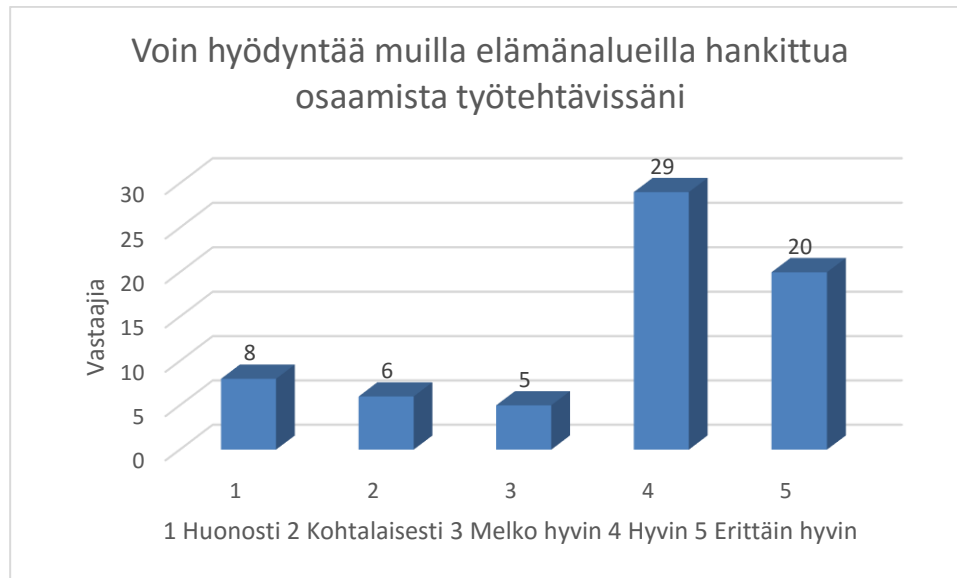
Kuvio 33. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani.

Koulutuksen tuomaa osaamista koki voivansa hyödyntää työssään erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 60 (88%) vastaajaa sekä kohtalaisesti kaksi (3%) vastaajaa ja huonosti kuusi (9%) vastaajaa. Ks. kuvio 34.



Kuvio 34. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni.

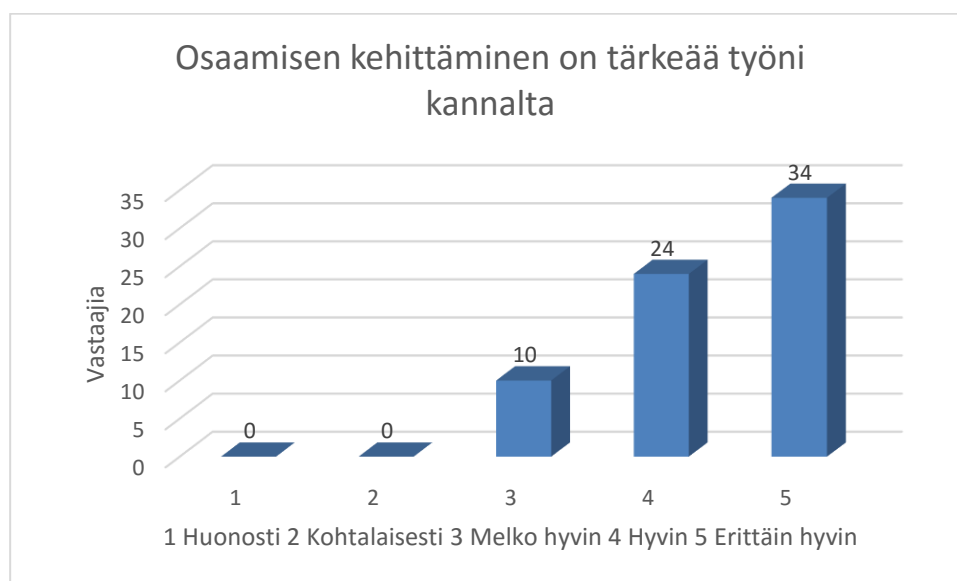
Muilla elämäalueilla hankittua osaamista kokee voivansa hyödyntää työssään kuvion 35 esittämällä tavalla erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 54 (79%) vastaajaa, kohtalaisesti kuusi (9%) vastaajaa ja huonosti kahdeksan (12%) vastaajaa.



Kuvio 35. Voin hyödyntää muilla elämäalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissäni.

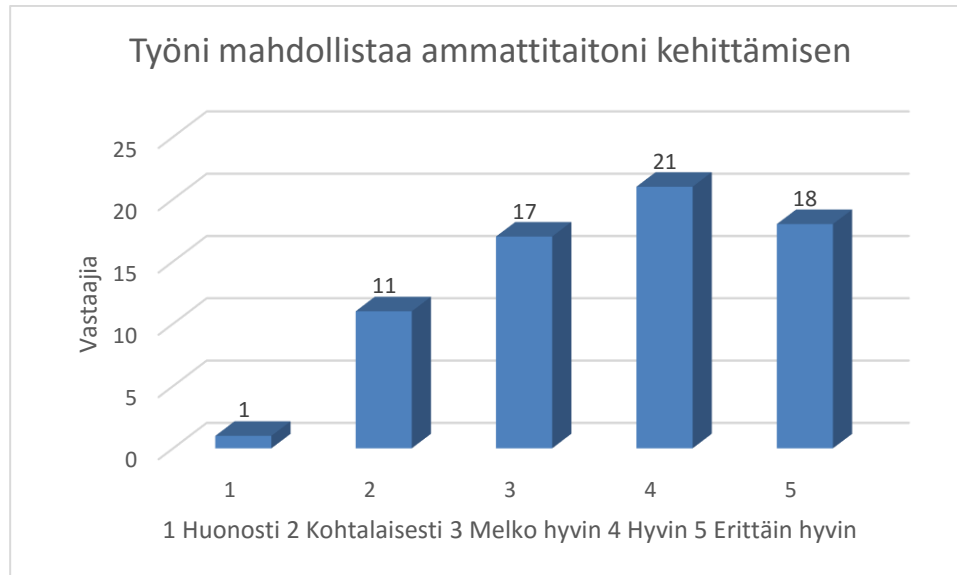
Osaamisen kehittämisen koki työn kannalta tärkeäksi kaikki vastanneet eli 68 (100%).

Ks. kuvio 36.



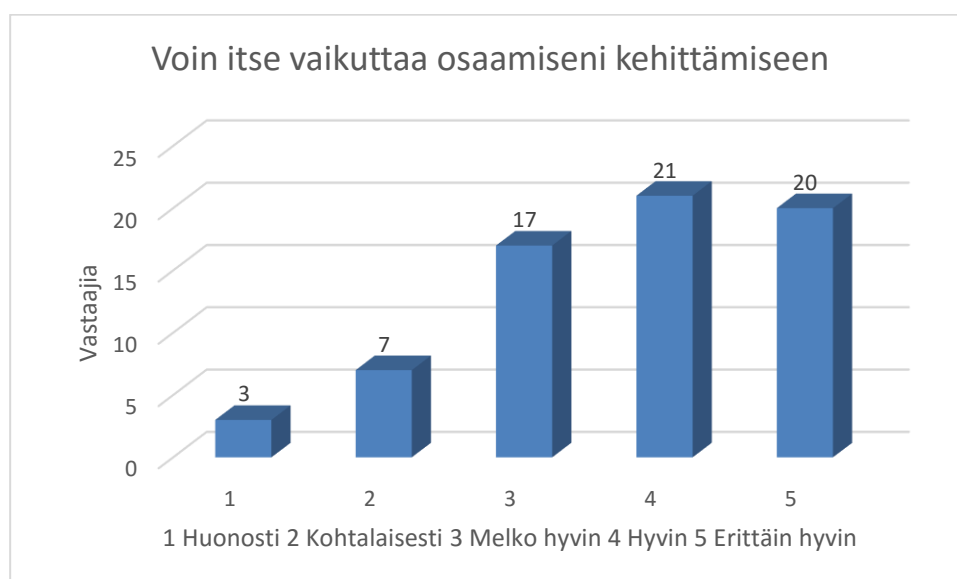
Kuvio 36. Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta.

Työssään ammattitaitoaan koki mahdolliseksi kehittää erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 56 (82%) vastaajaa, kohtalaisesti 11 (16%) vastaajaa ja huonosti vain yksi (1%) vastaaja. Ks. kuvio 37.



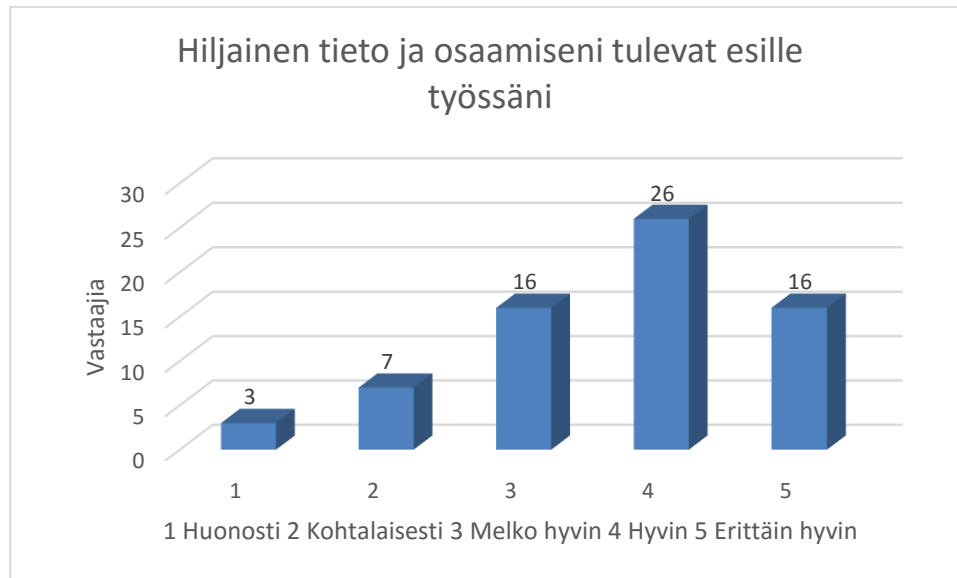
Kuvio 37. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen.

Osaamisensa kehittämiseen koki voivansa itse vaikuttaa erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 58 henkilöä (85%), kohtalaisesti seitsemän henkilöä (10%) ja huonosti kolme (4%) henkilöä kyselyyn vastanneista, kuten kuviosta 38 nähdään.



Kuvio 38. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen.

Hiljaisen tiedon ja osaamisen kokee tulevan esille työssään erittäin hyvin, hyvin tai melko hyvin 58 (86%) vastaajaa. Seitsemän vastaajan mielestä hiljainen tieto tulee esille kohtalaisesti ja kolmen (4%) mielestä huonosti. Tämä nähdään kuviosta 39.



Kuvio 39. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni.

Viimeiseksi kyselyssä esitettiin avoin kysymys siitä, mitä kehitettävää osaamisen johtamisessa henkilöstön mielestä olisi. Vastauksia tähän saatiin yhteensä 26 henkilöltä. Vastauksia ei tuoda tässä esille yksitellen, vaan niistä työstettiin yhteenveto, jossa vastaukset jaotellaan taulukkoon aihepiireittäin.

Taulukon 2 mukaisesti osaamisen johtamisen kehittämisen kohteiksi vastauksissa nousivat: 1. Osaamiskartoituksen tai osaamisen kehittämisen suunnitelman tekeminen ja tavoitteiden asettaminen tai osaamisen kehittämisestä keskusteleminen kehityskeskustelussa, 2. Tiedotus-, sisäinen viestintä- ja vuorovaikutus organisaatiossa, 3. Osaamisen ja henkilöstöjohtaminen, 4. Perehdyttäminen ja työhön ohjeistamisen selkeyttäminen, 5. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja osaamisen näkyväksi tekeminen organisaatiossa, 6. Työnkierto ja 7. Tietojärjestelmät ja niiden käyttöön opastaminen.

Taulukko 2. Kyselyssä esille tulleita kehitettäviä asioita osaamisen johtamisessa Puolustusvoimien palvelukeskuksessa.

Kehitettäviä asioita osaamisen johtamisessa organisaatiossa	Vastaajien lukumäärä
Tiedotus, sisäinen viestintä ja vuorovaikutus organisaatiossa	7
Osaamiskartoitus/osaamisen kehittämisen suunnitelma ja tavoitteet, osaamisen kehittämisestä keskustelu kehittämiskeskustelussa	8
Perehdyttäminen ja työhön ohjeistamisen selkeyttäminen	5
Tietojärjestelmät ja niiden käyttöön opastaminen	2
Osaamisen- ja henkilöstöjohtaminen	7
Työnkierto	2
Hiljaisen tiedon siirtäminen ja osaamisen näkyväksi tekeminen organisaatiossa	4

Tulosten ristiintaulukoiteja

Tutkimuksen tulokset käsiteltiin SPSS-ohjelman avulla ristiintaulukointien muodossa. Ristiintaulukointien tuloksia tuodaan esille tutkimuksen tavoitteet huomioiden. Eli onko Puolustusvoimien palvelukeskukseen rekrytoidun henkilöstön osaamisen johtamisen kokemuksissa eroja riippuen siitä, onko tullut työtehtäviin siviilistä vai Puolustusvoimien sisältä. Lisäksi ristiintaulukointien avulla selvitetään, onko sukupuolella tai työyksiköllä merkitystä siinä, kuinka osaamisen johtamisen koetaan onnistuneen. Tarkoituksena on siis löytää vastaus siihen, onko näiden ryhmien välillä havaittavissa eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä siinä, kuinka he ovat kokeneet osaamisen johtamisen onnistuneen.

Ristiintaulukointien tuloksia kaikkien muuttujien kohdalla ei tuoda tässä opinnäyte-

työssä esille, koska ne eivät tuo lisäarvoa tutkimuksen tavoitteisiin. Tämä asia olisi pitänyt huomioida jo kyselyä tehdessä ja muuttujista päätettäessä, jolloin olisi saatu kyselystä lyhyempi ja enemmän oleellista tietoa tuottava.

Ristiintaulukoinnit sen mukaan tuliko palvelukeskukseen töihin Puolustusvoimien sisältä vai ulkopuolelta

Puolustusvoimien sisältä palvelukeskukseen oli tullut töihin 39 kyselyyn vastannutta eli 57,3% vastaajista ja ulkopuolelta 29 eli 42,7% vastaajista.

Puolustusvoimien sisältä palvelukeskukseen töihin siirtyneistä organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen tuntevat kaikki vastanneet (100 %) melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Puolustusvoimien ulkopuolelta palvelukeskukseen töihin tulleista pieni osa, eli 4,4% vastasi tuntemuksensa olevan kohtalainen ja muiden tuntemus oli melko hyvää, hyvää tai erittäin hyvää. Suurta eroa ei tuntemuksessa ole tämän kyselyn tulosten mukaan havaittavissa, olipa sitten kyse Puolustusvoimien sisältä tai ulkopuolelta palvelukeskukseen rekrytoituneista henkilöistä. Vastaajien määrät käyvät ilmi taulukosta 3.

Taulukko 3. Tunnen organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä			5 12,8%	16 41%	18 46,8%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta		3 10,3%	4 13,8%	15 51,7%	7 24,1%	29
Yhteensä		3 4,4%	9 13,2%	31 45,6%	25 36,8%	68 100%

Taulukossa 4 esille tulevista luvuista voidaan päätellä, että kokemukset esimieheltä saadusta osaamisen ohjauksesta työtehtävissä vaihteli sekä Puolustusvoimien sisältä, että ulkopuolelta tulleiden vastauksissa huonosta erittäin hyvään. Molemmissa ryhmissä kuitenkin suurin osa on vastannut olevansa ohjaukseen melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin tyytyväisiä.

Taulukko 4. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	6 15,4%	5 12,8%	10 25,6%	12 30,8%	6 15,4%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	3 10,3%	6 20,7%	8 27,6%	10 34,5%	2 6,9%	29
Yhteensä	9 13,2%	11 16,2%	18 26,5%	22 32,4%	8 11,8%	68 100%

Osaamisensa kehittämistä esimiehensä kanssa oli keskustellut suurin osa Puolustusvoimien sisältä ja ulkopuolelta rekrytoituista melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Kuitenkin muutama oli kokenut keskustelun jääneen huonolle tai kohtalaiselle tasolle. Hieman suurempi määrä ulkopuolelta (10,3%) kuin sisältä (2,6%) rekrytoituista koki keskustelun jääneen huonolle tasolle. Ks. taulukko 5.

Taulukko 5. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittämistä esim. kehityskeskustelussa.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	1 2,6%	7 17,9%	4 10,3%	15 38,5%	12 30,8%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	3 10,3%	4 13,8%	6 20,7%	13 44,8%	3 10,3%	29
Yhteensä	4 5,9%	11 16,2%	10 14,7%	28 41,2%	15 22,1%	68 100%

Esimiehensä johtamistyylin vastaajat kokivat osaamisen kehittämisen kannalta kannustavaksi jonkin verran vaihtelevasti. Suuria eroja ei kuitenkaan ollut sen mukaan oliko henkilö rekrytoitunut Puolustusvoimien sisältä tai ulkopuolelta. Enemmistö molemmista ryhmistä koki johtamistyylin/-toiminnan olleen melko hyvää, hyvää tai erittäin hyvää. Ks. taulukko 6.

Taulukko 6. Esimieheni johtamistyyli/-toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	6 15,4%	5 12,8%	7 17,9%	10 25,6%	11 28,2%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	4 13,8%	5 17,2%	3 10,3%	14 48,3%	3 10,3%	29
Yhteensä	10 14,7%	10 14,7%	10 14,7%	24 35,3%	14 20,6%	68 100%

Taulukosta 7 nähdään, että ammattitaitoa lisäävää koulutusta oli tarjottu suurimmalle osalle sekä PV:n sisäpuolelta, että sen ulkopuolelta rekrytoituille melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet tarjontaa hyväksi, vaan molemmissa ryhmissä oli myös huonosti- ja kohtalaisesti –vastauksia. Eroa ryhmien välillä muodostui lähinnä ”kohtalaisesti” vastanneiden kohdalla, jossa sisältä tulleiden vastaajien määrä oli pienempi (10,3%) kuin ulkopuolelta tulleiden (24,1%).

Taulukko 7. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	6 15,4%	4 10,3%	9 23,1%	14 35,9%	6 15,4%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	4 13,8%	7 24,1%	5 17,2%	9 31%	4 13,8%	29
Yhteensä	10 14,7%	11 16,2%	14 20,6%	23 33,8%	10 14,7%	68 100%

Kysymyksen ”Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen” kohdalla on virhe, sillä jos edelliseen kysymykseen on vastannut, että koulutusta on tarjottu huonosti eli oletettavasti ei lainkaan, on mahdotonta vastata, kuinka hyvin on osallistunut. Tällöin käytännössä ainoa mahdollinen vastaus on huonosti, joka tällöin voidaan olettaa tarkoittavan, ettei ole osallistunut. Jokaiseen valintakysymykseen oli pakko vastata, joka oli kyselyn laatijan taholta selkeä virhe. Tulokset nähdään taulukosta 8.

Taulukko 8. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	2 5,1%	2 5,1%	11 28,2%	6 15,4%	18 46,2%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	3 10,3%		3 10,3%	11 37,9%	12 41,4%	29
Yhteensä	5 7,4%	2 2,9%	14 20,6%	17 25%	30 44,1%	68 100%

Uusien asioiden omaksumisen työssään koki suurin osa vastanneista sekä PV:n sisältä, että ulkopuolelta tulleista onnistuvan melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Suurta vaihtelua ei vastausprosentteissa ollut, ulkopuolelta tulleista jopa hieman suurempi määrä koki omaksumisen olleen hyvää tai erittäin hyvää. Ks. taulukko 9.

Taulukko 9. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä		2 5,1%	5 12,8%	17 43,6%	15 38,5%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta		1 3,4%	2 6,9%	15 51,7%	11 37,9%	29
Yhteensä		3 4,4%	7 10,3%	32 47,1%	26 38,2%	68 100%

Uusien työmenetelmien käyttöönoton koki suurin osa vastaajista sujuneen melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Suurta vaihtelua ei vastaajaryhmien välillä vastauksissa ole havaittavissa, kuten taulukosta 10 käy ilmi.

Taulukko 10. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Puolustusvoi- mien sisältä		2 5,1%	7 17,9%	19 48,7%	11 28,2%	39
Puolustusvoi- mien ulkopuo- lelta		4 13,8%	2 6,9%	13 44,8%	10 34,5%	29
Yhteensä		6 8,8%	9 13,2%	32 47,1%	21 30,9%	68 100%

Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa vastaajien mielestä vaihtelevasti. Sekä PV:n sisältä, että sen ulkopuolelta rekrytoituista vastaajista suurin osa oli vastannut melko hyvä, mutta myös huonoa, kohtalaista, hyvää ja erittäin hyvää kokemusta asian suhteen on ollut. Ks. taulukko 11.

Taulukko 11. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Puolustusvoi- mien sisältä	4 10,3%	7 17,9%	16 41,0%	9 23,1%	3 7,7%	39
Puolustusvoi- mien ulkopuo- lelta	5 17,2%	7 24,1%	11 37,9%	5 17,2%	1 3,4%	29
Yhteensä	9 13,2%	14 20,6%	27 39,7%	14 20,6%	4 5,9%	68 100%

Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedottamisen kokivat PV:n sisältä rekrytoituista suurempi osa melko hyväksi, hyväksi tai erittäin hyväksi kuin PV:n ulkopuolelta rekrytoituista. Ulkopuolelta tulleista suurin osa (34,5%) koki tiedottamisen olevan kohtalaista, kun taas sisältä tulleista suurin osa (33,3%) koki sen olleen hyvää. Kuitenkin myös ulkopuolelta tulleista hyväksi tiedottamisen koki 31% vastaajista. Tulokset nähdään taulukosta 12.

Taulukko 12. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	3 7,7%	8 20,5%	11 28,2%	13 33,3%	4 10,3%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	3 10,3%	10 34,5%	6 20,7%	9 31,0%	1 3,4%	29
Yhteensä	6 8,8%	18 26,5%	17 25%	22 32,4%	5 7,4%	68 100%

Organisaation tuen uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa koki molemmista ryhmistä suurin osa melko hyväksi, hyväksi tai erittäin hyväksi. Suurin osa PV:n sisältä tulleista koki tuen olleen hyvää (38,5%) ja ulkopuolelta tulleista melko hyvää (31%). Hieman suurempi osa PV:n ulkopuolelta kuin sisältä tulleista kuitenkin koki tuen olleen kohtalaista (27,6%/10,3%). Ks. taulukko 13.

Taulukko 13. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	2 5,1%	4 10,3%	13 33,3%	15 38,5%	5 12,8%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	1 3,4%	8 27,6%	9 31,0%	7 24,1%	4 13,8%	29
Yhteensä	3 4,4%	12 17,6%	22 32,4%	22 32,4%	9 13,2%	68 100%

Oman työnsä merkityksen organisaation menestymisen kannalta katsottuna kokivat molemmista vastaajaryhmistä suurin osa hyväksi tai erittäin hyväksi, kuten taulukosta 14 nähdään.

Taulukko 14. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Puolustusvoi- mien sisältä	1 2,6%	1 2,6%	4 10,3%	19 48,7%	14 35,9%	39
Puolustusvoi- mien ulkopuo- lelta		3 10,3%	1 3,4%	17 58,6%	8 27,6%	29
Yhteensä	1 1,5%	4 5,9%	5 7,4%	36 52,9%	22 32,4%	68 100%

Taulukon 15 mukaisesti perehdyttämisen onnistumisen koki suurin osa molempien ryhmien vastaajista melko hyväksi, hyväksi tai erittäin hyväksi ja vastaajaryhmien vastausten välillä ei ollut suurta eroavaisuutta havaittavissa.

Taulukko 15. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Puolustusvoi- mien sisältä	3 7,7%	6 15,4%	8 20,5%	16 41%	6 15,4%	39
Puolustusvoi- mien ulkopuo- lelta	1 3,4%	3 10,3%	6 20,7%	13 44,8%	6 20,7%	29
Yhteensä	4 5,9%	9 13,2%	14 20,6%	29 42,6%	12 17,6%	68 100%

Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastasivat osaamista suurimmaksi osaksi melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin riippumatta siitä, tuliko vastaaja PV:n sisältä tai ulkopuolelta. Ks. taulukko 16.

Taulukko 16. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Puolustusvoi- mien sisältä	1 2,6%	3 7,7%	5 12,8%	18 46,2%	12 30,8%	39
Puolustusvoi- mien ulkopuo- lelta	2 6,9%	4 13,8%	3 10,3%	11 37,9%	9 31,0%	29
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	8 11,8%	29 42,6%	21 30,9%	68 100%

Koulutuksensa tuomaa osaamista koki voivansa hyödyntää työssään suurin osa vastaajista melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Hieman suurempi osa (30,8%) PV:n sisältä tulleista, kuin ulkopuolelta tulleista (17,2%), koki tämän erittäin hyväksi. Ulkopuolelta tulleista suurempi osa oli vastannut myös huonosti tai kohtalaisesti, yhteensä 17,2%, kun taas sisältä tulleista huonosti –vastauksia oli tullut 7,7%:lta ja kohtalaisesti vastauksia ei lainkaan. Ks. taulukko 17.

Taulukko 17. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	3 7,7%		8 20,5%	16 41%	12 30,8%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	3 10,3%	2 6,9%	5 17,2%	14 48,3%	5 17,2%	29
Yhteensä	6 8,8%	2 2,9%	13 19,1%	30 44,1%	17 25%	68 100%

Muilla elämänalueilla hankittua osaamistaan koki suurin osa kummankin ryhmän vastaajista voivansa hyödyntää työssään hyvin tai erittäin hyvin, kuten taulukosta 18 nähdään. Tarkentavaa kysymystä siitä, millaista osaamista kukin pystyi hyödyntämään ei kyselyssä esitetty. Sen kysyminen olisi voinut tuoda organisaatiolle lisäarvoa esimerkiksi koulutusten suunnittelun kannalta.

Taulukko 18. Voin hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissäni.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	6 15,4%	2 5,1%	3 7,7%	16 41%	12 30,8%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	2 6,9%	4 13,8%	2 6,9%	13 44,8%	8 27,6%	29
Yhteensä	8 11,8%	6 8,8%	5 7,4%	29 42,6%	20 29,4%	68 100%

Osaamisensa kehittämisen tärkeyden koki molemmissa vastaajaryhmissä kaikki vas-

taajat melko hyväksi, hyväksi tai erittäin hyväksi, eikä suuria vaihteluita vastauspro-senteissa ole havaittavissa, kuten nähdään taulukosta 19.

Taulukko 19. Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Puolustusvoi- mien sisältä			6 15,4%	14 35,9%	19 48,7%	39
Puolustusvoi- mien ulkopuo- lelta			4 13,8%	10 34,5%	15 51,7%	29
Yhteensä			10 14,7%	24 35,3%	34 50%	68 100%

Ammattitaitonsa kehittämisen työn kautta koki mahdolliseksi suurin osa molempien ryhmien vastaajista melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. PV:n ulkopuolelta tulleista kuitenkin 24,1% vastasi kohtalaisesti, kun vastaava luku sisältä tulleista oli 10,3%. Ks. taulukko 20.

Taulukko 20. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Puolustusvoi- mien sisältä	1 2,6%	4 10,3%	11 28,2%	13 33,3%	10 25,6%	39
Puolustusvoi- mien ulkopuo- lelta		7 24,1%	6 20,7%	8 27,6%	8 27,6%	29
Yhteensä	1 1,5%	11 16,2%	17 25%	21 30,9%	18 26,5%	68 100%

Taulukon 21 mukaisesti koki suurin osa molemmista vastaajaryhmistä voivansa vai-
kuttaa osaamisensa kehittämiseen melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Pientä vaih-
telua oli kohtalaisesti ja huonosti vastanneiden joukossa, joihin PV:n ulkopuolelta tul-
leista vastasi yhteensä 24,1% ja sisältä tulleista vain 7,7%.

Taulukko 21. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	1 2,6%	2 5,1%	9 23,1%	12 30,8%	15 38,5%	39
Puolustusvoimien ulkopuolelta	2 6,9%	5 17,2%	8 27,6%	9 31,0%	5 17,2%	29
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	17 25%	21 30,9%	20 29,4%	68 100%

Hiljaisen tiedon ja osaamisensa koki tulevan esille työssään suurin osa molempien ryhmien vastaajista melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Vastausjakaumat olivat varsin tasaiset, eikä mainittavia eroavaisuuksia vastaajaryhmien välillä ole havaittavissa, kuten käy ilmi taulukosta 22.

Taulukko 22. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni.

TULI TÖIHIN/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Puolustusvoimien sisältä	2 5,1%	4 10,3%	8 20,5%	15 38,5%	10 25,6%	39 57,3%
Puolustusvoimien ulkopuolelta	1 3,4%	3 10,3%	8 27,6%	11 37,9%	6 20,7%	29 42,7%
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	16 23,5%	26 38,2%	16 23,5%	68 100%

Ristiintaulukoinnit sukupuolen mukaan

Vastaajista 41, eli 60 % oli naisia ja 27, eli 40% miehiä. Seuraavissa ristiintaulukoinneissa nähdään mahdolliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet naisten ja miesten vastausten välillä.

Sukupuolen mukaan katsottuna (ks. taulukko 23) organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen tuntemus on hyvällä tasolla, naisista enemmistö, 48,8%, vastasi ”hyvin”, 29,3% ”erittäin hyvin” ja 17,1% ”melko hyvin” kun taas miehistä enemmistö,

48,1%, vastasi ”erittäin hyvin”, 40,7% ”hyvin” ja 13,2% ”melko hyvin”. Tämän mukaan miehet tunsivat hieman naisia paremmin organisaation toimintamallin ja –tarkoituksen.

Taulukko 23. Tunnen organisaation toimintamallin ja tarkoituksen/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen		2 4,9%	7 17,1%	20 48,8%	12 29,3%	41
Mies		1 3,7	11 7,4%	13 40,7	13 48,1%	27
Yhteensä		3 4,4%	9 13,2%	31 45,6%	25 36,8%	68 100%

Taulukon 24 kuvauksen mukaisesti esimiehen koetaan ohjaavan osaamista työtehtävissä jonkin verran vaihtelevasti kummankin sukupuolen edustajien kokemuksen mukaan. Painopiste on kuitenkin sekä naisilla että miehillä hyvän puolella.

Taulukko 24. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	7 17,1%	9 22%	10 24,4%	12 29,3%	3 7,3%	41
Mies	2 7,4%	2 7,4%	8 29,6%	10 37%	5 18,5%	27
Yhteensä	9 13,2%	11 16,2%	18 26,5%	22 32,4%	8 11,8%	68 100%

Esimiehensä kanssa osaamisensa kehittämisestä ovat sekä naiset että miehet vastanneet keskustelleensa pääosin hyvin. Kuitenkin vaihtelua on vastauksissa havaittavissa ja naisista 29,3% on vastannut kohtalaisesti tai huonosti, kun taas miehistä näin on vastannut vain 11,1%. Miehet ovat siis kokeneet naisia enemmän keskusteluja olleen hyvin. Ks. taulukko 25.

Taulukko 25. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittämistä esim. kehityskeskustelussa/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	3 7,3%	9 22%	9 22%	13 31,7%	7 17,1%	41
Mies	1 3,7%	2 7,4%	1 3,7%	15 55,6%	8 29,6%	27
Yhteensä	4 5,9%	11 16,2%	10 14,7%	28 41,2%	15 22,1%	68 100%

Esimiehensä johtamistyylin ja -toiminnan koki naisista suurin osa (29,3%) hyvänä ja miehistä suurin osa (44,4%) samoin hyvänä. Miehistä kuitenkin jopa 29,6% koki tämän erittäin hyvänä, kun taas naisten kohdalla on havaittavissa enemmän vaihtelua vastauksissa. Huonosti-vastauksia tuli 17,1% ja kohtalaisesti-vastauksia 24,4%, kun miesten kohdalla huonosti-vastauksia oli 11,1% ja kohtalaisesti-vastauksia ei lainkaan. Miehet siis kokevat tämän perusteella esimiehensä johtamistyylin ja toiminnan olevan paremmalla tasolla kuin naiset. Ks. taulukko 26.

Taulukko 26. Esimieheni johtamistyyli/-toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	7 17,1%	10 24,4%	6 14,6%	12 29,3%	6 14,6%	41
Mies	3 11,1%		4 14,8%	12 44,4%	8 29,6%	27
Yhteensä	10 14,7%	10 14,7%	10 14,7%	24 35,3%	14 20,6%	68 100%

Taulukon 27 mukaisesti ammattitaitoa lisäävää koulutusta on tarjottu molempien sukupuolien edustajien mielestä vaihdellen huonosta erittäin hyvään. Kokonaisuudessaan kuitenkin suurin osa sekä naisista että miehistä on kokenut koulutustarjonnan olleen melko hyvää, hyvää tai erittäin hyvää. Ks. taulukko 27.

Taulukko 27. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	7 17,1%	7 17,1%	10 24,4%	11 26,8%	6 14,6%	41
Mies	3 11,1%	4 14,8%	4 14,8%	12 44,4%	4 14,8%	27
Yhteensä	10 14,7%	11 16,2%	14 20,6%	23 33,8%	10 14,7%	68 100%

Tarjottuun koulutukseen on osallistuttu ja molempien sukupuolien enemmistö vastasi ”erittäin hyvin”, kuten taulukosta 28 nähdään.

Taulukko 28. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	2 4,9%	2 4,9%	6 14,6%	12 29,3%	19 46,3%	41
Mies	3 11,1%		8 29,6%	5 18,5%	11 40,7%	27
Yhteensä	5 7,4%	2 2,9%	14 20,6%	17 25,0%	30 44,1%	68 100%

Uusien asioiden omaksuminen työssä onnistuu hyvin molempien sukupuolien enemmistön mielestä. Vain muutama nainen vastasi kohtalaisesti. Ks. taulukko 29.

Taulukko 29. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen		3 7,3%	2 4,9%	19 46,3%	17 41,5%	41
Mies			5 18,5%	13 48,1%	9 33,3%	27
Yhteensä		3 4,4%	7 10,3%	32 47,1%	26 38,2%	68 100%

Taulukosta 30 käy ilmi, että sekä naiset että miehet kokivat uusien työmenetelmien käyttöönoton sujuvan hyvin. Naiset kokivat tämän sujuneen jopa hieman miehiä paremmin. Ainoastaan muutama nainen ja mies oli vastannut kohtalaisesti.

Taulukko 30. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen		4 9,8%	3 7,3%	19 46,3%	15 36,6%	41
Mies		2 7,4%	6 22,2%	13 48,1%	6 22,2%	27
Yhteensä		6 8,8%	9 13,2%	32 47,1%	21 30,9%	68 100%

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen koki suurin osa naisista melko hyväksi. Miesten kohdalla kokemukset olivat jakautuneet suurimmaksi osaksi kohtalaisesti, melko hyvin ja hyvin –vastausten kohdalle. Ks. taulukko 31.

Taulukko 31. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	6 14,6%	7 17,1%	19 46,3%	7 17,1%	2 4,9%	41
Mies	3 11,1%	7 25,9%	8 29,6%	7 25,9%	2 5,9%	27
Yhteensä	9 13,2%	14 20,6%	27 39,7%	14 20,6%	4 5,9%	68 100%

Osaamisen kehittämisen asioista tiedottamisen kokivat miehet onnistuneen paremmin kuin naiset, joista suurin osa oli kokenut tämän onnistuneen kohtalaisesti. Ks. taulukko 32.

Taulukko 32. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	5 12,2%	14 34,1%	7 17,1%	12 29,3%	3 7,3%	41
Mies	1 3,7%	4 14,8%	10 37%	10 37%	2 7,4%	27
Yhteensä	6 8,8%	18 26,5%	17 25%	22 32,4%	5 7,4%	68 100%

Taulukon 33 mukaisesti organisaation tuen uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa kokivat naisista suurin osa (36,6%) melko hyväksi ja toiseksi suurin osa (24,4%) hyväksi. Miehistä reilu enemmistö (44,4%) koki tuen saannin hyväksi ja toiseksi suurin osa (25,9%) melko hyväksi. Miesten kokemukset olivat kaikki vastaukset huomioiden vähän naisia paremmat.

Taulukko 33. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöön-
otossa/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Nainen	3 7,3%	8 19,5%	15 36,6%	10 24,4%	5 12,2%	41
Mies		4 14,8%	7 25,9%	12 44,4%	4 14,8%	27
Yhteensä	3 4,4%	12 17,6%	22 32,4%	22 32,4%	9 13,2%	68 100%

Oman työnsä merkitykseen uskoivat sekä naiset että miehet hyvin vahvasti, eikä sukupuolten välillä vastauksissa ollut suurta eroa. Ks. taulukko 34.

Taulukko 34. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta/su-
kupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalai- sesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yh- teensä
Nainen	1 2,4%	1 2,4%	3 7,3%	22 53,7%	14 34,1%	41
Mies		3 11,1%	2 7,4%	14 51,9%	8 29,6%	27
Yhteensä	1 1,5%	4 5,9%	5 7,4%	36 52,9%	22 32,4%	68 100%

Naiset kokivat perehdyttämisen vähän miehiä vaihtelevammin onnistuneeksi, mutta kuitenkin antoivat pääosin hyvän arvosanan. Miehistä selkeä enemmistö arvioi tämän onnistuneen hyvin. Ks. taulukko 35.

Taulukko 35. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	3 7,3%	6 14,6%	10 24,4%	14 34,1%	8 19,5%	41
Mies	1 3,7%	3 11,1%	4 14,8%	15 55,6%	4 14,8%	27
Yhteensä	4 5,9%	9 13,2%	14 20,6%	29 42,6%	12 17,6%	68 100%

Työtehtävien sisällön ja vaatimustason koki vastaavan omaa osaamistaan hyvin ja erittäin hyvin suurin osa sekä naisista että miehistä, kuten taulukosta 36 käy ilmi.

Taulukko 36. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	3 7,3%	4 9,8%	5 12,2%	16 39%	13 31,7%	41
Mies		3 11,1%	3 11,1%	13 48,1%	8 29,6%	27
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	8 11,8%	29 42,6%	21 30,9%	68 100%

Koulutuksensa tuomaa osaamista koki voivansa hyödyntää työssään suurin osa sekä naisista että miehistä hyvin, erittäin hyvin tai melko hyvin. Isoja vaihteluita ei vastajaryhmien välillä ole havaittavissa. Ks. taulukko 37.

Taulukko 37. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	4 9,8%	1 2,4%	8 19,5%	17 41,5%	11 26,8%	41
Mies	2 7,4%	1 3,7%	5 18,5%	13 48,1%	6 22,2%	27
Yhteensä	6 8,8%	2 2,9%	13 19,1%	30 44,1%	17 25%	68 100%

Taulukon 38 mukaisesti koki selkeä enemmistö sekä naisista että miehistä voivansa hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamistaan hyvin ja erittäin hyvin.

Taulukko 38. Voin hyödyntää muilla elämänaalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissä/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	7 17,1%	3 7,3%	1 2,4%	17 41,5%	13 31,7%	41
Mies	1 3,7%	3 11,1%	4 14,8%	12 44,4%	7 25,9%	27
Yhteensä	8 11,8%	6 8,8%	5 7,4%	29 42,6%	20 29,4%	68 100%

Osaamisen kehittämisen kokivat niin naiset kuin miehetkin tärkeäksi, taulukon 39 osoittamien tulosten mukaisesti.

Taulukko 39. Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen			5 12,2%	14 34,1%	22 53,7%	41
Mies			5 18,5%	10 37%	12 44,4%	27
Yhteensä			10 14,7%	24 35,3%	34 50%	68 100%

Mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseen työssä koettiin naisten keskuudessa vaihtelevasti, sillä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kohtalaisesta erittäin hyvään. Kuitenkin eniten tuli erittäin hyvin –vastauksia. Miesten kokemukset olivat kokonaisuudessaan vastausten mukaan hieman parempia kuin naisten. Ks. taulukko 40.

Taulukko 40. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	1 2,4%	9 22%	9 22%	9 22%	13 31,7%	41
Mies		2 7,4%	8 29,6%	12 44,4%	5 18,5%	27
Yhteensä	1 1,5%	11 16,2%	17 25%	21 30,9%	18 26,5%	68 100%

Taulukon 41 mukaisesti osaamisensa kehittämiseen koki voivansa itse vaikuttaa suurin osa sekä naisista että miehistä melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin. Naisista osa oli kokenut tämän myös kohtalaiseksi tai huonoksi, mutta miehistä vain yksi huonoksi. Miesten kokemukset olivat siis hieman naisia positiivisemmat.

Taulukko 41. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	2 4,9%	7 17,1%	11 26,8%	10 24,4%	11 26,8%	41
Mies	1 3,7%		6 22,2%	11 40,7%	9 33,3%	27
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	17 25%	21 30,9%	20 29,4%	68 100%

Enemmistö naisista (36,6%) ja miehistä (40,7%) koki hiljaisen tietonsa ja osaamisensa tulevan hyvin esille työssään. Naisista 29,3% koki tämän jopa erittäin hyväksi, vastaavasti miehistä 29,6% melko hyväksi. Naiset kokivat hiljaisen osaamisensa esille tulemisen kokonaisuudessaan hieman miehiä paremmaksi. Ks. taulukko 42.

Taulukko 42. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni/sukupuoli.

SUKUPUOLI/ ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Nainen	3 7,3%	3 7,3%	8 19,5%	15 36,6%	12 29,3%	41
Mies		4 14,8%	8 29,6%	11 40,7%	4 14,8%	27
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	16 23,5%	26 38,2%	16 23,5%	68 100%

Ristiintaulukoinnit työyksikön mukaan

Puolustusvoimien palvelukeskuksen työyksiköt ovat henkilöstömääriltään varsin erikokoisia ja tämä heijastui suoraan vastaajien määrälliseen jakautumiseen. Vastaajista suurin osa tuli talous- ja matkapalveluyksiköstä, toiseksi suurin osa tiedonhallintapalveluista, kolmanneksi suurin osa henkilöstöpalveluista ja neljänneksi suurin osa johdon ja kanslian puolelta. Muutama vastaaja tuli oppi- ja kuvamateriaalipalveluista ja

yksi vastaaja palvelupisteestä.

Riippumatta työyksiköstä, henkilöstö vastasi tuntevansa organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen kokonaisuudessaan hyvin, kuten taulukosta 43 käy ilmi. Ainoastaan talous- ja matkapalveluiden edustajista kolme oli vastannut ”kohtalaisesti”. 60% sekä oppi- ja kuvamateriaalipalveluiden sekä johdon ja kanslian edustajista koki tuntemuksensa olevan erittäin hyvää. Myös henkilöstöpalveluiden edustajista suurin osa, 45,5%, koki tuntemuksensa erittäin hyväksi. Talous- ja matkapalveluiden edustajien vastaukset jakautuivat eniten ja heistä 40% vastasi erittäin hyvä ja 40% hyvä. Tiedonhallintapalveluissa suurin osa, 81,3%, koki tuntemuksensa hyväksi. Palvelupisteen ainoa edustaja koki tuntemuksensa erittäin hyväksi.

Taulukko 43. Tunnen organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen/työyksikkö.

TYÖYKSIKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut			1 20%	1 20%	3 60%	5
Talous- ja matkapalvelut		3 12%	2 8%	10 40%	10 40%	25
Tiedonhallintapalvelut			3 18,8%	13 81,3%	0	16
Henkilöstöpalvelut			2 18,2%	4 36,4%	5 45,5%	11
Johto ja kanslia			1 10%	3 30%	6 60%	10
Palvelupiste					1 100%	1
Yhteensä		3 4,4%	9 13,2%	31 45,6%	25 36,8%	68 100%

Taulukko 44 kertoo, kuinka esimiehen ohjaus osaamisen osalta on henkilöstön mielestä onnistunut. Enemmistö jokaisen työyksikön vastaajista on kokenut ohjauksen onnistuneen hyvin. Hajontaa vastauksissa on tosin nähtävissä suurimpien työyksiköiden kohdalla, joissa jakauma on huonosta erittäin hyvään. Henkilöstöpalveluissa jopa 27,3% on vastannut huonosti.

Taulukko 44. Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut			1 20%	2 40%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut	4 16%	5 20%	5 20%	8 32%	3 12%	25
Tiedonhallintapalvelut	2 12,5%	4 25%	4 25%	5 31,3%	1 6,3%	16
Henkilöstöpalvelut	3 27,3%	1 9,1%	2 18,2%	4 36,4%	1 9,1%	11
Johto ja kanslia		1 10%	6 60%	2 20%	1 10%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	9 13,2%	11 16,2%	18 26,5%	22 32,4%	8 11,8%	68 100%

Osaamisen kehittämistä on keskusteltu esimiehen kanssa kauttaaltaan hyvin. Kuitenkin suurimpien työyksiköiden vastaajien arviot vaihtelevat huonosta erittäin hyvään, kuten taulukosta 45 voi todeta.

Taulukko 45. Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamiseni kehittämistä, esim. kehityskeskustelussa/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut				1 20%	4 80%	5
Talous- ja matkapalvelut	1 4%	5 20%	4 16%	10 40%	5 20%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%	3 18,8%	2 12,5%	7 43,8%	3 18,8%	16
Henkilöstöpalvelut	2 18,2%	2 18,2%	2 18,2%	4 36,4%	1 9,1%	11
Johto ja kanslia		1 10%	2 20%	5 50%	2 20%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	4 5,9%	11 16,2%	10 14,7%	28 41,2%	15 22,1%	68 100%

Esimiehensä johtamistyylin/-toiminnan koki kannustavan osaamisen kehittämiseen oppi- ja kuvamateriaalipalveluiden vastaajista jopa 80% erittäin hyvin ja johdon ja

kanslian vastaajista 80% hyvin. Talous- ja matkapalveluiden, tiedonhallintapalveluiden ja henkilöstöpalveluiden vastaajien kokemukset jakautuivat huonosta erittäin hyvään. Ks. taulukko 46.

Taulukko 46. Esimieheni johtamistyyli/ -toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut				1 20%	4 80%	5
Talous- ja matkapalvelut	4 16%	6 24%		10 40%	5 20%	25
Tiedonhallintapalvelut	3 18,8%	1 6,3%	6 37,5%	3 18,8%	3 18,8%	16
Henkilöstöpalvelut	3 27,3%	2 18,2%	4 36,4%	1 9,1%	1 9,1%	11
Johto ja kanslia		1 10%		8 80%	1 10%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	10 14,7%	10 14,7%	10 14,7%	24 35,3%	14 20,6%	68 100%

Ammattitaitoa lisäävää koulutusta oli tarjottu vastausten mukaan vaihtelevatasoisesti, sillä vastaukset työyksiköstä riippumatta jakautuivat melko paljon. Tämä nähdään taulukosta 47. Henkilöstöpalveluiden vastaajista enemmistö, 36,4% oli vastannut ”huonosti”. Tosin huonosti-vastauksia oli tullut myös oppi- ja kuvamateriaaliyksiköstä, talous- ja matkapalveluista ja tiedonhallintapalveluista.

Taulukko 47. Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut	1 20%		1 20%	1 20%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut	4 16%	5 20%	6 24%	5 20%	5 20%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%	3 18,8%	1 6,3%	10 62,5%	1 6,3%	16
Henkilöstöpalvelut	4 36,4%	2 18,2%	3 27,3%	2 18,2%		11
Johto ja kanslia		1 10%	2 20%	5 50%	2 20%	10
Palvelupiste			1 100%			1
Yhteensä	10 14,7%	11 16,2%	14 20,6%	23 33,8%	10 14,7%	68 100%

Vastaukset tarjottuun koulutukseen osallistumisesta jakautuivat. Tosin vastauksiin voi vaikuttaa osittain se, mitä edellisessä kysymyksessä kysyttiin, eli koulutusten tarjonta. Kuitenkin enemmistö kaikkien työyksiköiden vastaajista on osallistunut melko hyvin, hyvin tai erittäin hyvin koulutuksiin. Ks. taulukko 48.

Taulukko 48. Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut	2 40%		2 40%		1 20%	5
Talous- ja matkapalvelut	1 4%		5 20%	6 24%	13 52%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%		3 18,8%	7 43,8%	5 31,3%	16
Henkilöstöpalvelut	1 9,1%	1 9,1%	2 18,2%	1 9,1%	6 54,5%	11
Johto ja kanslia		1 10%	1 10%	3 30%	5 50%	10
Palvelupiste			1 100%			1
Yhteensä	5 7,4%	2 2,9%	14 20,6%	17 25%	30 44,1%	68 100%

Uusien asioiden omaksumisen työssä koettiin onnistuvan pääasiassa hyvin, erittäin hyvin ja melko hyvin kaikissa työyksiköissä. Suuria eroja ei työyksiköiden välillä vastauksissa ollut, kuten nähdään taulukosta 49.

Taulukko 49. Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut			1 20%	2 40%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut		1 4%	2 8%	10 40%	12 48%	25
Tiedonhallintapalvelut		1 6,3%	2 12,5%	10 62,5%	3 18,8%	16
Henkilöstöpalvelut		1 9,1%	1 9,1%	4 36,4%	5 45,5%	11
Johto ja kanslia			1 10%	6 60%	3 30%	10
Palvelupiste					1 100%	1
Yhteensä		3 4,4%	7 10,3%	32 47,1%	26 38,2%	68 100%

Uusien työmenetelmien käyttöönoton koettiin sujuvan suurimmaksi osaksi hyvin, erittäin hyvin ja melko hyvin kaikissa työyksiköissä, kuten taulukosta 50 voidaan todeta. Muutama vastaaja tiedonhallintapalveluista ja henkilöstöpalveluista sekä yksi vastaaja talous- ja matkapalveluista oli kokenut tämän kohtalaisena.

Taulukko 50. Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut			1 20%	3 60%	1 20%	5
Talous- ja matkapalvelut		1 4%	2 8%	13 52%	9 36%	25
Tiedonhallintapalvelut		3 18,8%	2 12,5%	8 50%	3 18,8%	16
Henkilöstöpalvelut		2 18,2%	1 9,1%	3 27,3%	5 45,5%	11
Johto ja kanslia			3 30%	5 50%	2 20%	10
Palvelupiste					1 100%	1

Yhteensä		6 8,8%	9 13,2%	32 47,1%	21 30,9%	68 100%
----------	--	-----------	------------	-------------	-------------	------------

Hiljaista tietoa ja osaamista koettiin jaettavan ja hyödynnettävän oppi- ja kuvamateriaalipalveluissa suurimmalta osin hyvin (60%), talous- ja matkapalveluissa melko hyvin (44%), tiedonhallintapalveluissa kohtalaisesti (50%), henkilöstöpalveluissa melko hyvin (45,5%), johdossa ja kansliassa melko hyvin (40%) ja palvelupisteessä kohtalaisesti (100%). Vaihtelua oli vastauksissa huomioitavissa, kuten taulukko 51 kuvaa.

Taulukko 51. Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut	1 20%		1 20%	3 60%		5
Talous- ja matkapalvelut	4 16%	2 8%	11 44%	6 24%	2 8%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%	8 50%	6 37,5%	1 6,3%		16
Henkilöstöpalvelut	2 18,2%	1 9,1%	5 45,5%	2 18,2%	1 9,1%	11
Johto ja kanslia	1 10%	2 20%	4 40%	2 20%	1 10%	10
Palvelupiste		1 100%				1
Yhteensä	9 13,2%	14 20,6%	27 39,7%	14 20,6%	4 5,9%	68 100%

Tiedottaminen osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista koettiin hyväksi oppi- ja kuvamateriaalipalveluissa (80%) sekä suurimmaksi osaksi myös johdossa ja kansliassa (50%). Melko hyväksi se koettiin palvelupisteessä (100%) sekä enemmistön kohdalla myös tiedonhallintapalveluissa (43,8%). Talous- ja matkapalveluissa enemmistö oli kokenut tämän kohtalaiseksi (36%), mutta hyväksi, melko hyväksi ja erittäin hyväksi tiedottamisen oli kokenut yhteenlaskettuna suurin osa. Henkilöstöpalveluissa vastaukset jakautuivat. Ks. taulukko 52.

Taulukko 52. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut				4 80%	1 20%	5
Talous- ja matkapalvelut	3 12%	9 36%	5 20%	6 24%	2 8%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%	4 25%	7 43,8%	4 25%		16
Henkilöstöpalvelut	2 18,2%	3 27,3%	2 18,2%	3 27,3%	1 9,1%	11
Johto ja kanslia		2 20%	2 20%	5 50%	1 10%	10
Palvelupiste			1 100%			1
Yhteensä	6 8,8%	18 26,5%	17 25%	22 32,4%	5 7,4%	68 100%

Uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönottoon koettiin saatavan tukea organisaatiolta melko vaihtelevasti jokaisessa työyksikössä, kuten taulukosta 53 käy ilmi.

Taulukko 53. Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut		1 20%		2 40%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut	1 4%	4 16%	10 40%	6 24%	4 16%	25
Tiedonhallintapalvelut		4 25%	6 37,5%	6 37,5%		16
Henkilöstöpalvelut	2 18,2%	2 18,2%	3 27,3%	3 27,3%	1 9,1%	11
Johto ja kanslia		1 10%	3 30%	4 40%	2 20%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	3 4,4%	12 17,6%	22 32,4%	22 32,4%	9 13,2%	68 100%

Oman työn merkityksellisyys nähtiin tärkeänä ja enemmistö jokaisesta työyksiköstä oli kokenut tämän hyvänä tai erittäin hyvänä. Ks. taulukko 54.

Taulukko 54. Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut				2 40%	3 60%	5
Talous- ja matkapalvelut		2 8%	1 4%	14 56,0%	8 32%	25
Tiedonhallintapalvelut		2 12,5%	2 12,5%	9 56,3%	3 18,8%	16
Henkilöstöpalvelut	1 9,1%			5 45,5%	5 45,5%	11
Johto ja kanslia			2 20%	5 50%	3 30%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	1 1,5%	4 5,9%	5 7,4%	36 52,9%	22 32,4%	68 100%

Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon oli koettu onnistuneen kaikissa yksiköissä suurimmaksi osaksi hyvin. Jakautumista vastauksissa oli talous- ja matkapalveluiden, tiedonhallintapalveluiden ja henkilöstöpalveluiden kohdalla huonosta erittäin hyvään. Johdon ja kanslian vastauksissa jakaumaa oli kohtalaisesta erittäin hyvään ja oppi- ja kuvamateriaalipalveluissa melko hyvästä erittäin hyvään. Ks. taulukko 55.

Taulukko 55. Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut			1 20%	2 40%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut	1 4%	2 8%	6 24%	10 40%	6 24%	25
Tiedonhallintapalvelut	2 12,5%	3 18,8%	3 18,8%	7 43,8%	1 6,3%	16
Henkilöstöpalvelut	1 9,1%	1 9,1%	3 27,3%	4 36,4%	2 18,2%	11
Johto ja kanslia		3 30%	1 10%	5 50%	1 10%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	4 5,9%	9 13,2%	14 20,6%	29 42,6%	12 17,6%	68 100%

Työtehtävien sisällön ja vaatimustason oli vastaajien enemmistö kaikista yksiköistä kokenut onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin. Muutama vastaaja talous- ja matkapalveluista, tiedonhallintapalveluista ja henkilöstöpalveluista oli kokenut tämän huonoksi tai kohtalaiseksi, kuten taulukosta 56 nähdään.

Taulukko 56. Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani/työyksikkö

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut				1 20%	4 80%	5
Talous- ja matkapalvelut	1 4%	3 12%	2 8%	10 40%	9 36%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%	2 12,5%	4 25%	7 43,8%	2 12,5%	16
Henkilöstöpalvelut	1 9,1%	2 18,2%	1 9,1%	5 45,5%	2 18,2%	11
Johto ja kanslia			1 10%	5 50%	4 40%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	8 11,8%	29 42,6%	21 30,9%	68 100%

Koulutuksensa tuomaa osaamista koki voivansa hyödyntää työtehtävissään suurin osa kaikkien työyksiköiden vastaajista hyvin tai erittäin hyvin. Muutama vastaaja talous- ja matkapalveluista, tiedonhallintapalveluista ja henkilöstöpalveluista oli kokenut osaamisen hyödyntämisen onnistuneen huonosti tai kohtalaisesti. Ks. taulukko 57.

Taulukko 57. Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut			1 20%	2 40%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut	2 8%	1 4%	5 20%	10 40%	7 28%	25
Tiedonhallintapalvelut	2 12,5%	1 6,3%	3 18,8%	8 50%	2 12,5%	16
Henkilöstöpalvelut	2 18,2%		2 18,2%	5 45,5%	2 18,2%	11
Johto ja kanslia			2 20%	4 40%	4 40%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	6 8,8%	2 2,9%	13 19,1%	30 44,1%	17 25%	68 100%

Muilla elämänalueilla hankittua osaamista koettiin voitavan hyödyntää työssä pääosin hyvin ja erittäin hyvin. Kuitenkin jonkin verran vastaukset jakautuivat myös huonon, kohtalaisen ja melko hyvän puolelle eri työyksiköissä. Ks. taulukko 58.

Taulukko 58. Voin hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissäni/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut	1 20%			3 60%	1 20%	5
Talous- ja matkapalvelut	2 8%	3 12%	2 8%	9 36,0%	9 36,0%	25
Tiedonhallintapalvelut	3 18,8%	2 12,5%	1 6,3%	8 50%	2 12,5%	16
Henkilöstöpalvelut	2 18,2%		1 9,1%	6 54,5%	2 18,2%	11
Johto ja kanslia		1 10%	1 10%	2 20%	6 60%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	8 11,8%	6 8,8%	5 7,4%	29 42,6%	20 29,4%	68 100%

Osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi kaikissa työyksiköissä. Talous- ja matkapalveluissa, tiedonhallintapalvelussa, henkilöstöpalveluissa ja johdossa ja kansliassa enemmistö koki tämän erittäin tärkeäksi, kuten taulukosta 59 nähdään.

Taulukko 59 Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut				3 60%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut			4 16%	10 40%	11 44%	25
Tiedonhallintapalvelut			3 18,8%	6 37,5%	7 43,8%	16
Henkilöstöpalvelut			1 9,1%	2 18,2%	8 72,7%	11
Johto ja kanslia			2 20%	2 20%	6 60%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä			10 14,7%	24 35,3%	34 50%	68 100%

Ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus työssä oli vastausten perusteella koettu vaihtelevasti kaikissa työyksiköissä, vaikkakin pääasiassa hyvänä. Talous- ja matkapalveluissa 40% koki tämän erittäin hyvänä, mutta kuitenkin 28% kohtalaisena. Ks. taulukko 60.

Taulukko 60. Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut		1 20%		2 40%	2 40%	5
Talous- ja matkapalvelut		7 28%	4 16%	4 16%	10 40%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%	1 6,3%	6 37,5%	7 43,8%	1 6,3%	16
Henkilöstöpalvelut		1 9,1%	3 27,3%	5 45,5%	2 18,2%	11
Johto ja kanslia		1 10%	4 40%	2 20%	3 30%	10
Palvelupiste				1 100%		1

Yhteensä	1 1,5%	11 16,2%	17 25%	21 30,9%	18 26,5%	68 100%
----------	-----------	-------------	-----------	-------------	-------------	------------

Osaamisen kehittämiseen vaikuttaminen koettiin pääosin hyvänä, kuten taulukosta 61 käy ilmi. Oppi- ja kuvamateriaalipalveluissa 80% koki tämän jopa erittäin hyvänä. Talous- ja matkapalveluyksikön osalta vastaukset jakautuivat eniten, vaihdellen huonosta erittäin hyvään.

Taulukko 61. Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut				1 20%	4 80%	5
Talous- ja matkapalvelut	2 8%	6 24%	6 24%	5 20%	6 24%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%		7 43,8%	5 31,3%	3 18,8%	16
Henkilöstöpalvelut		1 9,1%	2 18,2%	5 45,5%	3 27,3%	11
Johto ja kanslia			2 20%	4 40%	4 40%	10
Palvelupiste				1 100%		1
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	17 25%	21 30,9%	20 29,4%	68 100%

Hiljaisen tietonsa ja osaamisensa esille tulemisen työssä koki suurin osa kaikkien työyksiköiden vastaajista onnistuneen hyvin, erittäin hyvin tai melko hyvin. Kuitenkin talous- ja matkapalveluissa, tiedonhallintapalveluissa ja henkilöstöpalveluissa oli myös huonoa ja kohtalaista kokemusta sekä oppi- ja kuvamateriaalipalveluissa sekä johdossa ja kansliassa kohtalaista kokemusta asian suhteen. Ks. taulukko 62.

Taulukko 62. Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni/työyksikkö.

TYÖYKSIKKÖ / ARVIO	Huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Hyvin	Erittäin hyvin	Yhteensä
Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut		1 20%		3 60%	1 20%	5
Talous- ja matkapalvelut	1 4%	3 12%	6 24%	8 32%	7 28%	25
Tiedonhallintapalvelut	1 6,3%	2 12,5%	6 37,5%	6 37,5%	1 6,3%	16
Henkilöstöpalvelut	1 9,1%		2 18,2%	4 36,4%	4 36,4%	11
Johto ja kanslia		1 10%	1 10%	5 50%	3 30%	10
Palvelupiste			1 100%			1
Yhteensä	3 4,4%	7 10,3%	16 23,5%	26 38,2%	16 23,5%	68 100%

Tulosten yhteenveto SWOT-analyysina

SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia. (SWOT-analyysi.)

Tutkimuksen tulokset koostettiin SWOT-analyysin muotoon, taulukkoon 63, josta nähdään palvelukeskuksen osaamisen johtamisen vahvuudet ja heikkoudet nykytilassa sekä mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudessa.

Taulukko 63 Tulosten yhteenveto SWOT-analyysina

NELIKENTTÄ-ANALYYSI	Positiiviset/ Vahvuudet	Negatiiviset/ Heikkoudet
Nykytila	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selkeä organisaation toimintamalli ➤ Esimiesten ohjaus hyvää ja johtamistyyli kannustavaa ➤ Kehityskeskusteluja käydään ➤ Koulutuksia on tarjolla ➤ Uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotto sujuvaa ➤ Hiljanen tieto ja osaaminen melko näkyvää ➤ Tiedottaminen melko hyvää ➤ Työ koetaan merkitykselliseksi ➤ Perehdyttäminen ➤ Työtehtävät vastaavat osaamista ➤ Hankittua osaamista voi hyödyntää työssä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Osaamisen kehittämisen keskustelujen yhtenäisyys ➤ Koulutusten tarjonta – jokaiselle jotain ➤ Hiljainen tiedon ja osaamisen esilletulo – vuorovaikutukseen panostaminen ➤ Tiedottamisen sujuvuus ➤ Sisäisen viestinnän selkeys ➤ Osaamisen johtamisen kokonaisprosessi
	Mahdollisuudet	Uhat
Tulevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Osaamiskartoitukset ➤ Osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti ➤ Yhtenäinen osaamisen johtamisen malli ➤ Verkostoyhteistyö ➤ Mentorointi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Henkilöstövaihtuvuus ➤ Toiminnan muutokset ➤ Toimintojen ulkoistaminen

5 POHDINTA

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio voi suoriutua tehtävistään. Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Kun tiedetään organisaation tarkoitus, voidaan selvittää sen ydinosaminen eli millaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen tarkoitustaan. Seuraavaksi määritellään toiminnan kannalta kriittiset osaamisalueet ja osaamiset ja laaditaan niille kehityssuunnitelma, joka vietään yksilötasolle. Yksilötasolla osaamisen johtaminen käsittää tehtävän tarkoituksen, avaintehtävälueet, tavoitteet ja osaamisen, jotka kartoitetaan esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisen kehittäminen koostuu muun muassa koulutuksista, tehtäväkierrosta ja verkostotoiminnasta. (Sydänmaanlakka 2012, 131 – 134.)

Osaamisen johtaminen on ajankohtainen aihe organisaatioissa ja sen kehittämiseksi on hyvä lähteä liikkeelle selvittämällä ensin osaamisen johtamisen nykytilaa. Nykytilaselvityksen perusteella saadaan tärkeää tietoa sekä asioista jotka toimivat hyvin, että kehittämistä vaativista kohdista. ”Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista meillä on, mitä osaamista meillä pitäisi olla ja mistä osaamisesta meidän tulisi mahdollisesti luopua.” On tarkasteltava nykyhetkeä ja peilattava sitä 2 – 3 vuoden aikajänteellä” (Sydänmaanlakka, 2012, 133.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli nimenomaan tehdä nykytilanteen selvitys osaamisen johtamisesta organisaation henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa osaamisen johtamisen tilasta Puolustusvoimien palvelukeskuksessa ja mahdollisista kehittämisen kohteista osaamisen johtamiseen liittyen. Haluttiin myös selvittää, onko osaamisen johtamisen onnistumisessa eroa eri työyksiköissä työskentelevien välillä tai sen perusteella, onko tullut palvelukeskukseen töihin Puolustusvoimien sisältä vai ulkopuolelta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa ja lähteä niiden myötä tarvittaessa kehittämään osaamisen johtamista.

Tutkimuskyselyyn vastasi 68 henkilöä palvelukeskuksen 192:sta viranhaltijasta, joka on 35,4% henkilöstöstä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnittyi huomio ensimmäisenä vastausprosenttiin, joka ei ollut kovin suuri. Vastauksia olisi toivonut tulevan enemmän, mutta lisäajankaan jälkeen niitä ei saatu enempää. Hieman reilu kolmannes henkilöstöstä siis ilmaisi mielipiteensä osaamisen johtamisen tilasta palvelukeskuksessa.

Tutkimuslomaketta laadittaessa olisi myös ollut vielä syytä miettiä tarkemmin muuttujien määrää. Kyselyyn olisi riittänyt tutkimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi kolme muuttujaa, joiden mukaan vertailtavaa aineistoa olisi saatu riittävästi. Lisäksi kysymyksissä ”Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta” ja ”Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen” oli mahdollisuus väärin ymmärrykselle, koska ensimmäiseen kysymykseen oli pakko vastata, vaikkei koulutusta olisi tarjottukaan. Toki voidaan olettaa, että silloin vastattaisiin ”huonosti”, mutta oletuksen varaan ei tuloksia voida perustaa. Kuten Heikkilä (2014, 28, 177) sanoo, on tutkimuslomakkeen kysymysten mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden on katettava koko tutkimusongelma. Korkea vastausprosentti edesauttaa validin tutkimuksen toteutumista. Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata.

Tutkimukseen osallistuneista suurin osa tunsu organisaation toiminnan tarkoituksen ja toimintamallin hyvin. Osaamisen ohjausta koki myös suurin osa saaneensa hyvin, mutta kuitenkin lähes kolmannes vastaajista oli kokenut saaneensa ohjausta kohtalaisesti tai huonosti. Puolustusvoimien ulkopuolelta rekrytoitujen joukossa oltiin ohjauksen saamiseen vähemmän tyytyväisiä, kuin Puolustusvoimien sisältä tulleiden joukossa, mikä voi kertoa siitä, että aiemmin Puolustusvoimilla työskennelleillä oli paremmat mahdollisuudet toimia itseohjautuvasti. Lisäksi naiset olivat kokeneet miehiä enemmän tyytymättömyyttä ohjauksen tilaan. Työyksiköiden vastauksia vertailtaessa, oli suurimpien työyksiköiden (Talous- ja matkapalvelut, Tiedonhallintapalvelut ja Henkilöstöpalvelut) kohdalla havaittavissa osittain tyytymättömyyttä saadun ohjauksen tilaan. Osaamisen ohjaukseen on hyvä jatkossa kiinnittää organisaatiossa enemmän huomiota ja etsiä keinoja ohjauksen kehittämiseen. Esimiehille voisi esimerkiksi järjestää koulutusta tai valmennusta ohjauksesta.

Osaamisen kehittämiseen liittyviä keskusteluja oli kokonaisuudessaan käyty hyvin, mutta osa naisista, suurimmissa työyksiköissä toimivista ja Puolustusvoimien ulkopuolelta tulleista oli kokenut keskusteluja käydyn huonosti tai kohtalaisesti. Keskusteluja ei aina oltu käyty selkeästi kehittämiskeskusteluissa tai osaamiskartoitusten muodossa, mikä saattoi aiheuttaa epätietoisuutta osaamisen kehittämiseen liittyvien keskustelujen toteutumisesta. Tulevaisuutta ajatellen on organisaatiossa hyvä pyrkiä yhtenäistämään käytäntöjä osaamisen kehittämisen keskusteluja ajatellen ja esimerkiksi ottaa osaamiskartoitusten tekeminen käyttöön koko organisaatiossa tai yhdistää kehityskeskusteluihin enemmän osaamisen kehittämisen elementtejä. Työturvallisuuskeskuksen (Työturvallisuuskeskus 2016) mukaan osaamiskeskustelut ovat yksi keino strategisten tavoitteiden jalkauttamiseksi, jos osaamisen kehittämisen yhteys strategisiin tavoitteisiin kyetään viestimään selkeästi. Osaamisen kehittämissuunnitelma ja parhaat toimintatavat muodostuvat yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa, jolloin vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla. Suurelta resurssit eivät takaa onnistumista, jos vastuita ja velvoitteita ei ole hyväksytty yhteishengessä.

Esimiesten johtamistyylin kannustavuus oli suurimmaksi osaksi vastaajien mielestä hyvällä tasolla, mutta kuitenkin lähes kolmannes vastaajista koki sen kohtalaiseksi tai huonoksi. Naisvastaajista 41,5% oli arvioinut johtamistyylin kannustavuuden kohtalaiseksi tai huonoksi. Suurimpien työyksiköiden kohdalla oli myös nähtävissä tyytymättömyyttä johtamistyylin kannustavuuteen. Kannustavaan johtamistyyliin ja toimintaan kannattaa jatkossa organisaatiossa kiinnittää huomiota. Johtamisosaamiseen voitaisiin organisaatiossa vaikuttaa esimerkiksi koulutuksen ja mentoroinnin kautta. Viitalan ja Jylhän (2010, 251) mukaan ihmisten johtamisessa vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen ja johtaminen sisältää motivointia, ohjaamista, palkitsemista ja vuorovaikutusta. Juuti (2013, 124 – 125) puolestaan kuvaa ihmisten johtajan pyrkivän muuttamaan maailmaa parempaan suuntaan omaksumansa näkemys eli vision mukaisesti ja hän saa alaisensa innostumaan sekä toimimaan vapaaehtoisesti yhteisessä hankkeessa.

Ammattitaitoa lisäävää koulutusta oli vastaajien mielestä tarjottu organisaatiossa pääosin hyvin. Kuitenkin osa vastaajista oli kokenut koulutustarjonnan olleen kohtalaista tai huonoa. 37,9% Puolustusvoimien ulkopuolelta töihin tulleista koki koulu-

tusten tarjonnan kohtalaiseksi tai huonoksi. Työyksiköistä erityisesti henkilöstöpalveluissa oli koettu koulutustarjonta huonoksi tai kohtalaiseksi, mutta myös osa talous- ja matkapalveluissa ja tiedonhallintapalveluissa työskentelevistä oli kokenut samoin. Koulutusten tarjonta varmasti vaihtelee organisaatiossa ja kaikkina ajankohtina ei ole jokaiselle sopivaa koulutusta tarjolla. Huomioitava tässä on myös se, että palvelukeskuksen toiminta oli tutkimushetkellä vielä niin alussa, ettei koulutustarjonta ole senkään vuoksi välttämättä ollut kovin laajaa.

Tarjottuun koulutukseen olivat vastaajat osallistuneet todella hyvin, joten kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä arvostettiin vastaajien keskuudessa, mikä onkin oppimisen kannalta hyvä lähtökohta. Myös uusien asioiden omaksumisen ja uusien työmenetelmien käyttöönoton tunsivat vastaajat onnistuneen hyvin, samoin kuin uusien asioiden ja työmenetelmien omaksumiseen oli koettu saadun tukea organisaatiolta pääosin hyvin. Tästä voidaan päätellä, että oppiminen ja esimiesten tekemä ohjaustyö on uusien asioiden kohdalla onnistunut ja tuottanut todennäköisesti työn sujuvuuden ja tuottavuuden osalta tulosta.

Hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen organisaatiossa olivat vastaajat kokeneet onnistuneen suurimmaksi osaksi hyvin. Naiset olivat enimmäkseen kokeneet asian melko hyvänä, kun taas miesten kokemukset jakautuivat melko tasaisesti kohtalaisesta hyvään. Työyksiköiden kohdalla tiedonhallintapalveluissa oli koettu eniten tyytymättömyyttä, joskin jonkin verran myös muissa työyksiköissä. Puolustusvoimien sisältä ja ulkopuolelta palvelukeskukseen töihin tulleiden vastauksia katsottaessa huomasi kokemusten hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisesta ja hyödyntämisestä jakautuvan molempien ryhmien kohdalla huonosta jopa erittäin hyvään. Palvelukeskuksessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Nonakan ja Takeuchin Seci-mallia hiljaisen tiedon käsittelemisessä ja näkyväksi tekemisessä. Seci-mallin mukaisesti tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas hiljaiseksi neljässä vaiheessa, joita ovat sosialisatio eli kokemusoppiminen tarkkailun ja yhdessä tekemisen myötä, artikulaatio eli ulkoistaminen puhumisen yhteydessä, yhdistäminen, jolloin syntyy uusia toimintamalleja ja järjestelmiä sekä sisäistämisvaihe, jolloin yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöön työssään ja poisoppii vanhoja. Mallin mukaan yksilön hiljainen tieto on oppimisen lähtökohta, jonka varaan suuri osa organisaation osaamisesta nojautuu. (Viitala 2013, 176 – 177.)

Oman hiljaisen tietonsa ja osaamisensa koki myös suurin osa vastaajista tulevan hyvin esille työssään. Naiset hieman miehiä paremmin. Työyksiköiden välillä ei ollut havaittavissa suurta eroa vastausten jakautumisessa ja painopiste oli hyvän puolella, samoin kuin puolustusvoimien sisältä ja ulkopuolelta rekrytoitujen kohdallakin. Kuitenkin kysyttäessä avoimella kysymyksellä osaamisen johtamisen kehittämisen kohteita, nousi hiljaisen tiedon siirtäminen ja osaamisen näkyväksi tekeminen esille yhtenä kehitettävänä asiana. Hiljaisen tiedon esille tuloon ja hyödyntämiseen on siis hyvä etsiä kehittämiskeinoja organisaatiossa esimerkiksi ohjaamalla henkilöstöä vuorovaikutteiseen toimintaan, työnohjauksella ja tiimi- tai parityöskentelyllä. Toki jokaisella työyhteisön jäsenellä on itsellään myös mahdollisuus vaikuttaa hiljaisen tiedon esille tulemiseen oma-aloitteisella ja vuorovaikutteisella toiminnalla.

Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedottamisessa vaikuttaa vastausten perusteella olevan kehittämistä, sillä reilu kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että tämä on sujunut organisaatiossa kohtalaisesti tai jopa huonosti. Naisista suurin osa oli kokenut tiedottamisen kohtalaisesti onnistuneeksi, kun miehistä suurin osa oli kokenut sen hyväksi tai melko hyväksi. Puolustusvoimien ulkopuolelta tulleet olivat kokeneet tiedottamisen heikommin onnistuneena kuin Puolustusvoimien sisältä rekrytoituneet vastaajat. Työyksiköistä talous- ja matkapalveluissa tiedottaminen oli enemmistön mielestä onnistunut kohtalaisesti, osittain jopa huonosti. Samoja kokemuksia oli osalla vastaajista myös henkilöstöpalveluissa ja tiedonhallintapalveluissa. Avoimessa kysymyksessä osaamisen johtamisen kehittämisen kohteista nousi esille vahvimpana juuri tiedottamisen, sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistarve organisaatiossa. Tämä on siis asia, johon organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota ja tehdä kehittämistoimenpiteitä. Viitalan (2013, 206) mukaan yrityksen henkilöstön oppimisen tärkeä tuki on sisäinen viestintä ja siitä vastaavat osaltaan kaikki organisaation jäsenet ja jokaisen vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista.

Oman työnsä merkittävyyteen uskoi lähes jokainen vastaaja, eikä eroavaisuuksia juuri ollut havaittavissa sen enempää sukupuolen, työyksikön, kuin senkään mukaan tuliko palvelukeskukseen töihin Puolustusvoimien sisältä tai ulkopuolelta. Onkin hyvin tärkeää, että henkilöstö kokee oman työnsä merkittäväksi, koska sen voi katsoa korreloivan suoraan mm. työviihtyvyyteen ja työssäjaksamiseen. Manka ja Mankan

(2016, 54 – 55) mukaan työn merkityksellisyyden kokeminen sekä työn imu ovat tärkeitä osa-alueita työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyyden luomisessa ja tukemisessa. Tämä puolestaan tukee organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä ja on osana edistyksellisintä työhyvinvointipääomaa. Korkean tason työhyvinvointipääoma on hyödyksi esimerkiksi onnistuneissa organisaatiomuutoksissa ja se mahdollistaa innovatiivisuuden. Työnantajat voivat hyvällä johtamisella, henkilöstön mukaan ottamisella ja yksilöllisten voimavarojen tukemisella eli psykologisella pääomalla, vaikuttaa työhyvinvointipääoman karttumiseen.

Työhön perehdyttämisen onnistuminen sai pitkälti hyvän arvioinnin, vaikka jonkin verran oli myös kokemuksia huonosta ja kohtalaisesti onnistuneesta perehdyttämisestä esimerkiksi suurimmissa työyksiköissä; talous- ja matkapalvelut, tiedonhallintapalvelut ja henkilöstöpalvelut. Myös työtehtävien sisällön ja vaativuustason vastavuus oman osaamisen kanssa koettiin suurimmaksi osaksi hyvänä, jopa erittäin hyvänä. Kuitenkin se kiinnitti huomiota, että Puolustusvoimien sisältä rekrytoituneet kokivat perehdyttämisen hieman useammin kohtalaisesti tai huonosti onnistuneeksi, kuin ulkopuolelta rekrytoituneet. Perehdyttäminen ja työhön ohjeistamisen selkeyttäminen tuli esille myös avoimessa kysymyksessä osaamisen johtamisen kehittämis-kohteenä. Perehdyttämisen sujuvuuteen onkin palvelukeskuksessa syytä jatkossa panostaa ja selkeyttää sekä yhtenäistää perehdyttämisen toimintoja.

Suurin osa vastanneista koki voivansa hyödyntää hyvin työssään koulutuksensa ja muun elämäkokemuksensa mukanaan tuomaa osaamista ja kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on työn kannalta tärkeää. Osaamisen kehittämiseen kokivat vastaajat suurimmaksi osaksi voivansa vaikuttaa hyvin, kuitenkin naiset vastasivat hieman miehiä useammin kohtalaisesti tai huonosti. Työyksiköitä katsottaessa oli talous- ja matkapalveluissa sekä tiedonhallintapalveluissa eniten heikoimpia kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksista. Määrällisesti heitä kuitenkin oli selkeä vähemmistö. Kuten Nurminen (2007, 29.) toteaa, osaaminen kytkeytyy yrityksen ja sen henkilöstön toimintaan. Työpaikan toiminnan ylläpitäminen ja sen kehittäminen ovat yrityksen työntekijöillä olevan osaamisen varassa, joten yrityksen osaamisen arviointia ja kehittämistä tulee tarkastella osana yrityksen ja sen henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta.

Tulosten yhteenvedon myötä voidaan todeta osaamisen johtamisen tilan olevan kokonaisuutena melko hyvä Puolustusvoimien palvelukeskuksessa. Kehittämisen kohteitakin tutkimuksen mukaan löytyi ja niihin kannattaa organisaatiossa kiinnittää huomiota ja tehdä kehittämistoimenpiteitä. Koska tutkimuskysely tehtiin kuitenkin jo noin vuosi sitten, on osaamisen johtamisen sujuvuus voinut jo tänä aikana kehittyä entistä paremmaksi. Olisikin mielenkiintoista tietää, olisivatko asiat muuttuneet ja millä tavoin vuoden aikana.

Jatkotutkimusta aiheesta voisi vielä myös tehdä ja silloin tutkimusote voisi olla kvalitatiivinen. Haastattelemalla esimies- ja johtotehtävissä olevia saataisiin aiheeseen enemmän näkökulmaa ja kehittämistyönä voitaisiin esimerkiksi mallintaa osaamisen johtamisen prosessi Puolustusvoimien palvelukeskuksessa.

Lähteet

- Girard, J.P. & McIntyre, S. 2010. Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 23 No 1. 71 – 77.
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi Ta-paustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampere. Tampereen Teknillinen Yliopisto.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan tekninen yliopisto. Verkkodokumentti. Viitattu 25.9.2015. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>
- Hyvä työ – Pidempi työura –hanke. 2016. Teknologiateollisuus. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.3.2016. <http://www.tyohyvinvointi.info/osaaminen-haltuun/osaamisen-kehittaminen>
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva. PS-Kustannus.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammatti-korkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kirjavainen, P & Lähteenmäki, S. 2005. Johdanto: Tuotannosta tietoon. Julkaisusarjassa: Monta tietä oppivaan organisaatioon Toim. Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu 9:2005. Tampere: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kolehmainen, I. 2009. JOHDA OSAAMISTA Osallistava osaamisen johtamismalli. Opin-näytetyö. Ylempi AMK-tutkinto. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sa-noma Pro Oy.
- Laitinen, I. 2009. Tietoperustainen johtaminen – Case Helsinki. Helsinki. Suomen Kun-taliitto.
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. L1136/2013. 4 §. Viitattu 1.11.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvoin-tia työpaikoille. Helsinki. Tykes. Tekes.
- Nonaka, I. ja Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Inc.

- Nonaka, I., Toyama, R. ja Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 5 – 34.
- Nurminen, R. 2007. Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskiuurissa yrityksissä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- O'dell, C & Hubert, C. 2011. The New Edge In Knowledge. How knowledge management is changing the way we do business. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons Inc.
- Oppimisteorioita ja –näköyksiä. 2002. Tampereen Yliopisto. Viitattu 26.10.2015. <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/oppteor.htm>
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WSOYpro.
- Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. 2015. Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Viitattu 8.2.2017. <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- Osaamisen kehittäminen. Valtionvarainministeriö. Viitattu 26.10.2015. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen>
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. 2014. Helsinki. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Viitattu 1.11.2016. http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/8964f40046dbca659aabb786bf3619b/PUOLUSTUSVOIMIEN+HENKIL%C3%96ST%C3%96STRATEGIA_V1.pdf?MOD=AJPERES
- Puolustusvoimien Palvelukeskuksen perehdyttämisopas. 2015.
- Senge, P. 1994. The Fifth Discipline. The Art & Practice Of The Learning Organization. New York. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa. Talentum Media Oy.
- SWOT-analyysi. Opetushallitus. Viitattu 20.4.2017. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa. Vaasan Yliopisto.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Otava.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Prima Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake

Hei!

Olen Tanja Kuosmanen Joensuusta ja suoritan palveluliiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini liittyvän opinnäytetyön aiheena on osaamisen johtaminen ja sen nykytila Puolustusvoimien Palvelukeskuksessa.

Opinnäytetyössäni teen kyselytutkimuksen ja kysely osoitetaan kaikille Puolustusvoimien Palvelukeskuksessa työskenteleville. Vastaamalla oheiseen kyselyyn, sinulla on mahdollisuus vaikuttaa Puolustusvoimien Palvelukeskuksen osaamisen johtamisen nykytilan selvittämiseen. Tutkimustulokset auttavat osaltaan organisaation osaamisen johtamisen kehittämisessä oikeaan suuntaan.

Jokainen vastaus on tärkeä kattavien tulosten saamiseksi ja osaamisen johtamisen kehittämistarpeiden selvittämiseksi. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Johtamisen kentällä tapahtuu koko ajan ja viime aikoina on vahvasti siirrytty asioiden johtamisen rinnalla ihmisten johtamiseen ja organisaatioissa on pyritty vahvistamaan osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen ydintarkoitus on yksilötason osaamisen esille saaminen, sen ohjaaminen oikeanlaisiin suorituksiin ja sen kehittäminen organisaation strategian mukaisen toiminnan toteuttamiseksi.

Osaamisen johtamiseen panostamalla saadaan työntekijöiden tietotaito paremmin esille ja hyötykäyttöön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää, että myös hiljainen tieto ja osaaminen tulevat näkyville ja niitä pystytään hyödyntämään. Osaamisen johtaminen on päivittäiseen työhön nivoutuvaa osaamisen vahvistamista organisaatiossa ja sen jäsenten keskuudessa. Näin varmistetaan strategian toteutuminen. Nykytilanteen arvioinnin avulla päästään tarkastelemaan organisaation osaamisen johtamisen suhdetta strategiaan ja arkitoimintaan.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Tanja Kuosmanen

Kysely osaamisen johtamisen nykytilasta Puolustusvoimien Palvelukeskuksessa

Arvoisa vastaanottaja. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää osaamisen johtamisen tilaa Puolustusvoimien Palvelukeskuksessa. Saatujen tulosten perusteella arvioidaan ja analysoidaan kehittämiskohteita osaamisen johtamisessa.

Kysely on osa Tanja Kuosmasen Palveluliiketoiminnan Ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon opinnäytetyötä.

Kaikki kyselyyn tulevat vastaukset ovat anonyymejä ja vastaajia ei voida tunnistaa. Pyydämme ystävällisesti vastaamaan kaikkiin tähdellä merkittyihin kysymyksiin.

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on yhdistää ihmisten tiedot ja taidot sekä organisaation osaaminen ja strategiset tavoitteet. Osaamisen johtamisessa keskeisintä ovatkin ihmisten johtamisen taidot sekä osaamisen hallinta ja kehittäminen. Organisaation osaamista ei voi syntyä ilman ihmisiä ja osaamisen johtaminen perustuukin yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämiseen.

Taustakysymykset

1. Mihin ikäryhmään kuulut? *

- Alle 30 vuotta
- 30 - 40 vuotta
- 41 - 50 vuotta
- 51 - 60 vuotta
- yli 60 vuotta

2. Sukupuolesi? *

- Nainen
- Mies

3. Koulutuksesi, valitse vain korkein vaihtoehto. *

- Perus-, kansa-, tai keskikoulu
- Ylioppilastutkinto
- Ammatillinen tutkinto (perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinto)
- Opistotason koulutus
- Alempi korkeakoulututkinto

- Ylempi korkeakoulututkinto
- Muu, mikä?

4. Missä on virkapaikkasi? *

- Joensuu
- Mikkeli
- Tampere
- Tuusula

5. Muutitko asuinpaikkakuntaa työn takia? *

- Kyllä
- En

6. Missä yksikössä työskentelet? *

- Oppi- ja kuvamateriaalipalvelut
- Talous- ja matkapalvelut
- Tiedonhallintapalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Johto ja Kanslia
- Palvelupiste

7. Tulitko Puolustusvoimien Palvelukeskukseen töihin? *

- Puolustusvoimien sisältä
- Puolustusvoimien ulkopuolelta

8. Olivatko työtehtävät sinulle? *

- Täysin uusia
- Osittain uusia
- Samoja kuin aiemmin Puolustusvoimilla

9. Kuinka kauan olet työskennellyt Puolustusvoimien Palvelukeskuksessa? *

- alle 1/2 vuotta
- 1/2 - 1 vuotta

yli 1 vuotta

10. Tehtiinkö sinulle osaamiskartoitus, kun aloitit työskentelyn Palvelukeskuksessa? *

- Kyllä
 Ei

11. Onko osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetty osaamisesi kehittämisessä? *

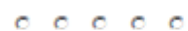
- Kyllä, miten?
- Ei

12. Seuraavaksi kysytään sinun omaan näkemykseesi ja kokemukseesi perustuen tietoja osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista. Vastaaminen tapahtuu rastittamalla mielestäsi sopivimmalta tuntuva vastausvaihtoehto. *

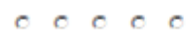
Vastausasteikko on viisiportainen, 1 - 5 (1 = huonosti, 2 = kohtalaisesti, 3 = melko hyvin, 4 = hyvin ja 5 = erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5
1. Osaamisen johtamisen tila ja toiminnot					
Tunnen organisaation toimintamallin ja toiminnan tarkoituksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ohjaa osaamistani työtehtävissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen keskustellut esimieheni kanssa osaamisesi kehittämisestä, esim. kehityskeskustelussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni johtamistyyli/ -toiminta kannustaa osaamisen kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tarjottu ammattitaitoani lisäävää koulutusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut tarjottuun koulutukseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien asioiden omaksuminen työssäni onnistuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien työmenetelmien käyttöönotto sujuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista tiedotetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tukee uusien asioiden ja työmenetelmien käyttöönotossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omalla työlläni on merkitystä organisaation menestymisen kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Osaamisen kehittäminen työtehtävissä					
Perehdyttäminen työtehtäviin ja organisaatioon onnistui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien sisältö ja vaatimustaso vastaavat osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hyödyntää koulutukseni tuomaa osaamista työtehtävissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

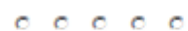
Voin hyödyntää muilla elämänalueilla hankittua osaamista nykyisissä työtehtävissäni.



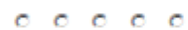
Osaamisen kehittäminen on tärkeää työni kannalta.



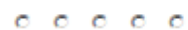
Työni mahdollistaa ammattitaitoni kehittämisen.



Voin itse vaikuttaa osaamiseni kehittämiseen.



Hiljainen tieto ja osaamiseni tulevat esille työssäni.



13. Mitä kehitettävää osaamisen johtamisessa mielestäsi olisi?

Kun olet vastannut kaikkiin kysymyksiin, lähetä vastauksesi alla olevalla painikkeella.
KIITOS kyselyyn vastaamisesta!