

Eero Karppinen

OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN
ASiantuntijaorganisaatiossa. CASE
KONSERNIPALVELUYKSIKÖ

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2018

OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ASiantuntija-ORGANISAATIOSSA. CASE KONSERNIPALVELUYKSIKKÖ

Karppinen, Eero
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtaminen ja palveluliiketoiminta, ylempi AMK-tutkinto
Toukokuu 2018
Ohjaaja: Suvanto, Mari
Sivumäärä: 58
Liitteitä: 6

Asiasanat: osaamisen johtaminen, ydinosaaminen, asiantuntijaorganisaatiot

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatioissa. Kehittämistyön kohdeorganisaatio oli Tampereen kaupungin konsernipalveluyksikkö (Koppari). Osana kehittämistyötä suoritetun alkukartoituksen perusteella osaamisen johtamisen tarkemmaksi kehittämiskohteeksi valittiin osaamisen johtamisessa käytettävät toimintamalli ja työvälineet. Kehittämistyön lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua, dokumenttianalyysiä, aivoriiheä ja kyselyä. Kehittämistyö tehtiin vuoden 2017 ja kevään 2018 välisenä aikana.

Kehittämistyössä selvitettiin, miten asiantuntijaorganisaation keskeiset ydinosaamiset määritellään ja miten niiden kehittymistä voidaan mitata ja johtaa. Kehittämistyön tavoite oli määritellä Kopparin ydinosaamiset, osaamisen johtamisen kokonaisuus ja määritellä siihen liittyvät toimintamallit ja työvälineet, kuvata osaamisen johtamisen kokonaisuus ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi sekä ottaa käyttöön osaamisen johtamisen edellyttämät toimintamallit ja työkaluvälineet. Lisäksi tavoitteena oli arvioida osaamisen johtamisen toimivuutta toimintamallien ja työkalujen käyttöönoton jälkeen.

Kehittämistyön lopputuloksena määriteltiin Kopparin ydinosaamiset. Lisäksi määriteltiin, dokumentoitiin ja otettiin käyttöön Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalli sekä sen edellyttämät työvälineet. Kehittämistyössä toteutettiin kaksi uutta työvälinettä eli osaamisen itsearviointi ja lomake osaamisen kehittämissuunnitelmien laadintaan. Lisäksi arvioitiin kehittämistyön onnistumista ja määriteltiin kehittämissuunnitelmia osaamisen johtamisen jatkokehittämiseksi.

Kehittämistyön onnistumista arvioitiin henkilöstökyselyllä. Kyselyn tulosten perusteella voitiin osoittaa, että kehittämistyössä toteutetut osaamisen johtamisen kehittämisen toimenpiteet koettiin kokonaisuudessaan hyödyllisiksi. Tämän arvioinnin perusteella kehittämistyössä toteutettuja toimintamalleja voidaan mahdollisesti soveltaa osaamisen johtamiseen myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa niiden kontekstiin sovellettuna.

DEVELOPING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN EXPERT ORGANISATION. CASE KONSERNIPALVELUYKSIKKÖ

Karppinen, Eero

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

May 2018

Supervisor: Suvanto, Mari

Number of pages: 58

Appendices: 6

Keywords: knowledge management, core competence, expert organisation

The purpose of this thesis was to develop knowledge management in expert organisation. The target organisation was Konsernipalveluyksikkö (Koppari) of the City of Tampere. Model and tools for knowledge management were chosen as specified developing target based on an initial research. Constructive research was used as a development approach. The data collection methods used were interviews, document analysis, brainstorming and questionnaires. Thesis was carried out between 2017 and 2018.

This thesis examined how core competencies of an expert organization are defined and how their development can be measured and managed. The targets of the thesis were to define the core competences of Koppari, to define the knowledge management models and tools, to describe big picture of knowledge management as an understandable whole, and to introduce the models and tools required for knowledge management. In addition, the target was to evaluate the functionality of knowledge management after the introduction of knowledge models and tools.

Core competencies of Koppari were determined as a result of this thesis. In addition, knowledge management model was defined, documented and implemented for Koppari, as well as the tools required for knowledge management in Koppari. Two new work tools were implemented in the thesis, self-evaluation of core competence and a form for the competence development plans. In addition, the success of thesis was assessed and development proposals were defined for further development of knowledge management.

The success of the thesis was assessed by a personnel survey. Based on the results of the survey, it was possible to demonstrate that the knowledge management procedures carried out in the thesis was considered to be useful in its entirety. Based on this evaluation, the models of thesis may possibly be applied to knowledge management also in other expert organizations if adapted to their context.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1	Kohdeorganisaatio	6
2.2	Tunnistettu kehittämisen kohde ja sen tarkentamiseksi tehty alkukartoitus.....	7
2.3	Alkukartoituksen tulokset	8
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	10
3.1	Kehittämistyön tavoite	10
3.2	Kehittämistyön lähestymistapa	12
3.3	Käytetyt tiedonkeruumenetelmät	14
4	OSAAMINEN JA OPPIMINEN YKSILÖTASOLLA	15
4.1	Yksilön osaaminen.....	15
4.2	Yksilön oppiminen.....	18
5	OSAAMISEN JOHTAMINEN	20
5.1	Osaamisen johtaminen käsitteenä ja prosessina	20
5.2	Organisaation osaaminen ja sen merkitys organisaatiolle	25
5.3	Organisaation oppimisen edistäminen	27
5.4	Organisaation osaamisten määrittely	30
5.5	Osaamistavoitteet ja osaamisen arviointi.....	33
5.6	Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen	35
5.7	Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamisen erityispiirteet.....	38
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	40
6.1	Ydinosaamisten tunnistaminen ja määrittely.....	40
6.2	Osaamisen johtamisen toimintamallin ja työvälineiden määrittely.....	44
6.3	Osaamisen johtamisen toimintamallin käyttöönotto.....	48
7	TULOSTEN ARVIOINTI JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET	53
7.1	Kehittämistyön onnistumisen arviointi	53
7.2	Ehdotukset Kopparin osaamisen johtamisen jatkokehittämiseksi	55
8	LOPPUSANAT	57
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykyisessä teknologisessa maailmassa, jossa monet toiminnot on jo digitalisoitu ja automatisoitu, organisaatioiden ja ihmisten osaaminen sekä sen johtaminen, nousevat entistäkin suurempaan arvoon. Yhä suurempi osa aidosta yritysten ja yhteisöjen tuottamasta asiakasarvosta perustuu tavalla tai toisella osaamiseen. Pelkästään tekninen paremmuus ei riitä, koska ilman osaamista yritys ei pysty tuottamaan ja saattamaan markkinoille tuotteitaan tai pysymään mukana tuotekehityksessä. Lisäksi tarvittavan osaamisen muutosvauhti on lisääntynyt hurjasti. Vielä muutama vuosi sitten tarvittua osaamista ei välttämättä enää tänä päivänä tarvita lainkaan. (Ojala 2008, 15–26.)

Digitalisaatio ja globalisaatio vaikuttavat käytännössä jokaiseen työyhteisöön. Erityisesti digitalisaation myötä työhön tulee entistä enemmän asiantuntijatyön piirteitä. Asiantuntijatyöhön kuuluu olennaisena osana ongelmaratkaisu ja tiedon jalostaminen. Asiantuntijatyössä on myös keskeistä pitää osaamistaan ajan tasalla, koska asiantuntija on usein ainoa organisaation kyseisen työn sisällön osaaja. Tämä asettaa omalta osaltaan lisähaasteita osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä osaamisen johtamiseen organisaatioissa.

Tässä kehittämistyössä kuvataan, miten näistä haastavista lähtökohdista osaamisen johtamista voidaan kehittää asiantuntijaorganisaatiossa. Kehittämistyön kohdeorganisaatio on Tampereen kaupungin konsernipalveluyksikkö, joka on julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio. Kehittämisen kohteena olivat Kopparin osaamisen johtamisen rakenteet eli osaamisen johtamisen toimintamalli ja siinä tarvittavat työvälineet, joita voidaan pitää osaamisen johtamisen keskeisinä kulmakivinä (Ojala 2008, 57—60, 331).

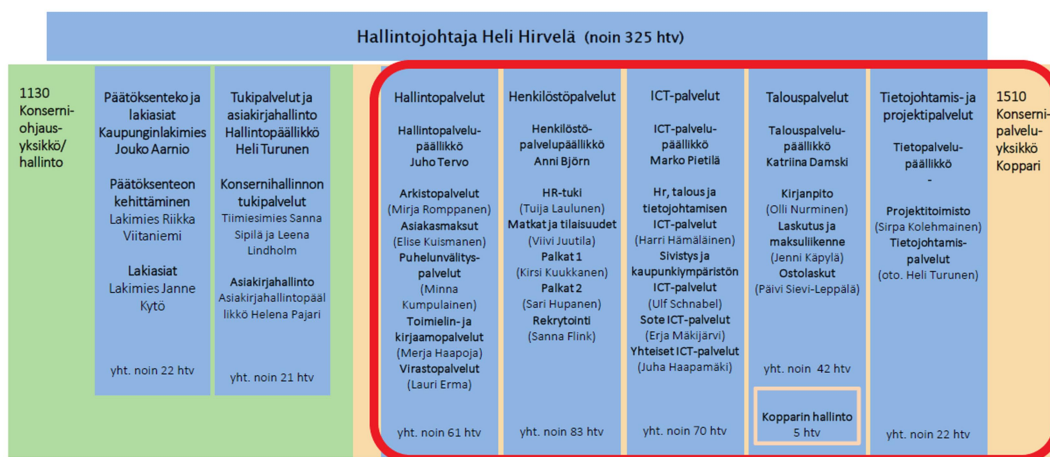
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaatio

Tampereen kaupungin konsernipalveluyksikkö (myöhemmin Koppari) on yhteisiä konsernipalveluja tuottava yksikkö, jonka asiakkaita ovat kaupungin yksiköt ja konserniin kuuluvat erikseen päätetyt yhteisöt. Se on aloittanut toimintansa vuoden 2016 alusta ja se toimii nettobudjetoituna yksikkönä osana Tampereen kaupunkia. Koppari tuottaa taloushallintoon, henkilöstöhallintoon, tieto- ja kehittämistehtäviin, projekti-toimistoon, hallintotehtäviin ja ICT:hen liittyviä palveluita. Koppari vastaa palveluiden tuottamisesta asiakkailleen sekä huolehtii osaltaan kaupungin vastaavien tehtävien kehittämisestä koko kaupunkiorganisaatiossa ja antaa näihin tehtäviin liittyviä menettelytapaohteja.

Kopparin toiminta perustuu kaupunkistrategiaan ja siitä johdettuihin toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Kopparilla ei ole omaa strategiaa, mutta sen toimintaa ohjaa kehittämissuunnitelma, joka on laadittu vuosille 2016–2018. Kehittämissuunnitelma on käytännössä strategisen johtamisen väline ja se sisältää lähes kaikki perinteisen toimintastrategian elementit. Ainoastaan visiota ja toiminta-ajatusta ei ole suoraan määritelty kehittämissuunnitelmaan.

Koppari on organisatorisesti osa konsernihallinnon hallintoyksikköä, jota johtaa kokonaisuudessaan hallintojohtaja Heli Hirvelä (kuvio 1). Kopparin organisaatio koostuu viidestä palveluryhmästä ja yksikön hallinnosta.



Kuvio 1. Hallintoyksikön organisaatio (Tampereen kaupunki 2018).

Palveluryhmät vastaavat niille kuuluvien palveluiden tuotannosta. Palveluryhmät ovat talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, tieto- ja kehittämispalvelut, hallintopalvelut ja ICT-palvelut. Jokaista palveluryhmää johtaa ns. ryhmäpäällikkö, joiden kaikkien esimiehenä toimii hallintojohtaja. Kopparin hallinto tukee palveluryhmiä palvelutoiminnan edellyttämien tukitehtävien (mm. yleishallinto, asiakkuudet ja talous) osalta. Kopparia voidaan pitää asiantuntijaorganisaationa, koska sen tarjoamat palvelut edellyttävät henkilöstöltä lähes poikkeuksetta asiantuntijuutta. Koska Kopparissa työskentelee paljon asiantuntijoita, on tämä huomioitava myös Kopparin johtamisessa. Asiantuntijuus ja asiantuntijaorganisaatio käsitteenä sekä asiantuntijaorganisaation johtamisen erityispiirteet on kuvattu tarkemmin luvussa 5.7.

2.2 Tunnistettu kehittämisen kohde ja sen tarkentamiseksi tehty alkukartoitus

Osaamisen johtamisen kehittäminen oli alustavasti tunnistettu Kopparissa johtamisnäkökulmasta tärkeäksi kehittämiskohteeksi Kopparin johdon sekä talous- ja henkilöstöpäällikön toimesta. Osaamisen merkitys Kopparin kaltaiselle asiantuntijaorganisaatiolle on keskeinen, koska ilman osaavaa henkilöstöä Koppari ei pysty tarjoamaan asiakkailleen luvussa 2.1 kuvattuja palveluita. Lisäksi Kopparin toimintaympäristössä tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaikuttavat monella tavalla osaamisvaatimuksiin.

Näiden tietojen perusteella kerättiin tunnistettuun kehittämiskohteeseen liittyvää tarkempaa tietoa. Tiedonkeruun tarkoituksena oli ensisijaisesti kerätä tietoa osaamisen johtamisen kehittämisen tarpeellisuudesta. Koska tämä oli vasta alustavasti tunnistettu kehittämiskohteeksi, haluttiin kerätä myös täydentävää tietoa Kopparin nykytilanteesta kehittämiskohteen merkittävyyden ja hyödyllisyyden varmistamiseksi erityisesti Kopparin näkökulmasta. Täydentävänä tietona kerättiin tietoa Kopparin keskeisimmistä menestystekijöistä, toiminnan kehittämisen organisoinnista, toimintaa koskevista kehittämistavoitteista sekä toiminnan haasteista ja mahdollisuuksista. Keskeisiä menestystekijöitä koskevan tiedon keräämisen peruste oli se, että kaiken kehittämistoiminnan perustana on (tai ainakin pitäisi olla) organisaation keskeisten menestystekijöiden vahvistaminen. Tiedon kerääminen Kopparin toimintaa koskevista haasteista ja toiminnan kehittämisen tavoitteista oli puolestaan välttämätöntä siksi, että organisaatioiden menestyksellisen kehittämisen tarkoituksena on tulevaisuuden

kehitysnäkymien ja haasteiden tunnistaminen sekä näihin varautuminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13). Voidaankin siis sanoa, että ilman näiden täydentävien tietojen keräämistä olisi ollut mahdotonta varmistua osaamisen johtamisen kehittämisen merkittävydestä ja hyödyllisyydestä eli toisin sanoen tarpeellisuudesta Kopparin näkökulmasta. Osaamisen johtamisen osalta kerättiin tietoa sen kehittämisen tarpeellisuudesta, osaamisen johtamisen nykytilasta Kopparissa ja mahdollisista osaamisen johtamiseen liittyvistä tunnistetuista kehitystarpeista. Näiden tietojen kerääminen oli tarpeen alustavasti tunnistetun kehittämiskohteen tarkemmaksi määrittämiseksi ja rajaamiseksi.

Tiedonkeruun päämenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua, joka sisälsi yhteensä 16 kysymystä. Strukturoitua kyselyä voitiin käyttää, koska kohdeorganisaatio ja sen toiminta olivat kehittämistyön laatijan tiedossa Kopparissa työskentelemisen vuoksi. Tästä syystä ja alustavasti tunnistetun kehittämiskohteen vuoksi haastattelurunko voitiin suunnitella tarkasti etukäteen. Haastattelulomake on tämän kehittämistyön liitteenä (liite 1). Haastatteluissa haastateltiin kuutta Kopparin johtohenkilöä: hallintojohtaja Heli Hirvelää, talous- ja henkilöstöpäällikkö Tuukka Seppälää, ICT-palvelupäällikkö Marko Pietilää, talouspalvelupäällikkö Katriina Damskia, tietopalvelupäällikkö Johanna Ahlgrén-Holoppaa ja hallintopalvelupäällikkö Juho Tervoa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tammikuussa 2017.

Lisäksi tiedonkeruun menetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä, jonka kohteena oli Kopparin kehittämissuunnitelma. Dokumenttianalyysin tarkoituksena oli saada strategista näkökulmaa tiedonkeruuseen ja vahvistaa tätä kautta haastatteluissa ilmenneiden kehittämiskohteiden riippuvuutta Kopparin strategiaan lähtökohtiin.

2.3 Alkukartoituksen tulokset

Kopparin kehittämissuunnitelmassa (Konsernipalveluyksikkö Kopparin kehittämissuunnitelma vuosille 2016–2018, 2015) yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi oli asetettu henkilöstön osaamistason nouseminen. Lisäksi yhteiseksi tavoitteeksi oli määritetty, että asiantuntijatyön osuus on kasvanut suhteessa peruspalvelutyöhön. Lisäksi jokaisella palveluryhmällä oli vähintään yksi osaamisen kehittämiseen liittyvä tavoite.

Tämän tiedon perusteella voitiin todeta, että henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen koettiin Kopparissa strategisesta näkökulmasta merkittäväksi asiaksi.

Haastatelluista kaikki haastatellut pitivät osaamisen johtamista Kopparin kannalta tärkeänä asiana. Erityisen merkittäväksi tämä koettiin toimintaympäristön muutosten, kuten sote- ja maakuntauudistuksen, vuoksi. Kaikkien haastateltujen mukaan osaamisen johtamisesta Kopparissa vastasivat esimiehet ja kokonaisuutta koordinoi talous- ja henkilöstöpäällikkö. Haastatteluissa saadun tiedon perusteella osaamisen johtamisessa käytettiin työvälineinä pääosin Exceliä ja yhden haastatellun mukaan Wordia (kehittämissuunnitelmien laadinnassa). Lisäksi koulutustietoja tallennettiin SAP:iin. Haastatteluissa ilmeni myös se, että Koppari oli osana Tampereen kaupunkia ottamassa käyttöön osaamisen hallintaan liittyvää tietojärjestelmää vuosien 2017–2018 aikana. Haastattelijien perusteella voitiin sanoa, että osaamisen johtaminen ei ollut Kopparissa systemaattista ja johdettua. Tämä voitiin päätellä siitä, että jokaisella haastatelluista oli osaamisen johtamiseen omat menetelmät ja toimintatavat. Haastatelluista suurin osa oli myös sitä mieltä, että keskeisiä ydinosaamisasia ei oltu riittävällä tavalla määritelty. Kärjistäen ainoaksi tunnistetuksi osaamiseen johtamiseen liittyväksi yhteiseksi toimintatavaksi Kopparissa mainittiin se, että jokaiselle työntekijälle laadittiin kehityskeskustelussa osaamisen kehittämissuunnitelma, joihin kirjatut toimenpiteet kerättiin yhteen Kopparitasoisesti.

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että Kopparin osaamisen johtamisessa oli kehitettävää. Keskeisimmiksi puutteiksi ja ongelmiksi haastatellut tunnistivat seuraavat asiat:

- systemaattisen ja/tai joustavan osaamisen johtamisen mallin puuttuminen (3 haastateltavaa)
- tietojärjestelmän puuttuminen (2 haastateltavaa)
- osaamisen kehittämiseen kannustamisen puute (2 haastateltavaa)
- osaamistarpeiden tunnistaminen ja määrittely (2 haastateltavaa)
- osaamisen raportointi ja seuranta sekä siihen liittyvät vastuut (2 haastateltavaa)
- osaamistasoja ei ollut määritelty ja mitattu (1 haastateltu)
- Tuki esimiehille talous- ja henkilöstöpäälliköiltä (1 haastateltu)

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että osaamisen johtamisen kehittämisen lopputuloksena tuli saada aikaan osaamisen johtamisen konsepti, jota voitaisiin soveltaa sellaisenaan Kopparissa. Lisäksi lähes kaikki haastatellut halusivat, että osaamisen johtamisen kannalta tarvittavat tiedot olisivat helposti raportoitavissa. Tarvittaviksi tiedoiksi määriteltiin henkilöstön osaamistasot ja niiden nykytila sekä suoritettut koulutukset ja tutkinnot. Lisäksi yksi haastatelluista toivoi talenttien tunnistamista jokaisella tehtävätasolla ja urapolkujen määrittelyä.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että Kopparin toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ei ollut otettu riittävästi huomioon osaamisen johtamisen näkökulmasta. Puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että robotiikkaa olisi otettava enemmän huomioon muun muassa siksi, että robotiikan merkitys Kopparille tulee olemaan suuri. Robotiikan käyttöönotto tarkoitti käytännössä sitä, että rutiininomaiset tallennus- ja tarkastustyöt ennakoitiin poistuvan kokonaan, koska tämä työ oletettiin voitavan antaa ohjelmistorobottien tehtäväksi.

Kerätyn tiedon perusteella voitiin todeta, että osaamisen johtaminen oli Kopparille tärkeä asia muun muassa lisääntyvien osaamisvaatimuksien ja toimintaympäristön muutosten vuoksi. Tämä ilmeni selvästi Kopparin kehittämissuunnitelmasta ja haastattelussa saatujen tietojen perusteella. Osaamisen johtamisen kehittämisen tarpeellisuus voitiin yksiselitteisesti todeta haastatteluissa kerätyn tiedon perusteella. Havaintojen mukaan välttämättä ei voitu kärjistäen puhua edes kehittämisestä, vaan jopa osaamisen johtamisen perustan luomisesta, koska osaamisen johtaminen ei ollut Kopparissa kaikelta osin systemaattista ja organisoitua.

3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Kehittämistyön tavoite

Edellä luvussa kaksi kuvatun tiedonkeruun tulosten perusteella oli perusteltua sanoa, että Kopparin osaamisen johtamisessa oli kehitettävää. Lisäksi kerätyn tiedon perusteella voitiin todeta, että osaamisen johtaminen oli Kopparille merkittävä ja tärkeä

asia. Käytännössä keskeisin perustelu merkittävyydelle on se, että Kopparin toiminta oli hyvin voimakkaasti riippuvainen sen henkilöstön osaamisesta, jota tarvitaan Kopparin tuottamien palveluiden tuottamisessa sen asiakkaille. Lisäksi Kopparin toimintaympäristössä oletettiin lähitulevaisuudessa tapahtuvan merkittäviä muutoksia, jotka edellyttivät osaamisen ja osaamistarpeiden tarkastelua sekä kehittämistä.

Kun asiaa tarkasteltiin kerätyn tiedon ja teoreettisen tietopohjan kautta, voitiin todeta, että osaamisen johtamisen kehittämisalueeksi tuli tarkemmin määritellä Kopparin osaamisen johtamisen konseptointi ja systematisointi. Kehittämiskohteen rajaaminen tällä tavalla oli perusteltua muun muassa seuraavien perustelujen kautta:

- teoreettisen tietopohjan perusteella toimintamallien ja menetelmien merkitys osaamisen kehittämisessä on keskeinen (tarkemmin luvussa 5)
- Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallia ei oltu käytännössä määritelty eikä kuvattu
- haastatteluissa jokaisella haastatelluista oli osaamisen johtamiseen omat menetelmät ja toimintatavat
- haastatelluista suurin osa oli myös sitä mieltä, että keskeisiä ydinosaisuuksia ei oltu riittäväällä tavalla määritelty
- haastatteluissa suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että osaamisen johtamisen kehittämisen lopputuloksena tuli saada aikaan osaamisen johtamisen konsepti, jota voitaisiin soveltaa sellaisenaan Kopparissa
- osaamisen johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja kompleksinen kokonaisuus, joten kehittämistyö tuli määritellä tarkasti koskemaan Kopparin keskeisiä kehittämiskohteita eli tässä tapauksessa osaamisen johtamisen konseptointia ja systematisointia

Keskeinen tutkimuskysymys voitiin tämän tavoitteen pohjalta asettaa seuraavasti: miten (Kopparin kaltaisen) asiantuntijaorganisaation keskeiset ydinosaisuuksien määrittely ja miten niiden kehittymistä voidaan mitata ja johtaa? Tämän tutkimuskysymyksen pohjalta kehittämistyön tavoitteeksi määriteltiin Kopparin ydinosaisuuksien määrittely, osaamisen johtamisen kokonaisuuden ja siihen liittyvien toimintamallien ja työkalujen määrittely, osaamisen johtamisen kokonaisuuden kuvaaminen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi sekä osaamisen johtamisen edellyttämien toimintamallien ja työkalujen käyttöön ottaminen. Lisäksi tavoitteeksi määriteltiin osaamisen johtamisen toimivuuden arviointi toimintamallien ja työkalujen käyttöönoton jälkeen.

Tavoiteltua muutosta voidaan tarkastella erillisen taulukon avulla (taulukko 1):

Taulukko 1. Kehittämistyön tavoitteet suhteessa nykytilaan.

Tila ennen kehittämistyön aloittamista	Tavoitetila
Ydinosaimisia ei ole tunnistettu ja määritelty.	Ydinosaimiset on tunnistettu ja määritelty.
Osaamisen johtamisen kokonaisuus on hajanainen eikä sitä ole dokumentoitu.	Osaamisen johtamisen kokonaisuus on kuvattu ja dokumentoitu.
Osaamisen johtamisen edellyttämiä toimintamalleja tai työvälineitä ei ole määritelty.	Tarvittavat osaamisen johtamisen toimintamallit sekä työvälineet on määritelty ja laadittu.
Osaamisen johtaminen ei ole systemaattisesti tapahtuvaa toimintaa.	Osaamisen johtaminen on kehittämistyössä määritellyn kokonaisuuden mukaista ja perustuu määriteltyihin toimintamalleihin ja työkaluihin.

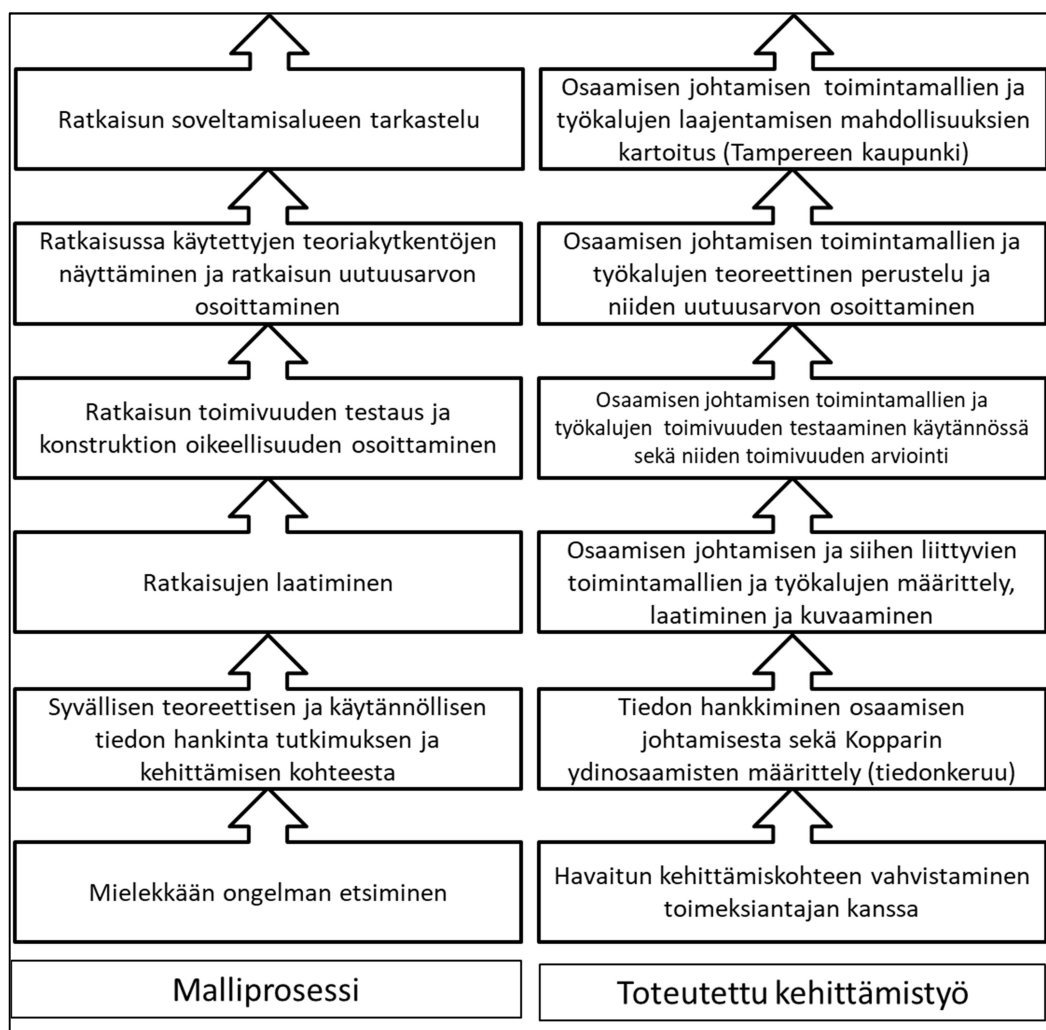
Kuten taulukosta selkeästi ilmenee, erosi kehittämistyön tavoiteltu lopputulos merkittävästi Kopparin nykytilasta. Lisäksi voitiin todeta, että kehittämistyön onnistunut toteutus parantaisi Kopparin osaamisen johtamisen tilaa huomattavasti.

Lisäksi oli huomioitava, että Kopparin eri palveluryhmissä tarvitaan hyvin erilaista osaamista. Tämän vuoksi osaamisen määrittely ja mittaaminen piti tehdä Kopparin ydinosaimisten osalta eikä mennä tarkemmalle tasolle. Tätä voitiin perustella ensinnäkin kehittämistyön rajaamisella: jos kehittämistyössä olisi menty palveluryhmä-, tiimi- tai jopa henkilötasoisten osaamisen määrittelyyn, olisi työstä tullut liian laaja ja kehittämistyö olisi venynyt ajallisesti liian pitkäksi. Toisekseen tuli ottaa huomioon Kopparin kypsyyssaste osaamisen johtamisessa ja aloittaa tämän vuoksi kaikille yhteisten ydinosaimisten määrittelystä ja mittaamisesta.

3.2 Kehittämistyön lähestymistapa

Lähestymistavan valinnalla tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, miten kehittämisiongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Lähestymistavan valinta vastaa tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa. Kyse ei ole kuitenkaan konkreettisten menetelmien, kuten tiedonkeruumenetelmien valinnasta. (Ojasalo ym. 2015, 51)

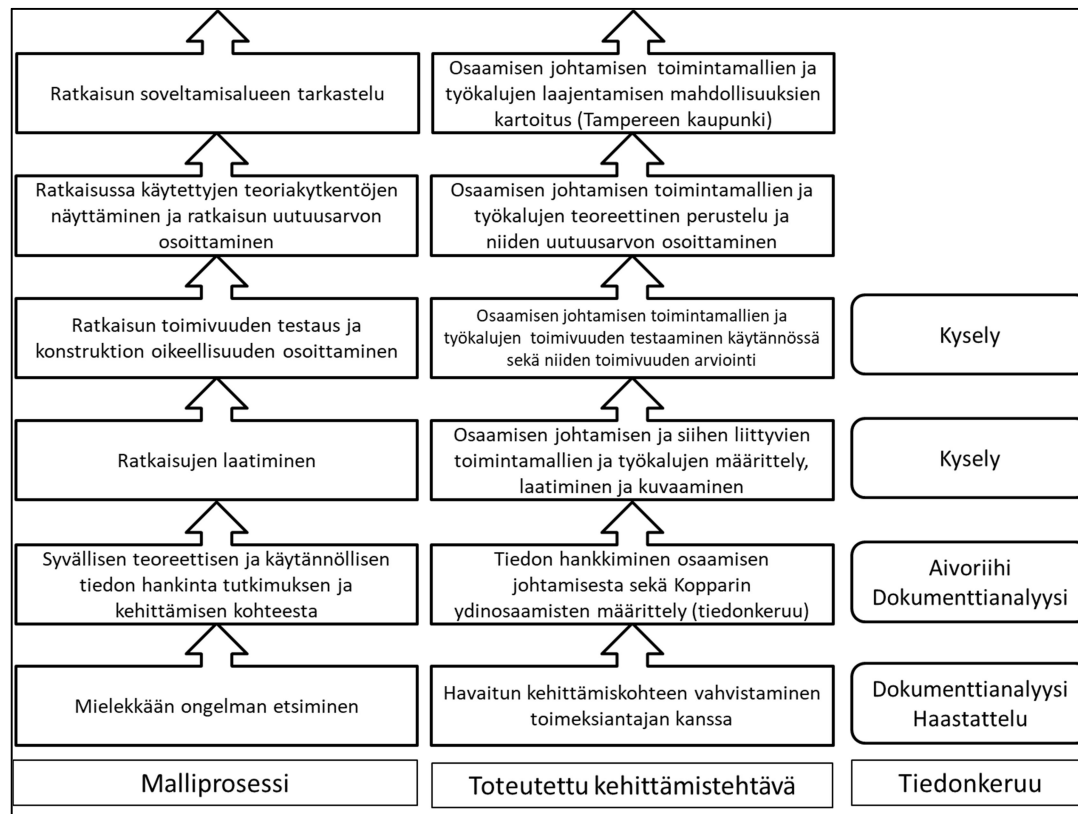
Kopparin osaamisen johtamisen kokonaisuuden ja siihen liittyvien toimintamallien ja työkalujen määrittely, kuvaaminen ja käyttöönotto edellyttävät tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi konstruktivistista tutkimusta. Konstruktivistinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos eli malli tai suunnitelma (Ojasalo ym. 2015, 66). Suunnitellut kehittämistoimenpiteet ja niiden eteneminen voidaan esittää tiivistetysti kuvion avulla (kuvio 2). Sen vasemmalla puolella on esitetty malli konstruktivistisen tutkimuksen prosessin vaiheista (Ojasalo ym. 2015, 66) ja oikealla puolella mallin perusteella tarvitut kehittämistoimenpiteet määritellyssä kehittämistyössä.



Kuvio 2. Kehittämistyön toteutusprosessi (mukaiillen Ojasalo ym. 2015, 67).

3.3 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä käytetään pääasiallisina tiedonkeruun menetelminä haastattelua ja aivoriieä. Tiedonkeruun menetelmien vaiheistus on kuvattu kuviossa 3:



Kuvio 3. Tiedonkeruun menetelmien vaiheistus (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 67)

Ensimmäisessä vaiheessa dokumenttianalyysin ja haastattelujen avulla pyritään keräämään tietoa osaamisen johtamisen kehittämisen tarpeellisuudesta ja myös täydentävää tietoa Kopparin nykytilanteesta kehittämiskohteen merkittävyyden ja hyödyllisyyden varmistamiseksi. Koska kyse on alustavasta kehittämiskohdetta kartoittavasta tiedonkeruusta, ei haastatteluja tallenneta tai litteroida. Ensimmäisen vaiheen tiedonkeruuta kuvataan tarkemmin edellä luvussa 2.2.

Toisessa vaiheessa tiedonkeruun menetelmänä käytetään aivoriieä. Aivoriiehellä eli ideointityöpajalla tarkoitetaan kokousta, jossa yleensä 6-12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisemaan ongelmia (Ojasalo ym. 2015, 160). Aivoriiehi on sen osallistavuuden vuoksi tiedonkeruun menetelmänä sopiva ja perusteltu tiedonkeruutapa Kopparin ydinosaamisten määrittelyyn. Aivoriiehiöskentelyssä ideat kerätään Post-it-lapuille, joiden perusteella ideat kirjoitetaan

puhtaaksi. Post-it-lapuille kirjattujen asioiden lisäksi aivoriihitilaisuudessa kerätyistä keskusteluista laaditaan muistiinpanot, joita hyödynnetään ydinosaamisten määrittelyssä.

Kolmannessa tiedonkeruun vaiheessa laaditaan kaksi sähköistä henkilöstökyselyä: osaamisen itsearviointi ja oppivan organisaation testi. Osaamisen itsearvioinnilla selvitetään ydinosaamisten nykytilaa. Oppivan organisaation testillä kartoitetaan puolestaan organisaation oppimisen nykytilaa. Kyselyillä saatua tietoa hyödynnetään ydinosaamisten nykytilan kartoituksessa ja ydinosaamisten kehittämistoimien määrittelyssä sekä toisaalta myös osaamisen kehittämisen työkalujen ja toimintamallien määrittelyssä. Ydinosaamisia koskevaa kyselyä testataan rajatulla henkilöstöjoukolla ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista kerätyn tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi. Kyselyiden toteutusta on kuvattu tarkemmin luvussa 6.2.

Neljännessä tiedonkeruun vaiheessa tiedonkeruun menetelmänä käytetään sähköistä kyselyä, josta saatuja tuloksia käytetään rakennettujen toimintamallien toimivuuden arvioinnissa sekä jatkotoimenpiteiden määrittelyssä. Tässä tiedonkeruun vaiheessa toteutetun kyselyn yksityiskohtia on kuvattu tarkemmin luvussa seitsemän.

4 OSAAMINEN JA OPPIMINEN YKSILÖTASOLLA

4.1 Yksilön osaaminen

Osaaminen ja oppiminen tulivat käsitteinä merkittävässä määrin osaksi liiketaloustieteitä 1980- 1990-lukujen taitteessa. (Viitala 2005, 31). Yhden määrittelyn mukaan osaamisella tarkoitetaan ”yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia”. Osaaminen tarkoittaa myös sitä, että olemassa olemassa tietoa sovelletaan siten, että se näkyy toiminnassa ja tekemisessä. Nykyisin yhä useammin työn tulos on tiimin, ryhmän tai vielä isomman joukon aikaansaannos, joten tarkasteltaessa osaamista pitääkin tarkastella yksilön lisäksi organisaatiota ja sen osaamista. (Ojala 2008, 47–49.)

Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaaminen on monellakin tavalla merkittävä asia. Osaaminen mahdollistaa onnistumisen ja kehittymisen omassa työssä sujuvasti sekä luotettavasti. Tätä voidaankin pitää lähtökohtaisesti yksilönäkökulmasta kaikkein tärkeimpänä asiana. Ilman tarvittavaa osaamista, työskentely on vaikeampaa ja työläämpää eli yksinkertaistettuna myös yksilötasolla vähemmän palkitsevaa. Omassa työssä onnistuminen vahvistaa myös yksilön asemaa työyhteisössä. Osaava työntekijä saa helposti osakseen arvostusta ja hänen on mahdollista päästä paremmin osaksi työpaikan sosiaalisia verkostoja. (Viitala 2005, 109, 112.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 103) kuvaavat organisaation näkökulmasta kaksi tärkeintä strategista yksilöosaamista:

- organisaation toiminnassa tarvittava ja sisältönsä tai tasonsa vuoksi harvinaisen osaaminen
- osaaminen, joka ei yksittäisenä osaamisena ole erityisen arvokasta mutta jota tarvitaan kokonaisuudessaan organisaatiossa suhteellisen suuria määriä

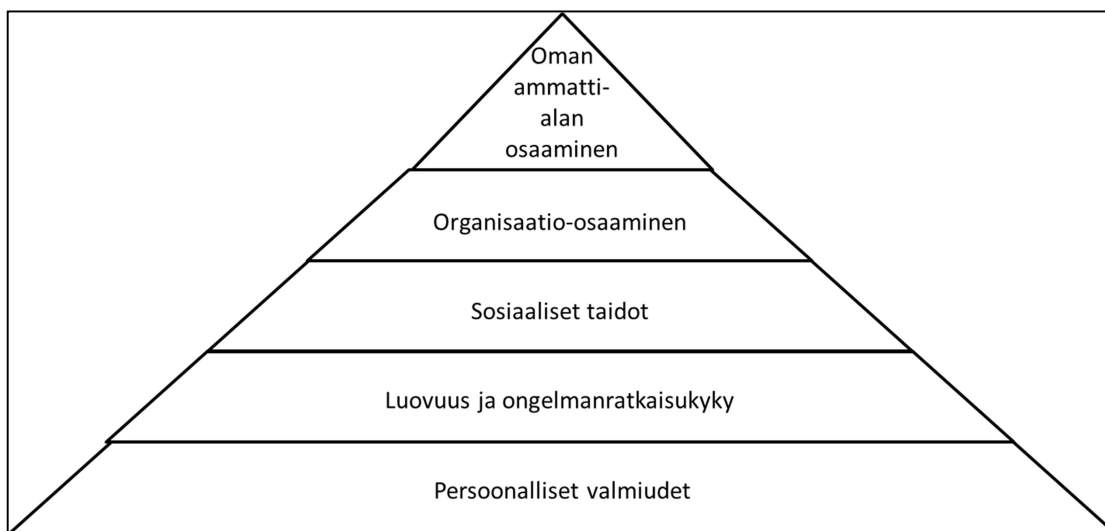
Esimerkki ensimmäisestä strategisesta yksilöosaamisesta voisi olla vaikka kunnallisen opetushenkilöstön työehtosopimuksen osaaminen kunnille palkanlaskentapalveluita myyvälle toimijalle. Palkanlaskentaosaamista on yleisesti saatavilla kohtuullisesti, mutta kyseisen työehtosopimuksen osaamista suhteellisen vähän. Esimerkki toisesta strategisesta yksilöosaamisesta voisi olla asiakaspalveluosaaminen asiakaspalveluita tuottavalle organisaatiolle. Yksilötasolla yksittäisen henkilön asiakaspalveluosaaminen ei ole organisaation näkökulmasta kriittinen asia mutta kokonaisuudessaan osaaminen on tärkeä, jotta voidaan varmistua asiakaspalvelun hyvästä tasosta kokonaisuudessaan.

Yksilön osaaminen koostuu kuitenkin huomattavasti laajemmista tekijöistä kuin työhön kiinteästi liittyvästä osaamisesta. Otalan mukaan yksilön osaaminen koostuu ”tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista”. Tiedot ja taidot hankitaan yleisesti kouluttautumalla, opiskelemalla tai muulla vastaavalla tavalla. Kokemusta syntyy puolestaan tekemisen ja sen kautta opitun myötä. Verkostot ja kontaktit muodostuvat myös pääsääntöisesti työskentelyn kautta ja täydentävät henkilön omaa osaamista. Asenteella tarkoitetaan yleisesti suhtautumistapaa erilaisiin asioihin. Persoonallisuus ja asenteet muodostavat puolestaan henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka vaikuttavat siihen, mi-

ten tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen näkyvät yksilön toiminnassa. Koska persoonallisuus ja asenteet vaihtelevat yksilötasolla, voivat teoriassa kaksi täysin identtisen tiedon ja kokemuksen omaavat henkilöt toimia täysin eri tavalla. (Ojala 2008, 50–51.)

Kamensky korostaa edellä kuvattujen asioiden lisäksi kolmea keskeistä osaamiseen vaikuttavaa persoonallisuuspiirrettä: rohkeutta, itseluottamusta ja nöyryyttä. Hänen mukaansa näillä ominaisuuksilla on keskeinen merkitys siihen, uskaltaako yksilö hyödyntää omaa osaamistaan. Ilman rohkeutta olemassa oleva osaaminen voi jäädä kokonaan käyttämättä. Itseluottamus ja nöyryys liittyvät molemmat käytännössä samaan asiaan. Yksilötasolla tulee olla riittävästi itseluottamusta hyödyntää omaa osaamista, mutta toisaalta tulee olla tarpeen tullen nöyrä, ja tunnistaa oman osaamisensa rajat. Lisäksi Kamensky nostaa esiin sosiaalisen osaamisen merkityksen, joka tarkoittaa yksilötasolla yhteistyötaitoja. Tämä on olennainen havainto, koska kuten tässä luvussa aikaisemmin todettiin, on työn tulos tiimin, ryhmän tai vielä isomman joukon aikaansaannos. Ilman yhteistyötaitoja yhdessä työskentely on vaikeampaa. (Kamensky 2015, 169–170, 174–176.)

Yksilön osaamista voidaan kuvata myös osaamispyramidin avulla (kuvio 4):



Kuvio 4. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2005, 116).

Pyramidissa ovat edustettuina kaikki yksilöosaamiseen liittyvät yksilöominaisuudet. Pyramidin pohjalta löytyvät ominaisuudet, jotka ovat persoonallisuuteen liittyviä ja

toisaalta yleisesti jokaisessa työssä tarvittavia ominaisuuksia. Mitä ylemmäs pyramidissa mennään, sitä enemmän ominaisuudet ovat työsidonnaisia. (Viitala 2005, 116.)

Yksilöiden osaamista tarkasteltaessa tulee luonnollisesti kiinnittää huomiota työhön sidottuihin tietoihin ja taitoihin. On kuitenkin erittäin tärkeää tunnistaa myös yksilön asenteen ja persoonallisuuden vaikutukset, koska näillä asioilla on olennaista merkitystä tietojen ja taitojen hyödyntämisessä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 105). Yksilöosaamisen arvioinnissa keskitytäänkin tavallisesti liiaksi tietojen ja taitojen arviointiin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 105; Pitkänen 2010, 60). Yksilön osaamiseen vaikuttavia ominaisuuksia tulisikin kehittää laajemmin, jotta yksilön tietoja ja taitoja voitaisiin hyödyntää entistäkin paremmin.

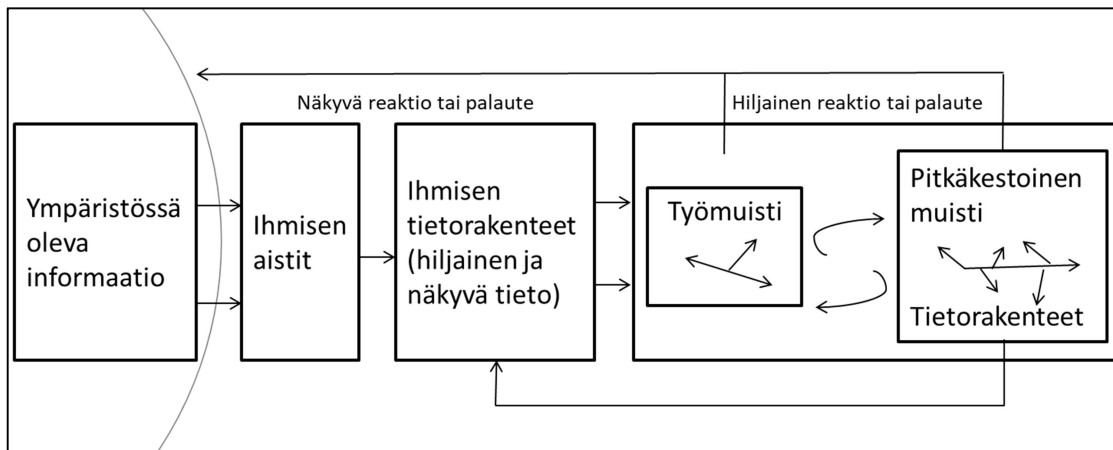
4.2 Yksilön oppiminen

Oppimisella tarkoitetaan pysyvää muutosta ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Oppiminen on siis keino hankkia osaamista. Yksilötasolla kukin on itse vastuussa omasta oppimisestaan ja keskeinen asia on yksilön motivoituneisuus oppimiseen. Motivaatiota tarvitaan, koska ketään ei voi pakottaa aidosti oppimaan, mikäli hän ei sitä itse halua. Ojala kuvaakin oppimista kertolaskuksi, jossa kertojina ovat olemassa oleva tieto, taito kysyä ja motivaatio. Mikäli jokin näistä tekijöistä puuttuu, eli on nolla, ei kertolaskun tuloksena synny osaamista. (Ojala 2008, 65–67.)

Yleistettynä yksilöoppimista tapahtuu kahdella tavalla: tiedostamatta ja tietoisesti. Tiedostamaton oppiminen pohjautuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen, jossa oppija ei ole itse aktiivinen, vaan opettaja kertoo asiat oppijalle yksiselitteisinä totuuksina. Tällainen oppiminen on yleistäen vanhanaikaista ja jopa haitallista. Mikäli tällaisen oppimisen seurauksena opitaan vääriä asioita, voi opitusta luopuminen olla hankalaa, koska se on otettu vastaan ”ainoana totuutena”. Tässä oppimismuodossa ei myöskään tapahdu uusiutumista, koska tietoa siirretään ainoastaan sellaisenaan eteenpäin ilman uudistumista. Tietoinen oppiminen pohjautuu konstruktiviseen oppimiskäsitykseen, jossa oppijaa pidetään aktiivisena tavoitteisiin pyrkivänä ja palauttehuokuisena. Tässä oppimiskäsityksessä uskotaan, että oppijan tunteet, uskomukset ja

asenteet sekä oppimisympäristö ja kulttuuri vaikuttavat oppimiseen. Näiden tekijöiden uskotaan ohjaavan yksilön oppimista. (Ojala 2008, 65.)

Dixon (1999) kuvaa konstruktivistista oppimismallia kuviolla (kuvio 5), joka havainnollistaa tarkemmin yksilön oppimista ja tiedon omaksumista:



Kuvio 5. Konstruktivistinen oppiminen (mukaillen Dixon 1999 ja Viitala 2005, 138).

Kuviossa näkyy hyvin se, että informaatio ”suodattuu” oppijan tietoisuuteen aistien ja tietorakenteiden kautta. Esimerkki aistien vaikutuksesta on esimerkiksi meluisa opetusympäristö, joka vaikuttaa oppimiseen pääsääntöisesti negatiivisesti. Tietorakenteiden vaikutus näkyy siinä, että merkityksettömäksi, oudoksi tai epämääräiseksi koettuja asioita ei koeta merkitykselliseksi oppia. Jos opittu pääsee etenemään edelleen, siirtyy se työmuistiin ja mahdollisesti edelleen pitkäkestoiseen muistiin. (Viitala 2005, 138–139.)

Sydänmaanlakka (2009, 52) nostaa esiin teknologian vaikutuksen oppimiseen. Sydänmaanlakan mukaan tiedon määrä maailmassa on kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja kaksinkertaistuu joka kahdeksastoista kuukausi (Sydänmaanlakka 2009, 53). Näihin asioihin liittyen Sydänmaanlakka (2009, 53) nostaa esiin muutamia oppimisen tärkeimpiä trendejä:

- tiedon löytäminen on yhtä tärkeää kuin yksilötasolla oleva tieto
- teknologian avulla voidaan korvata perinteisiä oppimisprosessin osia (tiedonhaku, muistaminen jne.)
- tiimit ja organisaatiot on saatava oppimaan yksilöiden lisäksi
- teknologia vaikuttaa aivojemme toimintaan
- epämuodollinen ubiikkioppiminen (teknologian ja verkostoitumisen mahdollistama oppiminen missä tahansa) on syrjäyttämässä perinteisen oppimisen

Työssä opitaan käytännössä kolmella eri tavalla:

- työtä tekemällä
- vuorovaikutussuhteissa, kollegoilta, verkostoissa
- koulutuksessa

Käytännössä merkittävin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, työssä opitun osuus on noin puolet opitusta. Vuorovaikutussuhteissa, kollegoilta ja verkostoissa opitun osuus on noin 30 prosenttia opitusta ja koulutuksessa opitun osuus 20 prosenttia opitusta. Jotkut organisaatiot uskovat, että työssä opitun osuus on jopa 70 prosenttia (Sankkila 2016). On myös huomattava, että kaikki oppimismuodot ovat tarpeellisia, jotta voidaan oppia monipuolisesti. (Ojala 2008, 68–69.)

Kuten edellä kerrotusta ilmenee, on yksilön osaaminen hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on paljon. Tämä asettaa työyhteisöille haasteita tarjota työntekijöilleen kattavasti mahdollisuuksia oppimiseen. Lisäksi haasteita aiheuttaa työelämän nopea muutostahti, joka lisää omalta osaltaan oppimisvaatimuksia (Viitala 2005, 135). Toisaalta on myös huomattava se, että työssä oppiminen on ennen kaikkea yhteisöllinen asia: ihminen oppii toisilta ja opettaa oppimaansa edelleen.

5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

5.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä ja prosessina

Osaamisen johtaminen on keskeinen osaamiseen liitetty käsite. Viitala kuvaa tätä yhteyttä informatiivisen kuvion avulla (kuvio 6):



Kuvio 6. Osaamisen johtamisen yhteys muihin osaamiseen liittyviin käsitteisiin (mukaillen Viitala 2005, 37)

Kaikki kuviossa kuvatut asiat liittyvät hyvin kiinteästi osaamiseen. Ydinosaamisen määrittely määrittelee lähtökohdat osaamisen johtamiselle. Henkisellä pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation henkilöstöllä olevaa tietoa, taitoa ja tahtoa eli resurssia, joka yrityksellä on käytettävissä. Organisaation oppiminen on lopputulos, joka osaamisen johtamisella halutaan saada aikaan. Oppiva organisaatio on lopullinen tavoiteltava organisaation tavoitetila, joka pitää sisällään myös luvussa 5.3 kuvattavat organisaatiokulttuurin elementit. (Viitala 2005, 37.)

Osaamisen johtamisesta käsitteenä on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Viitala (2005, 38) on tiivistänyt osaamisen johtamisen varsin kuvaavasti: ”Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa”. Kuvaus on erittäin onnistunut, koska se sisältää kaikki kirjallisuudessa usein (Ojala 2008, 87–88; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 94–95) esitetyt osaamisen johtamiseen liitetyt elementit:

- systemaattisuus: osaamisen johtaminen perustuu systemaattiseen toimintaan ja toimintamalleihin
- johtaminen: osaamisen ylläpitoa ja kehittymistä johdetaan eli pyritään kohti haluttua suuntaa
- turvaaminen: osaamisen johtaminen on varautumista tuleviin haasteisiin eli tavallaan muutosjohtamista
- tavoitteet ja päämäärät: osaamisen johtamisen (kuten muunkin johtamisen) perustana ovat organisaation tavoitteet ja päämäärät

- osaaminen nyt ja tulevaisuudessa: tämänhetkisen osaamisen lisäksi tavoitellaan tulevaisuuden osaamista eli potentiaalista kilpailuetua

Kaiken kaikkiaan osaamisen johtamisesta vastaaviksi toimijoiksi voidaan listata organisaatiomuodosta riippumatta ainakin seuraavat tahot (Ojala 2008, 94):

- ulkopuoliset sidosryhmät (esim. tilastokeskus ja ministeriöt)
- organisaation johto
- esimiehet
- työntekijät yksilöinä
- HR (henkilöstöosasto tai vastaava)
- strategisten osaamisten vastuuhenkilöt

Ulkopuoliset sidosryhmät ovat yhä suuremmassa määrin kiinnostuneita organisaatioiden osaamisesta ja heidän kautta voidaan vaikuttaa organisaation työnantajakuvaan. Organisaation johdon vastuulla on, että yrityksessä on tarvittavaa osaamista ja sitä kehitetään tavoitteiden mukaisesti. Esimiesten vastuulla on, että heidän alaisiltaan on tavoitteiden edellyttämää osaamista. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta osaamisestaan ja sen ylläpidosta. HR tarjoaa käyttöön parhaat mahdolliset prosessit osaamisen johtamiseen, tuottaa ja hankkii välineet siihen sekä tukee esimiehiä. Strategisten osaamisten vastuuhenkilöt määrittävät, mitä määritelty strateginen osaaminen tarkoittaa, mitä siihen kuuluu ja valvoo kyseisen osaamisen kehittymistä. Edellä kuvattuun perustustuen voidaan todeta, että osaamisesta sekä sen johtamisesta vastaavia tahoja on paljon ja kaikkien rooli parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamisessa on merkittävä. (Ojala 2008, 95–99.)

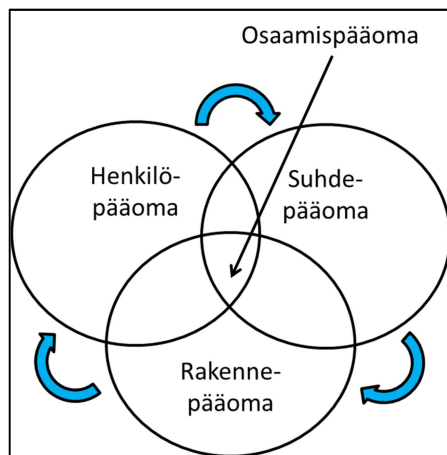
Yksi tapa kuvata osaamisen johtamisen prosessia käytännössä, on seitsentasoinen kaikki osaamisen johtamisen toiminnot sisältävä prosessikaavio (kuvio 7):



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Hyppänen 2013, 116.)

Kriittisten, johdettavien osaamisten tunnistaminen strategian lähtökohtien perusteella on organisaation johdon vastuulla. Osaamistavoitteiden määrittely perustuu tunnistettuihin osaamisiin ja niille määriteltyihin osaamistavoitteisiin, jotka voivat olla yksilö- tai organisaatiotasoisia. Osaamisen arvioinnin tarkoituksena on selvittää nykyinen osaamistaso ja verrata sitä osaamistavoitteisiin. Kehityskeskustelussa käydään keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä osaamisen nykytilasta ja sovitaan henkilökohtaisia kehittymistavoitteita. Kehityssuunnitelmaan kerätään kaikilla organisaatiotasolla toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi haluttuun suuntaan. Oppimista tukevalla johtamisella ja seurannalla varmistetaan tehtyjen suunnitelmien toteuttaminen. (Hyppänen 2013)

Keskeinen osaamiseen liittyvä käsite on osaamispääoman käsite, jota on käytetty keskusteluissa jo toistakymmentä vuotta. Ensimmäisenä käsitettä käytti Harvardin yliopiston ekonomisti-professori John Kenneth Galbraith jo vuonna 1969 (Ojala 2008, 57). Osaamispääomaa ja sen osa-alueita voidaan kuvata havainnollistavan kuvion (kuvio 8) avulla:

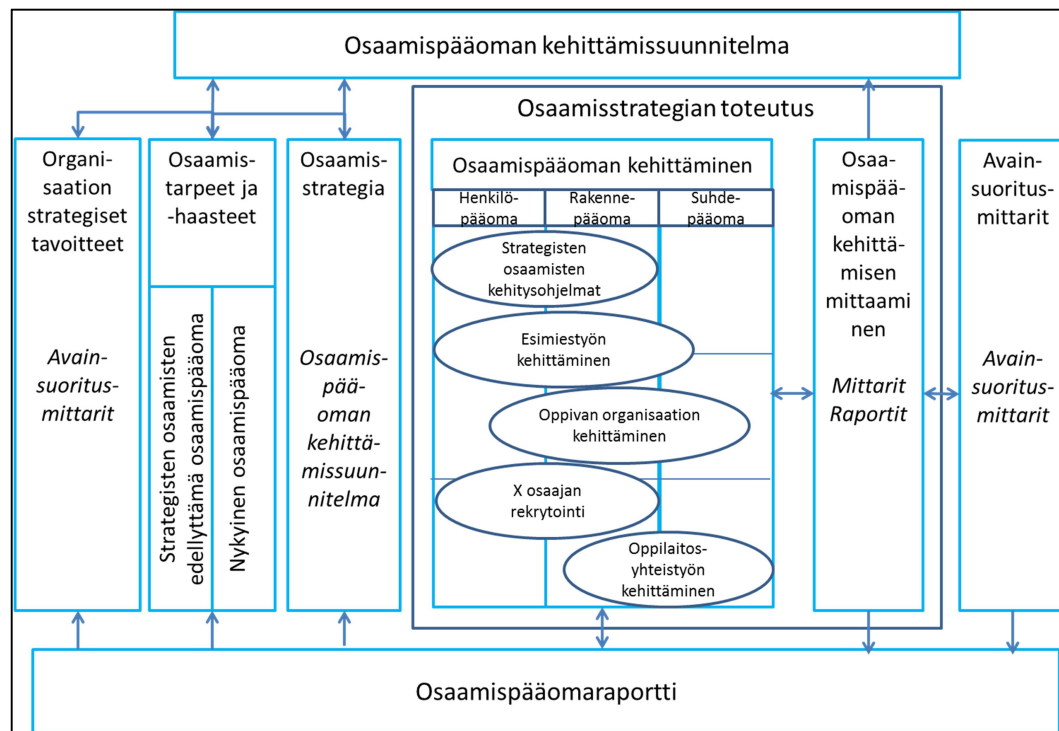


Kuvio 8. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58).

Käytännössä organisaation osaamispääoma muodostuu kolmesta osasta eli rakenne-, henkilö- ja suhdepääomasta. Rakennepääoman avulla ihmisten osaaminen pystytään muuttamaan käytännössä organisaation osaamiseksi. Rakennepääoma sisältää asiat, jotka mahdollistavat oikean osaamistarpeen tunnistamisen, osaamisen hankkimisen ja olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen. Käytännössä tämä tarkoittaa osaamiseen liittyvien prosessien, toimintatapojen ja käytäntöjen kokonaisuutta sisältäen strategiseen sekä päivittäiseen osaamisen hallintaan ja kehittämiseen käytettävät jär-

jestelmät, ohjelmat ja toimintamallit. Henkilöpääoma muodostuu organisaatioon kuuluvista ihmisistä. Henkilöpääoma sisältää organisaation henkilöstöstä määrällisen ja laadullisen tiedon, joka sisältää tiedot heidän osaamisestaan, motivaatiostaan ja sitoutumisestaan organisaatioon. Suhdepääoma sisältää suhteet kumppaneihin ja verkostoihin, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista. Keskeisenä osaamispääoman kehittämisessä oikeaan suuntaan Ojala pitää rakennepääoman vahvistamista: esimiesten valmiuksia, tietoa, taitoa ja työkaluja osaamispääoman johtamiseen sekä johtamisjärjestelmää mittareineen. (Ojala 2008, 57–60, 331.)

Ojala (2008, 94) kuvaa osaamisen johtamisen sijaan osaamispääoman johtamisprosessia (kuviokuva 9):



Kuvio 9. Osaamispääoman johtamisprosessi (mukaillen Ojala 2008, 94.)

Ojalan lähestymistapa vastaa suurelta osin kuviossa 7 kuvattua osaamisen johtamisen prosessia. Ojalan kuvauksessa on otettu huomioon lisäksi myös ne osaamispääoman elementit, joita ei suoranaisesti tarkasteltu kuvion 7 mukaisessa prosessissa. Nämä elementit ovat rakennepääoma ja suhdepääoma. Ojalan mallissa myös näiden osalta laaditaan suunnitelmia ja tehdään toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi Ojala tuo mukaan uuden käsitteen eli osaamispääomaraaportin. Tähän kuvataan kaikkien eri osaamispääoman osien tilanne osaamispääoman kokonaisuuden hahmottami-

seksi. Tästä raportista on merkittävää hyötyä muun muassa osaamispääoman puutteiden ja kehittämistarpeiden arvioinnissa. (Ojala 2008, 85–86.)

Edellä tässä luvussa kuvattuun viitaten voidaan todeta, että osaamisen johtaminen on ennen kaikkea ennalta laadittuihin toimintamalleihin ja systematiikkaan perustuvaa toimintaa. Näitä toimintamalleja ja systematiikkoja ovat seuraavat (Viitala 2005, 226):

- vision ja strategian edellyttämien osaamisten systemaattinen määrittely
- tämän hetkisten osaamisten arviointi (yritys-, yksikkö- ja yksilötasolla)
- osaamisen kehittämistarpeiden kartoittaminen (yritys-, yksikkö- ja yksilötasolla)
- suunnitelmien laatiminen osaamisen kehittämiseksi ja hankkimiseksi
- osaamisen kehittämisen kannalta merkittävien tekijöiden määrittely ja niiden tilanteen arviointi sekä näihin liittyvän kehittämissuunnitelman laatiminen
- kehityskeskustelut
- osaamispääomaa koskevien riskianalyysien tekeminen ja riskienhallintasuunnitelmien tekeminen
- osaamisen johtamista koskevan kokonaisuuden hahmottaminen sekä siinä onnistumisen arviointi

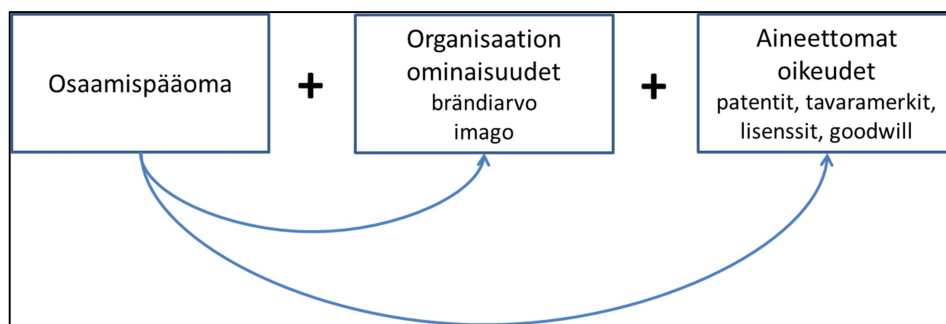
5.2 Organisaation osaaminen ja sen merkitys organisaatiolle

Organisaation toimintaa ohjataan sen strategian kautta. Strategia on suunnitelma, jonka sisältämien asioiden viitoittamana organisaatio pyrkii kohti strategiassa asetettua visiota (Santalainen 2014). Strategiassa asetettu visio on organisaation tulevaisuuden tahtotila (Kamensky 2015, 34). Viitalan mukaan (2005, 76) visio antaa suuntaa organisaatiossa tarvittavien osaamisten määrittelyyn. Viitalan mukaan visiolla on myös toinenkin tärkeä merkitys eli toimia ”oppimisen virittäjänä ja suuntaajana”. Visio on siis organisaation osaamiselle ja sen kehittämislle keskeinen asia. Tästä syystä onkin tärkeää, että jokainen organisaatiossa tunnistaa vision suunnilleen samankaltaisena, jotta myös organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta on yhteinen näkemys (Viitala 2005, 77).

Ojalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on ”organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa”. Organisaation osaaminen muodostuu käytännössä organisaatiossa olevien

yksilöiden osaamisista. Muodostuminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se edellyttää osaamisen jakamista, yhdistämistä ja kehittämistä organisaation ihmisten yhteistyönä. Lisäksi keskeistä on, että osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Olennaista onkin, että organisaation rakenteet mahdollistavat edellä kuvattuja asioita. (Ojala 2008, 53.)

Nykyään aineettomat resurssit ovat merkittävässä roolissa yritysten arvonmuodotuksessa. Aineettomia resursseja ovat ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit riippumatta niiden luonteesta tai siitä ovatko ne yrityksen omistuksessa. Ihmisten tiedoista ja taidoista muodostuu myös organisaatiolle aineettomia resursseja (Ojala 2008, 29). Osaamispääomalla (käsite kuvattu tarkemmin luvussa 6.4) on myös merkittävä vaikutus muiden aineettomien resurssien eli aineettoman pääoman muodotuksessa (kuvio 9):

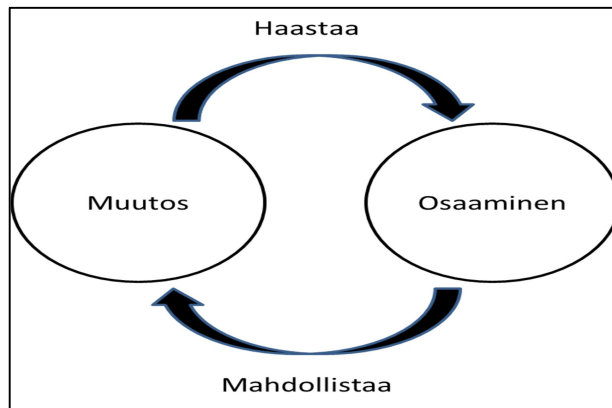


Kuvio 10. Aineeton pääoma (mukaillen Ojala 2008, 31)

Kuten kuviosta voidaan päätellä, mahdollistaa osaamispääoma suuren osan organisaation aineettoman pääoman muodostamisesta eli toisin sanoen kilpailukyvyistä markkinoilla. (Ojala 2008, 31.)

Tällä hetkellä työ ja työympäristö ovat suuressa muutoksessa. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet ja tulevat vielä entistäkin suuremmissa määrin muuttamaan työympäristöä. Muutoksen myötä jokaiseen työhön tulee väistämättä asiantuntijatyön (käsite kuvattu luvussa 5.7) piirteitä muun muassa siten, että ongelmaratkaisu, tiedon ja tietämisen jalostaminen sekä tarve pitää osaamistaan ajan tasalla tulevat olemaan keskeisiä onnistumisen elementtejä jokaisen työssä. (Ojala 2008, 23). Ojala toteaa myös (2008, 330–331), että voittajia toimintojen automatisoinnin jälkeisessä tilanteessa ovat ne organisaatiot ”jotka saavat ihmisistä, ihmisten osaamisesta ja heidän

luovuudestaan ja kekseliäisyydestään tehokkaimman tuloksen”. Tämä voidaan kuva-
ta havainnollisesti yksikertaisen kuvion avulla (kuvio 11):



Kuvio 11. Muutos ja osaaminen (Viitala 2005, 29)

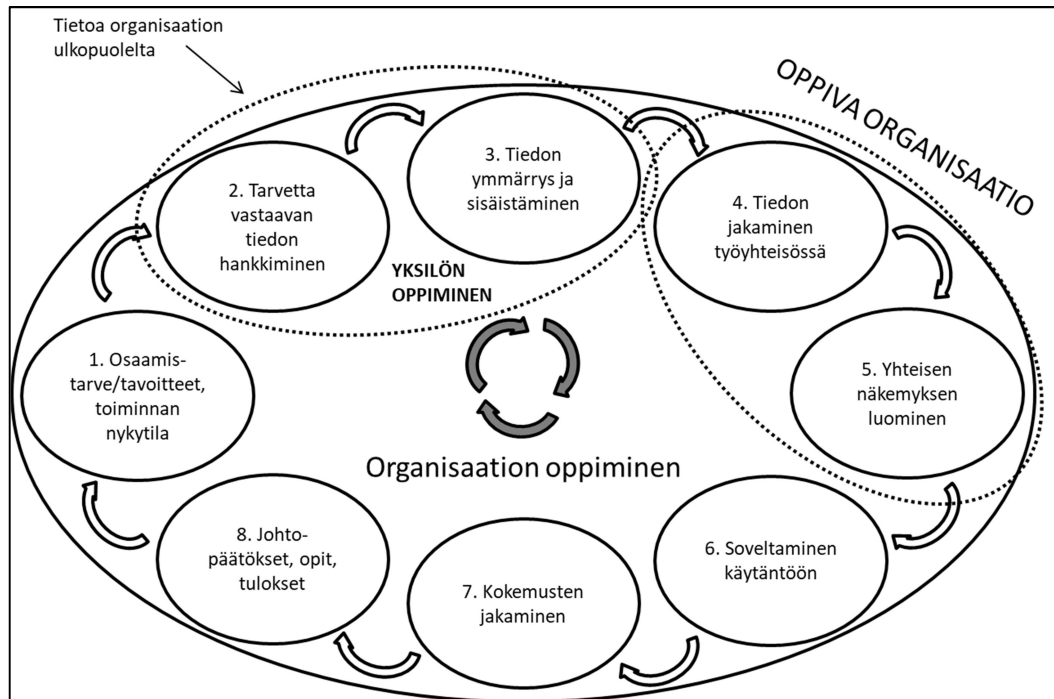
Osaaminen on siis keskeinen tekijä muutosten kääntämisessä mahdollisuuksiksi. Organisaatioiden osaaminen ja sen kehittäminen tulisikin olla jokaisen organisaation johtamisen näkökulmasta keskeisiä mielenkiinnon kohteita. Jatkuva oppiminen antaa mahdollisuuden luoda uusia osaamisia, jotka puolestaan mahdollistavat kilpailuky-
vyn säilymisen tai paranemisen (Aaltonen & Wilenius 2002, 82). Osaamisen muu-
taminen mahdollisuuksiksi edellyttää kuitenkin sitä, osaamisen tulee olla yksi kes-
keinen osa organisaation kokonaisjohtamisen viitekehystä (Seppänen-Järvelä & Juth
2003).

5.3 Organisaation oppimisen edistäminen

Organisaation oppimisen tulisi olla jokaisen organisaation intresseissä, koska oppi-
minen on tehokas keino saada organisaatioon uutta osaamista. Uuden osaamisen
hankkiminen on keskeinen asia nykyisessä rajustikin muuttuvassa toimintaympäris-
tössä, kuten luvussa 5.2 kuvattiin. Uuden oppiminen on siis jatkuvaa uusiutumista ja
sopeutumista sekä ennakoivaa mukautumista toimintaympäristön muutoksiin. (Ojala
2008, 71–72.)

Organisaation oppimisella tarkoitetaan yhteisen näkemyksen luomista ja sen sovel-
tamista yhteiseen tekemiseen. Asiaa voidaan havainnollistaa tarkemmin havainnollis-
tavan prosessikaavion avulla (kuvio 12). Organisaation oppimisen keskiössä ovat
aina organisaation yksilöt, jotka käytännössä hankkivat ja soveltavat uutta tietoa.

Huomionarvoista on kuitenkin se, että tämän tiedon systemaattiseksi hankkimiseksi, soveltamiseksi ja jakamiseksi sekä tekemiseksi muuttamiseksi tarvitaan oikeanlaiset toimintamallit. Ilman toimintamalleja oppiminen ei ole organisaatio vaan yksilölähtöistä. (Ojala 2008, 74–75.)



Kuvio 12. Organisaation oppiminen (mukaan Ojala 2008, 75).

Organisaation oppimisen lähtökohta on osaamistarpeisiin ja -tavoitteisiin perustuvan tiedon hankkimisen määrittely: mitä osaamista pitää oppimalla saavuttaa? Uutta tietoa organisaatioon saadaan organisaation ulkopuolelta organisaation yksilöiden kautta. Tietoa voidaan hankkia monella tavalla kuten kirjoista tai koulutuksista. Keskeistä on myös se, että yksilöiden tulee ymmärtää ja sisäistää hankkimansa tieto, jotta se muuttuu yksilön osaamiseksi. Tämä yksilötasolla hankittu tieto pitää jakaa työyhteisössä, jotta siitä syntyy yhteistä tietoa. Tiedosta tulee myös muodostaa yhteinen näkemys organisaatiossa: mikä tiedossa on tärkeintä, mitä tieto merkitsee toiminnalle ja miten sitä voidaan soveltaa? Kun näistä asioista on muodostettu yhteinen näkemys, tulee vielä sopia, miten yhteinen näkemys vietään käytäntöön toiminnan muodossa. Tietoa voidaan soveltaa esimerkiksi kehittämistyössä tai vaikka projekteissa. Kokemusten jakamisessa keskeistä on se, että uudesta osaamisesta saavutettuja kokemuksia jaetaan työyhteisössä. Prosessin viimeinen osa on oppimisen tulosten analysointi esimerkiksi erilaisten arviointien kautta. Prosessin aikana on mahdollisesti syntynyt

uusia osaamis- ja oppimistarpeita, jotka tulee jatkossa ottaa huomioon oppimistarpeiden määrittelyssä. (Ojala 2008, 75–77.)

Oppiva organisaatio on yleisesti kirjallisuudessa kuvattu käsite, jota on käytetty jo pitkään organisaatioiden osaamista käsiteltäessä (Ojala 2008, 78). Oppivan organisaation käsitteen määritteli ensimmäisenä Peter Senge vuonna 1990 (Tuomi & Sumkin 2012, 13). Myöhemmin oppivan organisaation määritelmiä on esitetty kirjallisuudessa useita. Yhden määritelmän mukaan oppiva organisaatio on ”organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi” (Viitala 2005, 39). Viitala (2005, 40) kuvaa 11 oppivalle organisaatiolle ominaista piirrettä:

- visio- ja strategiaprosessi, joka luo yhteistä näkemystä sekä suuntaa ja virittää oppimista
- johtajat, jotka johtavat visiolla sekä innostavat jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen
- organisaatorakenne, joka hyödyntää joustavasti ja tehokkaasti tiimitoimintaa
- johtamiskulttuuri, joka osallistaa
- mittarit, jotka virittävät sekä suuntaavat kehittymistä ja oppimista
- oppimista tukevat systemaattiset käytännöt, kuten esimerkiksi benchmarking, ongelmaratkaisukäytännöt ja toiminnan arviointi
- tarkastelutapa, joka on prosessilähtöinen ja systeeminäkemykseen perustuva
- henkilöstön tehokas kehittämistoiminta
- avoin ja tehokas tiedonkulku
- palkitsemisjärjestelmä, joka on kannustava
- ilmapiiri, joka tukee oppimista

Voidaan sanoa, että oppiva organisaatio on organisaation oppimisen lopputuloksen ihannemalli, jolla voidaan saavuttaa ihanteellinen organisaatiotasoinen valmius kohdata tulevaisuuden muutoshaasteita (Viitala 2005, 50). Oppivaan organisaatioon on käsitteenä esitetty kritiikkiä, koska se on ideologisesti helppo omaksua esimerkiksi strategiatasolla ilman konkreettista kytkentää organisaation käytännön toimintaan. Oppivan organisaation ominaispiirteiden käytäntöön soveltaminen on kaikkea muuta kuin ongelmatonta, joten kritiikki on tältä osin aiheellista. (Soini, Rauste-von Wright & Pyhälä 2003.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on keskeinen rooli organisaation oppimisen edistämisessä. Esimiesten tulee kyetä tukemaan yksilöiden oppimisen lisäksi organisaation

oppimisen edellytyksiä (Viitala 2005, 187–190). Organisaation oppimista edesauttavat tekijät voidaan listata neljään kokonaisuuteen. Ensimmäinen tekijä on henkilöstön sekä toisaalta myös koko organisaation hyvä älyllinen kunto. Älyllisellä kunnolla tarkoitetaan ”ihmisen kykyä ymmärtää, muistaa, oppia, suunnitella ja sopeutua”. Näiden asioiden kehittämistä ei voida ymmärrettävästi edesauttaa ainoastaan esimiesvoimin, vaan jokaisella tulee olla vastuu oman älyllisen kuntonsa vaalimisesta. Toinen tekijä on edellä tässä luvussa kuvatun oppivaksi organisaatioksi kehittymisen edesauttaminen. Suurelta osin kyse on organisaatiokulttuuriin ja sen kehittämiseen vaikuttamisesta. Kolmas tekijä on parantaa esimiesten valmiuksia tukea ja ohjata oppimista. Jokaisen esimiehen tulee pystyä ennakoimaan tulevaisuutta ja siellä tarvittavaa osaamista sekä ohjata oppimista tähän suuntaan. Neljäs asia on osaamisesta ja osaamisen jakamisesta palkitseminen. Palkitseminen on konkreettinen tapa osoittaa, että osaamista arvostetaan. Palkitsemisen ei tarvitse olla rahamääräistä, julkinen kiitos ja arvostus ovat usein vaikuttavampia palkitsemistapoja. (Ojala 2008, 258, 278, 287, 294–295.)

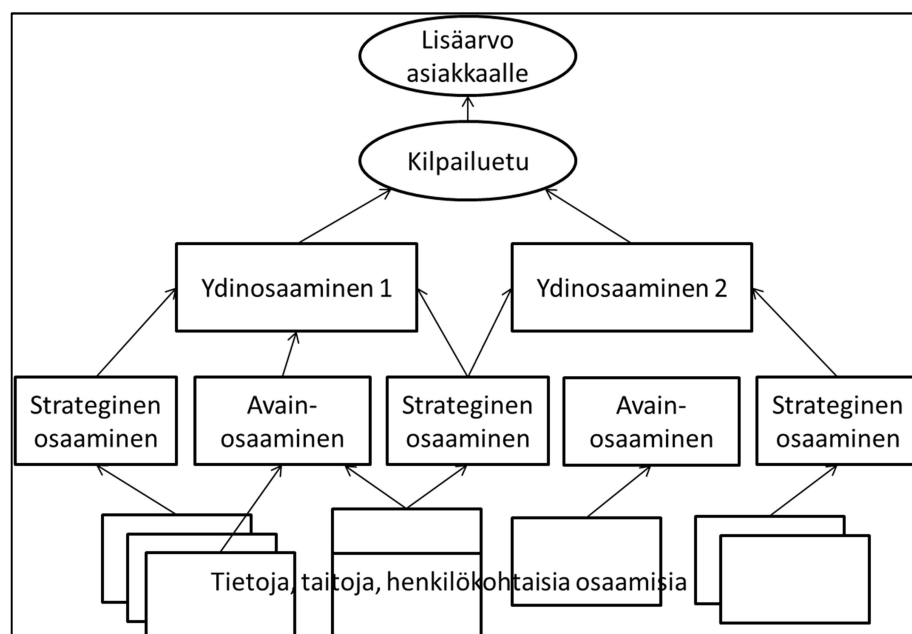
5.4 Organisaation osaamisten määrittely

Organisaation osaamista kuvaavaa käsitteistöä on paljon ja niiden määritelmät vaihtelevat kirjallisuudessa ja yrityksissä suurestikin (Ojala 2008, 53; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21; Viitala 2005, 82). Tästä syystä johtuen organisaation osaamisiin liittyvää käsitteistöä on vaikeaa tai jopa mahdotonta kuvata yksiselitteisesti. Käytännössä absoluuttinen käsitteiden määrittely onkin suositeltavaa tehdä tarkastelunäkökulmasta ja organisaation tarpeista riippuen. Viitala (2005, 82) korostaa, että keskeisintä on se, että puhutaan osaamisista, jotka ovat organisaation näkökulmasta kaikkein keskeisimpiä strategisesta näkökulmasta. Lisäksi on keskeistä, että näistä osaamisista puhutaan yhteisesti samoilla käsitteillä.

Keskeinen kirjallisuudessa esitetty organisaation osaamiseen yhdistettävä käsite on ydinosaaminen. Erään määritelmän mukaan ydinosaaminen on ”teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyvää syvällistä erityisosaamista” (Sarala & Sarala 2010, 34). Toisen määritelmän mukaan ydinosaaminen on ”yrityksen tai yhteisön strategisesti merkittävintä, ja yhteistä osaamista” (Tuomi & Sumkin 2012, 83).

Organisaation ydinosaamiset muodostuvat sen strategian ja kilpailukyvyn kannalta elintärkeimmistä edellä kuvattuihin asioihin liittyvistä osaamisista. Strategian näkökulmasta keskeinen ydinosaamiset määrittelevä tekijä on visio, joka antaa suuntaa tulevaisuudessa tarvittaville ydinosaamisille. Ydinosaamiset voivat siis vaihdella merkittävästikin jopa samalla toimialalla toimivilla toimijoilla. Ydinosaamisille keskeistä on myös se, että ne kehittyvät pitkän ajan kuluessa, eikä niitä voida helposti sellaisenaan kopioida organisaatiosta toiseen (Ojala 2008, 54–55; Viitala 2005, 82; Kamensky 2015, 183).

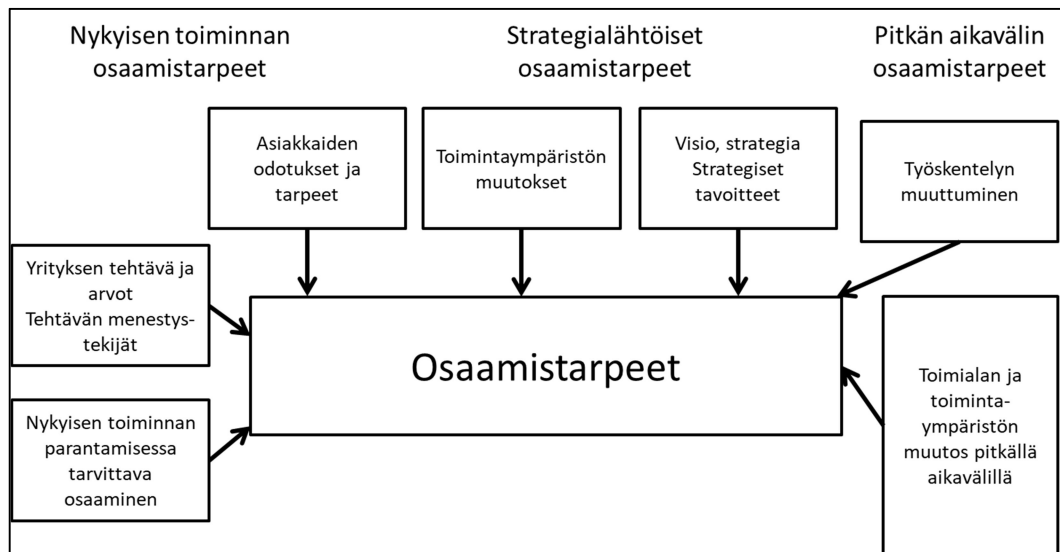
Ojala kuvaa ydinosaamisen muodostumista informatiivisen kuvion avulla (kuvio 13):



Kuvio 13. Ydinosaamisen muodostuminen (mukaillen Ojala 2008, 55)

Ydinosaamisen pohjana ovat organisaation yksilöiden tiedot, taidot ja henkilökohtaiset osaamiset. Näistä muodostuvat organisaation avainosaamiset ja strategiset osaamiset. Avainosaamiset ovat osaamisia, joita yrityksen toiminta edellyttää. Strategisia osaamisia ovat taas sellaiset osaamiset, jotka ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden osaamisten pohjalta muodostuu ydinosaamisia, jotka voivat muodostua yhden tai useamman avain- ja strategisen osaamisen yhdistelmänä. Ydinosaamisten avulla voidaan puolestaan luoda kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna ja lisäarvoa asiakkaille. (Ojala 2008, 54.)

Organisaation osaamistarpeita voidaan selvittää monilla tavoilla ja tarkastelua voidaan tehdä eri aikajaksoilla (Ojala 2008, 108). Ojala (2008, 108) kuvaa osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohdista havainnollistavan kuvion avulla (kuviokuva 14):



Kuvio 14. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (mukaillen Ojala 2008, 108).

Kaikkien kuviossa 14 esitettyjen lähtökohdista huomioiminen ei ole välttämätöntä vaan organisaatio voi valita itse tilanteeseensa sopivat vaihtoehdot. On kuitenkin keskeistä tarkastella osaamistarpeita useasta näkökulmasta, jotta kaikki olennaiset tarpeet tulevat huomioiduiksi. (Ojala 2008, 108.)

Yhteenvetona voidaan todeta edellä tässä luvussa kuvattuun viitaten, että organisaation osaaminen on laaja ja jopa vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Edelleen edellä tässä luvussa kuvattuun viitaten voidaan todeta, että organisaation osaamisen määrittelyssä tärkeitä asioita ovat seuraavat:

- puhuttaessa osaamisista, on jokaisen organisaation sisällä löydettävä yhteiset osaamiskäsitteet ja niille merkitykset (ei ole valmista oikeaa käsitteistöä).
- jokaisessa organisaatiossa on keskeistä tunnistaa ja kehittää kilpailuedun, asiakasarvon ja strategian näkökulmasta keskeisiä osaamisia.
- organisaation osaaminen (osaamispääoma) on kokonaisuus, joka muodostuu monista osatekijöistä; organisaation osaaminen on aina organisaation omaisuutta, eikä yksittäisiin henkilöihin ja heidän osaamiseensa sidottua (Ojala 2008, 55)
- lähtökohdista osaamisen kehittämiseksi on kehitettävien osaamisten sekä osaamistarpeiden tunnistaminen (Viitala 2005, 86; Ojala 2008, 116)

5.5 Osaamistavoitteet ja osaamisen arviointi

Kun organisaatio on määritellyt osaamisensa ja osaamistarpeensa tarkoituksenmukaisella tavalla, voidaan asettaa näihin liittyviä osaamistavoitteita sekä verrata määriteltujen osaamisten nykytilaa asetettuihin tavoitteisiin.

Yksi tapa mitata osaamisen nykytilaa on osaamiskartoitus, jossa nykyistä tai olemassa olevia osaamisia verrataan yksilötasolla osaamisille asetettuihin osaamistavoitteisiin. Osaamiskartoituksessa arvioidaan kaikkia henkilön tehtävätasoisia osaamisia. Näin ollen osaamiskartoitus sopii hyvin käytettäväksi arviointimenetelmänä silloin, kun organisaation osaamisten lisäksi arvioidaan tehtävään liittyviä osaamisia. Koska osaamiskartoituksessa arvioidaan henkilötasolla kaikkia tehtävään liittyviä osaamisia, vaatii sen tekeminen roolipohjaista (tehtäväkohtaista) osaamisprofilointia. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiotasolla määritellään kaikki sellaiset roolit, joissa tarvitaan eritasoista ja -sisältöistä osaamista. Näille rooleille määritellään niissä tarvittavat osaamiset ja niille tavoitetasot. Tämän jälkeen jokainen henkilö arvioi omaa osaamistaan itse, jonka jälkeen arvio osaamisesta käydään läpi esimiehen toimesta. Osaamiskartoituksen tekemiseen liittyy muutamia haasteita. Ensimmäinen haaste on se, että ennalta annetuista määrittelyistä huolimatta yksilötasolla tehdyt arvioinnit vaihtelevat henkilön mukaan. Toinen haaste on löytää oikea ja tarkoituksenmukainen määrä rooleja, joille laaditaan osaamisprofiilit. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 110–112; Ojala 2008, 123–125.)

Toinen tapa arvioida osaamisen nykytilaa on laatia organisaation (tai sen osan) osaamistarpeista luettelo ja arvioida nykytilaa esimerkiksi henkilöstön itsearviointien kautta (Ojala 2008, 121). Ojala (2008, 122) kuvaa tällaisen arvioinnin lopputulosta esimerkkitaulukon kautta (taulukko 2). Ihanteellisena Ojala (2008, 121) pitää tilannetta, jossa asiakas voi arvioida ainakin kriittisimmät osaamisalueet. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 113) kuvaavat tämänkaltaista arviointia osaamista osaamistaseanalyysiksi ja pitävät sitä hyvänä tapana arvioida osaamista, jos tarkoituksena on ”seurata ja tukea järjestelmällisesti tiettyjen strategian edellyttämien uusien osaamisten kehittymistä”. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 114) mukaan tällainen tarkastelu sopii erityisen hyvin asiantuntijatiimeihin.

Taulukko 2. Esimerkki osaamistarpeiden, -vahvuuksien ja puutteiden esittämisestä (mukaillen Ojala 2008, 122).

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta (1-5)	Osaamisen tavoitetila (1-5)	Osaamisen nykytila (1-5)	Osaamisaukko/-puute
Osaamisryhmä A				
Osaaminen 1	5	4	3	3>4=1
Osaaminen 2	5	5	3	3>5=2
Osaaminen 3	3	5	3	3>5=2
Osaaminen 4	3	4	4	4>4=0
Osaamisryhmä B				
Osaaminen 1	4	4	2	2>4=2
Osaaminen 2	4	4	1	1>4=3
Osaaminen 3	5	5	2	2>5=3
Osaaminen 4	4	5	3	3>5=2
Osaaminen 5				
Osaamisryhmä C				
Osaaminen 1	3	2	1	1>2=1
Osaaminen 2	3	2	1	1>2=1
Osaaminen 3	2	4	1	1>4=3
Osaaminen 4	2			

Taulukossa 2 esitetyssä esimerkissä osaamisen laadullista arviointia on tehty numeerisilla tasoarvoilla (taulukko 3), joille on jokaiselle annettu myös sanallinen kuvaus (Ojala 2008, 123):

Taulukko 3. Esimerkki osaamisen tason määrittelystä (Ojala 2008, 123).

Osaamistaso	Määritelmä organisaatiotasolla
1	Osaamista on hyvin vähän. Vain yksi tai muutama osaaja.
2	Osataan välttävästi. Seurataan kehityksessä kilpailijoita. Rajoitettu määrä osaajia, ei huippuosaajia.
3	Osataan toimialalle tyypillisesti. Osaajia on riittävästi, mutta joukossa vain hyvin harvoja huippuosaajia.
4	Osataan paremmin kuin kilpailijat, uudistetaan ko. osaamista. Muiden benchmarking-kohde.
5	Osaamisen edelläkävijä, johtaja. World Class-osaaja. Monia huippuosaajia.

Yleisesti osaamisen tason arvioinnissa hyödynnetään edellä kuvattujen numeeristen tasoarvioiden lisäksi sanallisia arvioita. Numeeristen tasoarvioiden osalta useimmiten käytetyt arviointiasteikot ovat 1-3, 1-5 ja 1-7. (Ojala 2008, 122.)

Kuten tässä luvussa kerrotun perusteella ilmenee, tehdään organisaation osaamisen nykytilan arviointi käytännössä pitkälti yksilötason mittauksena. Osaamisen arvioinnin toteutuksessa tulee huomioida se, millaisen osaamisen johtamisen kokonaisuuden osaksi tietoa haetaan:

- arvioidaanko koko organisaation yhteisiä osaamisia vai tietyn tiimin tilannetta?
- onko käytössä järjestelmä, johon osaamistiedot tallennetaan vai käytetäänkö arvioinnin tuloksia pohjana organisaation sisäisessä viestinnässä ja keskustelun pohjana?
- halutaanko selvittää koko henkilöstön osaamiset kokonaisuudessaan osaamisprofiilikohtaisesti vai tukea keskeisten osaamisten kehittymistä?

Arviointi tulee siis suhteuttaa tarpeeseen organisaatiokohtaisesti ja lisäksi käytössä oleviin toteutusresursseihin: perusteelliset ja laajat arvioinnit ovat suuritöisiä. Joissain tapauksissa eteenpäin ja tavoitteiden mukaisiin tuloksiin päästään kevyillä arviointimenetelmillä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 107–108.)

5.6 Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat tunnistetut osaamistarpeet. Usein osaamistarpeita on niin runsaasti, että kaikkien osaamistarpeiden samanaikainen kehittäminen ei ole mahdollista. Tässä tilanteessa tulee priorisoida osaamistarpeita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valitaan kehitettäväksi osaamisiksi organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisimmät osaamiset, joissa tarvitaan nopeimmin ja eniten kehittämistoimia. Valinta voidaan tehdä esimerkiksi taulukon 1 mukaisen arvioinnin kautta. (Ojala 2008, 146.)

Osaamista voidaan kehittää kehittämällä organisaation omaa osaamista tai hankkimalla osaamista organisaation ulkopuolelta (Ojala 2008, 147). Viitala (2005, 87) kuvaa organisaation mahdollisuuksia lisätä ja varmistaa tarvittavaa osaamista seuraavasti:

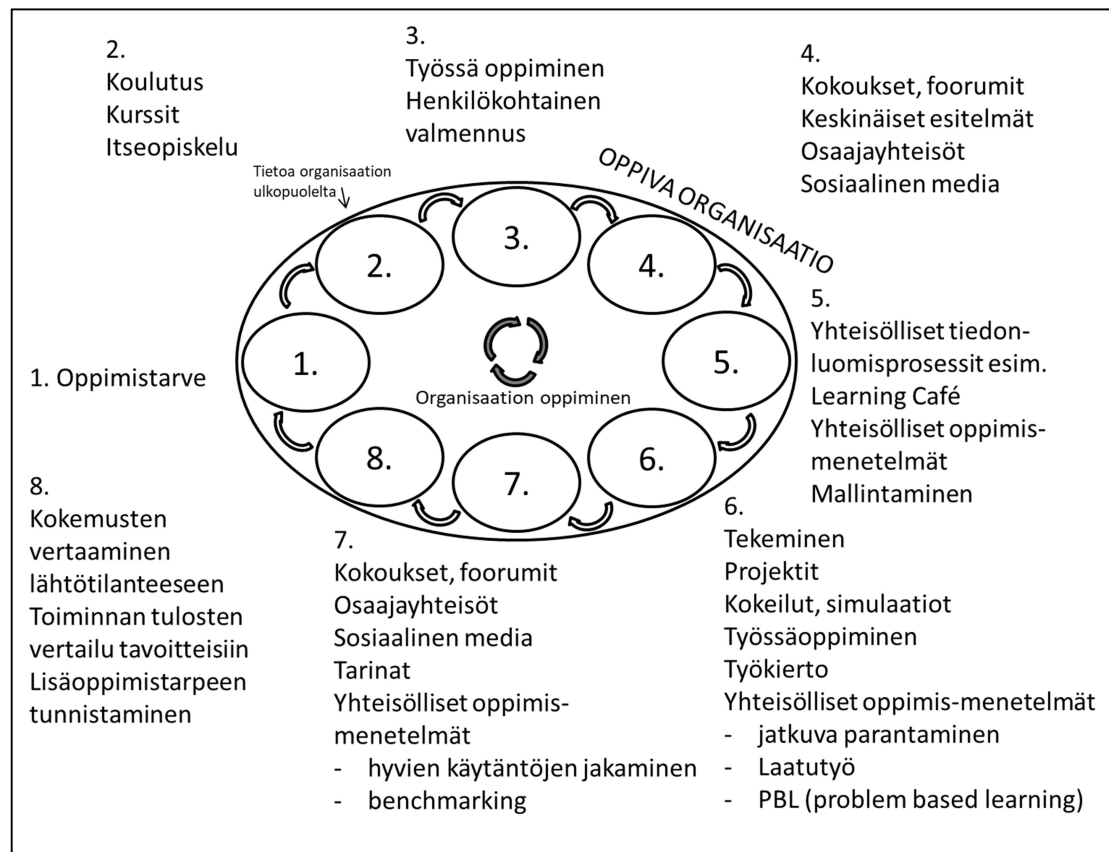
- investoidaan organisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- rekrytoidaan uusia osaajia organisaatioon tai ostetaan yritys (tai sen osa), jossa on tarvittavaa osaamista
- ostetaan osaamista palveluna (konsultit ja partnerit)

- sitoutetaan olemassa olevaa tulevaisuudessakin tarvittavaa osaamista organisaatioon (ns. avainhenkilöt)
- siirretään tarpeetonta tai vanhentunutta osaamista pois organisaatiosta

Osaamisen kehittämistavan valinnassa tulee huomioida osaamisen tärkeyden lisäksi osaamisen elinkaari, osaamisella saavutettavan markkinan suuruus sekä osaamisen taso kilpailijoihin nähden. Elinkaarensa loppuvaiheessa olevia osaamisia ei yleisesti kannata kehittää itse vaan hankkia ulkoa. Jos osaamisen kehittämällä saavutetaan hyvin pientä liiketoimintaa, niin osaamisen ulkoistaminen kumppanille on todennäköisesti parempi vaihtoehto. Jos organisaatiolla on sellaista osaamista, joka on merkittävästi kilpailijoita parempaa, tulee kyseistä osaamista vahvistaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Mikäli osaaminen on heikkous, voidaan kumppanin avulla saavuttaa helpommin tarvittava osaamistaso. (Ojala 2008, 147–149.)

Osaamistarpeiden priorisoinnin ja osaamisen kehittämisen tapojen valinnan jälkeen laaditaan tarvittavat osaamisen kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmat laaditaan niiden osaamisten osalta, joita kehitetään omassa organisaatiossa. Kehittämissuunnitelmat laaditaan organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasolla. Kehittämissuunnitelma sisältää kuvauksen kehitettävistä osaamisista, niiden kehittämistä koskevat tavoitteet, toimenpiteet, aikataulun, vastuuhenkilöt ja arvioinnin periaatteet. (Viitala 2005, 258)

Organisaatio- ja yksikötasolla kehittämissuunnitelmien laadinnassa on olennaista löytää monipuolisia keinoja osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää organisaation oppimista, kuten jo aikaisemmin luvussa 5.3 kerrottiin. Tästä syystä kehittämissuunnitelman laadinnassa tulee ottaa huomioon organisaation oppimisen edellyttämät asiat ja valita tämän perusteella keinot muuttaa yksittäisten ihmisten osaaminen organisaation osaamiseksi. Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion (kuvio 15) avulla:



Kuvio 15. Keinot organisaation oppimisprosessin eri vaiheissa (mukaillen Ojala 2008, 214).

Monipuolisen keinovalikoiman käyttäminen on tärkeää, jotta yksilöiden osaaminen voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi. Yksittäisten henkilöiden oppiminen ja osaaminen eivät muutu organisaation osaamiseksi, mikäli tietoa ja osaamista ei jaeta. Mikäli tiedon ja osaamisen jakamiseen käytettävät keinot on huomioitu suunnitelmassa, on organisaation osaamisen kehittyminen todennäköisempää. Keskeistä on myös ylläpitää osaamisen kehittämistä tukevaa ja edistävää ilmapiiriä, joka sitouttaa henkilöstöä osaamisensa kehittämiseen. (Rauhavirta 2015, 60; Ojala 2008, 214–215.)

Organisaatio- ja yksikötasolla laadittujen osaamisen kehittämissuunnitelmien perusteella laaditaan yksilötasoiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat. Yksilötasoiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat laaditaan yleisesti kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä luottamuksellisia keskusteluja, joissa käsitellään osaamisen lisäksi organisaation tavoitteita ja odotuksia sekä muita tarpeellisiksi katsottuja asioita. Kehityskeskustelussa määritellään työntekijälle hänen henkilökohtaista osaamistaan koskevia kehittämistavoitteita sekä

määritellään niitä koskevat toimenpiteet ja aikataulu. Lisäksi sovitaan miten ja milloin osaamisen kehittämissuunnitelman edistymistä seurataan. (Viitala 2005, 258–259; Ojala 2008, 345.)

Osaamisen kehittämiselle tulisi aina asettaa selkeät tavoitteet. Koska osaamisen kehittämistavoitteet perustuvat suoraan organisaation strategiaan ja siinä asetettuihin tavoitteisiin, pitäisi organisaation osaamisen kehittämisen vaikutuksen ilmentyä suoraan organisaation tavoitteiden toteutumisen mittaamisen yhteydessä. Mikäli organisaation strategiset tavoitteet toteutuvat, voidaan katsoa, että myös osaamisen johtamisessa on onnistuttu. Osaamisen johtamisen osuutta strategisten tavoitteiden toteutumisesta on kuitenkin käytännössä mahdotonta osoittaa. (Ojala 2008, 298–299; Viitala 2005, 281.)

Organisaation osaamisen kehittämistoimille asetettujen tavoitteiden onnistumista voidaan mitata joko mittareilla tai indikaattoreilla. Mittarit ovat numeerisia kuvauksia mittauskohteesta eli esimerkiksi käytyjen kehityskeskustelujen määrä. Indikaattorit ovat suuntaa antavia arvioivia kuvauksia mittauskohteesta eli esimerkiksi osaamisen arvioinnit. Osaamisen kehittämistoimille tulisi aina asettaa etukäteen mittari tai indikaattori, jotta toimenpiteiden onnistumista voidaan arvioida jälkikäteen. Mittauskohteita tulisi määritellä vain merkittävimpien asioiden osalta, jotta mittareiden ja indikaattoreiden määrä pysyisi kohtuullisena. Organisaation osaamisen tilaa tulisi tarkastella organisaatiotasolla vuosittain. Tiheämpi raportointi ei ole tarpeen, vaikka muu organisaation raportointi tehtäisiinkin nopeammalla syklillä. (Ojala 2008, 301.)

5.7 Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamisen erityispiirteet

Asiantuntija on henkilö, jonka tehtäviin liittyy ongelmien ratkaisemista, analyysityyttä sekä tiedon ja tietämyksen hallintaa ja näiden edelleen jalostamista. Asiantuntijatyö onkin usein tietotyötä, jossa luodaan uutta tietoa, mutta asiantuntijatyössä voidaan luoda myös muuta kuin tietoa. Asiantuntijan oman osaamisen ajan tasalla pitäminen on tärkeää, koska usein asiantuntija on organisaation ainoa henkilö, joka on perillä tehtäviensä sisällöstä. Asiantuntijalla on siis erittäin syvällistä tietoa tehtäviinsä liittyvistä asioista. Jotta voi toimia asiantuntijatehtävissä, tulee oppia jatkuvasti

uutta ratkaistakseen uusia entistäkin vaikeampia ja monesti uusiakin ongelmia. Osaamisen lisäksi tehtävissä tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta, jonka avulla asiantuntijan osaamista sovelletaan tarvittavaksi ratkaisuksi. Sellaista organisaatiota, jossa asiantuntijatehtävien osuus kaikesta työstä on suuri, kutsutaan asiantuntijaorganisaatioksi. (Karjalainen 2012, 36; Ojala 2008, 23; Huuhka 2010, 73.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulee ottaa huomioon asiantuntijoiden käyttäytyminen työelämässä. Asiantuntijoiden työelämässä näkyviä ominaisuuksia ovat seuraavat asiat:

- asiantuntijalla on vahva ammatillinen itsetunto
- asiantuntija tietää, että hänen korvaamisensa on vaikeaa
- asiantuntija kokee usein asemansa vahvaksi ja uskaltaa tuoda esiin myös tunteensa
- asiantuntija ei hyväksy helposti esimiestä tai johtajaa, jota ei voi arvostaa ihmisenä ja ammatillisessa mielessä
- asiantuntija ei ota vastaan määräyksiä, joita ei koe oikeiksi ja saattaa puuttua johtajan tapaan toimia
- asiantuntija uskoo, että työn tulee vastata ihmisen toiveita eikä päinvastoin
- asiantuntija tekee työnsä erittäin hyvin ja velvollisuuden- ja vastuuntuntoisena vain motivoituneena

Käytännössä asiantuntijaorganisaation johtaminen edellyttää organisaation johdolta luottamusta, tilannetajua, yhteistyötä organisaation sisällä, vuoropuhelua organisaation sisällä sekä kokeilevaa ja empiiristä toimintaa. Asiantuntijaorganisaation johtajalta edellytettävät ominaisuudet ovat erityisesti tunneäly ja ihmisten käsittelytaito. Asiantuntijaorganisaatiossa esimies kehittää ihmistä ja asiantuntija kehittää työtä. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa keskeistä on luoda organisaatioon henkisen vapauden ilmapiiri. Jäykät organisaatorajat, sääntösidonnaisuus, valvonta, kontrollointi ja diktatorinen johtaminen eivät sovi asiantuntijaorganisaation johtamiseen. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulee keskittyä visioiden luomiseen, motivoimiseen ja inspiroimiseen, organisaation arvонуontiin, peruspäämäärien pohtimiseen sekä organisaation kulttuurin kehittämiseen. (Huuhka 2010, 71, 79–80, 85; Mustakangas 2014; Ollila 2004; Torkkola 2017, 108.)

Edellä tässä luvussa kuvatut asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet tulee ymmärrettävästi huomioida osaamisen johtamisessa. Luvussa 5.3 kuvattiin

oppivan organisaation käsite ja oppivalle organisaatiolle ominaiset 11 piirrettä. Kun verrataan tässä luvussa kuvattuja asiantuntijaorganisaation johtamisen vaatimuksia ja yhtätoista oppivan organisaation piirrettä, voidaan todeta, että asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamisessa keskeistä on pyrkiä oppivaksi organisaatioksi. Edelleen samoihin asioihin viitaten voidaan todeta, että jos asiantuntijaorganisaatio on oppiva organisaatio, on todennäköistä, että sillä on paremmat mahdollisuudet menestyä. Näin ollen asiantuntijaorganisaatiolle olisikin keskeistä tiedostaa, miltä osin sen toiminnassa toteutuvat oppivan organisaation piirteet. Tätä voidaan selvittää esimerkiksi oppivan organisaation testillä ja kohdentaa testin tulosten perusteella kehittämistoimia kehittämistä edellyttäviin osa-alueisiin (Ojala 2008, 339–343).

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

6.1 Ydiosaamisten tunnistaminen ja määrittely

Kehittämistyön toteutus aloitettiin ydiosaamisten tunnistamisesta. Tämä oli perusteltua siksi, että tarvittavan osaamisen tunnistaminen on yleisesti lähtökohta osaamisen johtamisen kehittämisessä luvussa viisi kerrottuun viitaten. Ydiosaamisten tunnistaminen toteutettiin aivoriihityöskentelynä. Aivoriihityöskentely toteutettiin syyslokakuussa 2017 pidetyissä neljässä erillisessä työpajatilaisuudessa. Aivoriihiin osallistui Kopparin johto eli hallintojohtaja ja ryhmäpäälliköt sekä hallintopäällikkö konsernihallinnon tukipalveluista. Aivoriihitilaisuuksien vetäjänä toimi kehittämistyön laatija. Aivoriihien toteutuksessa käytettiin keskeisenä lähteenä Tuomen ja Sumkinin (2012, 83–86) ydiosaamistyökalua.

Aivoriihityöskentelyn aluksi käytiin läpi ja hyväksyttiin Kopparin osaamisen johtamisen tavoitteet, suunniteltu kehittämistyön aikataulu ja tavoitellut tuotokset, jotka on kuvattu luvussa kolme. Tämän jälkeen tarkoituksena oli muodostaa yhteinen näkemys Kopparin nykyisestä osaamisesta osallistujien orientoimiseksi aivoriihityöskentelyyn. Tämä vaihe osoittautui haasteelliseksi, koska aivoriihityöskentelyyn osallistuneet henkilöt eivät nähneet tätä vaihetta mahdollisena toteuttaa. Osallistuneiden mielestä tätä vaihetta ei voinut toteuttaa, koska Kopparin nykyisestä osaamisesta ei

ollut käytettävissä kerättyä tietoa. Koska osallistujat eivät nähneet työvaihetta mahdollisena toteuttaa eikä sen toteutuksen tekeminen ollut välttämätöntä, jätettiin tämä työvaihe toteuttamatta.

Seuraavaksi aivoriihityöskentelyn vaihe oli määritellä, millaista osaamista Kopparin strategia eli kehittämissuunnitelma edellyttää. Tämän työvaiheen tarkoituksena oli kartoittaa tarvittavaa osaamista laajasti strategianäkökulmasta. Strategiseksi tarkastelun lähtökohdaksi otettiin Kopparin kehittämissuunnitelman strategiset painotukset (Konsernipalveluyksikkö Kopparin kehittämissuunnitelma vuosille 2016–2018 2015, 3):

- yhtenäisen Kopparin roolin, vastuiden ja asiantuntijuuden saaminen näkyväksi henkilöstölle, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille
- asiakastarpeiden ymmärtäminen ja palvelukokonaisuuksien toteuttaminen tarpeita vastaaviksi
- kumppanuuden vahvistaminen yhteisten tavoitteiden, kehittämisen ja toimintatapojen kautta
- asiakashyödyn varmistaminen ja palvelulupausten täyttäminen päivittäin
- Kopparin palveluiden digitalisointi kokonaisprosessit huomioiden

Seuraavaksi tunnistettiin, mitä osaamista nämä strategiset painotukset edellyttävät tulevaisuudessa. Erilaisia osaamistarpeita tunnistettiin tämän tarkastelun kautta yhteensä 17 kappaletta. Tunnistetut osaamistarpeet on esitetty kuviossa 16, jossa jokaisen tunnistetun osaamisen alla on esitetty suluissa osaamisen tunnistuskerrat.

Asiakaspalvelu-/asiakkuuden hallintaosaaminen (8)	Kehittämisosaaminen (4)	Työyhteisöosaaminen (3)	Prosessiosaaminen (2)	Myyntiosaaminen (2)	
Substanssiosaaminen (2)	Kumppanuusosaaminen (2)	Teknologiaosaaminen (1)	Palvelunhallinta-osaaminen (1)	Palvelumuotoilu-osaaminen (1)	Toimiala/toimintaympäristö-osaaminen (1)
Projekti-osaaminen (1)	Työväline-osaaminen (1)	Vuorovaikutusosaaminen (1)	Johtamisosaaminen (1)	Verkostoosaaminen (1)	Menetelmäosaaminen (1)

Kuvio 16. Strategisten painotusten kautta tunnistetut osaamistarpeet.

Selvästi tunnistetuin osaamistarve oli asiakaspalvelu ja asiakkuuden hallinta. Huomionarvoista oli myös se, että useita osaamisia tunnistettiin ainoastaan kerran.

Seuraava vaihe aivoriihityöskentelyssä oli ydinosaamisen käsitteen määrittely. Tämä työvaihe oli tarpeellinen, koska kaikilla työskentelyyn osallistuvilla tuli olla yhteinen näkemys ydinosaamisen määritelmästä luvussa 5.4 kerrottuun viitaten. Kopparissa ydinosaamisen käsite määriteltiin ja hyväksyttiin yhteisen keskustelun pohjalta seuraavaan muotoon:

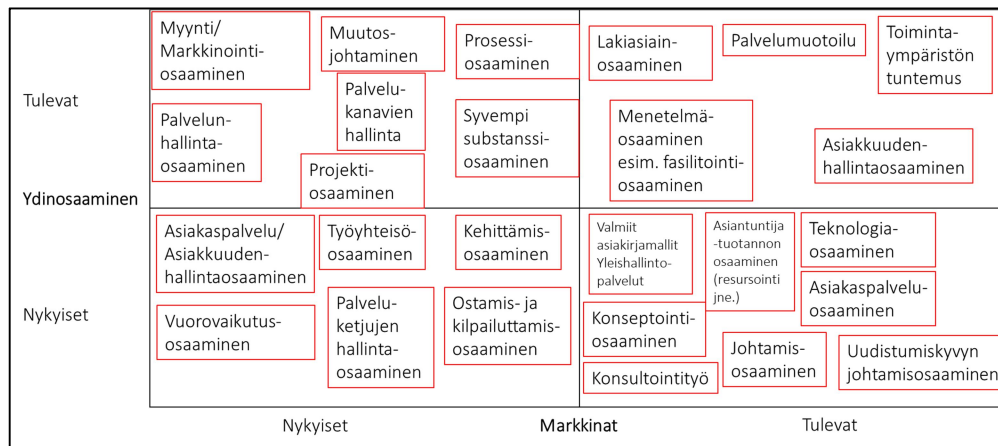
- ydinosaamisen avulla mahdollistetaan vision saavuttaminen
- ydinosaamisen avulla pystytään saamaan aikaan:
 - kilpailuetua
 - ylivertaista arvoa asiakkaalle
 - mahdollisesti avaamaan pääsy uusille markkinoille
- ydinosaamisen on autettava menestymään paremmin mieluiten sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä
- ydinosaamiset voivat liittyä teknologiaan, markkinoihin tai infrastruktuuriin (esimerkiksi prosesseihin tai toimintaan)

Seuraavassa vaiheessa tulevaisuudessa tarvittavaa ydinosaamista lähdettiin määrittelemään nelikentän avulla (kuvio 17). Tämän työvaiheen tarkoituksena oli löytää edellisissä työvaiheissa tunnistetuista osaamisista strategisesti keskeisimmät eli ydinosaamiset.

Tulevat	Mitä uutta ydinosaamista tarvitsemme suojataksemme ja laajentaaksemme asemaamme nykyisillä markkinoilla?	Mitä uutta ydinosaamista tarvitsemme päästäksemme tulevaisuudessa kiinnostaville uusille markkinoille?
Ydinosaaminen	Mitkä ovat mahdollisuutemme parantaa asemaamme hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista?	Mitä uusia tuotteita tai palveluita voisimme luoda yhdistelemällä uudella tavalla nykyisiä ydinosaamisiamme?
Nykyiset	Nykyiset	Tulevat

Kuvio 17. Ydinosaamisen määrittelyssä käytetty nelikenttä (mukaillen Ojala 2008, 56).

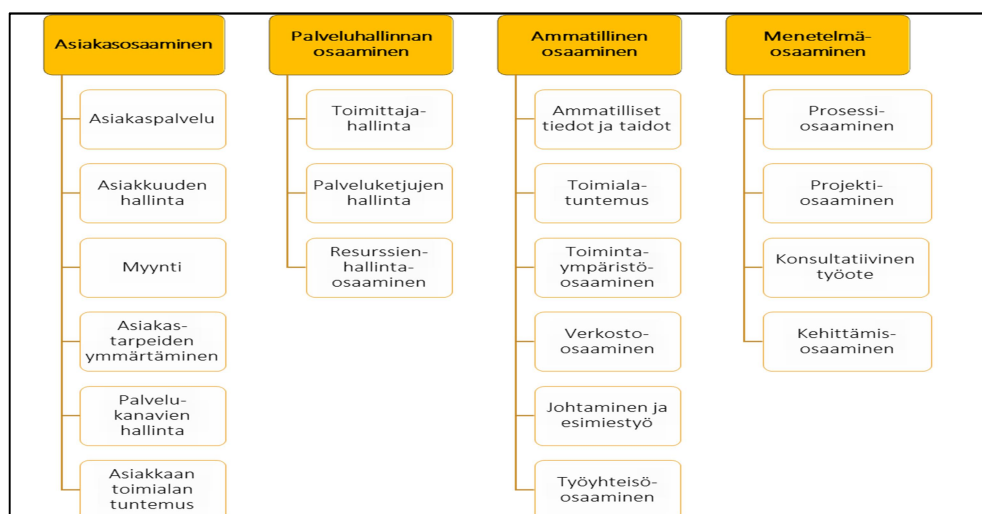
Nelikenttätarkastelun pohjalta tunnistettiin yhteensä 26 ydinosaamista (kuvio 18):



Kuvio 18. Nelikentän avulla tunnistetut ydinosaamiset.

Monet tunnistetuista osaamisista olivat pääpiirteissään täysin samoja kuin aikaisemmassa työvaiheessa tunnistetut eli mitään edelliseen vaiheeseen verraten uutta ja merkittävää osaamista ei tunnistettu. Nelikentän käyttö kuitenkin edesauttoi tarkasteluhetkellä ja erityisesti tulevaisuudessa tarvittavan määrittelyä, koska tämä elementti sisältyi käytettyyn nelikenttämalliin.

Seuraavana aivoriihityöskentelyn vaiheena oli tunnistettujen osaamisten yhteen vetäminen ja Kopparin ydinosaamisten määrittely. Tunnistettuja osaamisista oli määrällisesti erittäin paljon, joten tunnistetuista ydinosaamisista tuli löytää keskeisimmät koko Kopparille yhteiset ydinosaamiset. Kopparin ydinosaamiset määriteltiin aivoriihityöskentelyn seuraavassa vaiheessa seuraavasti (kuvio 19):



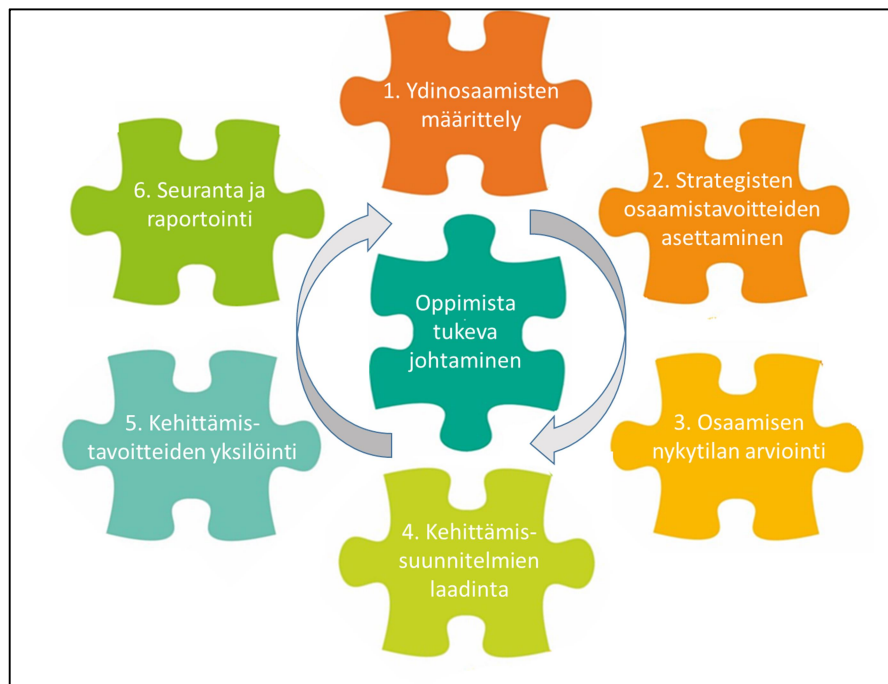
Kuvio 19. Määritellyt Kopparin ydinosaamiset.

Kopparille määriteltiin aivoriihityöskentelyn lopputuloksena neljä ydinosaamista: asiakasosaaminen, palveluhallinnan osaaminen, ammatillinen osaaminen ja menetelmäosaaminen. Kopparin ydinosaamiset muodostuvat useiden eri osaamisten yhdistelmänä kuviossa 19 esitetyllä tavalla. Ydinosaamisten määrittely oli perusteltua tehdä tällä tavalla, jotta ydinosaamisten määrä pysyi kokonaisuudessaan kohtuullisena. Toisaalta ydinosaamisten avaaminen oli perusteltua ydinosaamisten sisällön määrittelemiseksi. Lisäksi oli otettava huomioon se, että kyse oli Kopparille yhteisten ydinosaamisten määrittelystä. Kopparin eri tehtävissä ydinosaamiset painottuvat eri tavoin ja ydinosaamisten avaamisen koettiin helpottavan ydinosaamisten sisältöjen tehtävätasosta tarkastelua. Tätä tarkastelua helpottamaan laadittiin myös ydinosaamisten tarkemmat kuvaukset (liite 2).

6.2 Osaamisen johtamisen toimintamallin ja työvälineiden määrittely

Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalli oli kehittämistyötä aloitettaessa hajainen, kuten aikaisemmin luvussa kaksi on kuvattu. Käytössä oli joitakin yksittäisiä toimintatapoja ja työvälineitä, mutta osaamisen johtamisen kokonaisuutta ei ollut kuvattu eikä määritelty. Kehittämistyön yhteydessä määriteltiin ja kuvattiin Kopparin osaamisen johtamisen kokonaisuus sekä luotiin puuttuneet toimintamallit ja työvälineet. Lähtöoletus osaamisen johtamisen toimintamallia luotaessa oli kerätyn teoria-tiedon perusteella se, että asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen ei pääsääntöisesti rakenteiltaan eroa muista organisaatioista. Tästä syystä osaamisen johtamisen toimintamallin toteutus tehtiin yleisesti hyväksi havaittujen toimintamallien mukaisesti luvussa viisi kerrottuun viitaten.

Kopparin osaamisen johtamisen kokonaisuus kuvattiin kehittämistyön yhteydessä luotuun Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalliin (kuvio 20):



Kuvio 20. Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalli.

Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalli on pysyvä ja vuosittain toistuva toimintamalli ja koostuu se seuraavista vaiheista:

1. ydinosaamisten määrittely: ydinosaamisten määrittely tehtiin ensi kertaa kehittämistyön yhteydessä
2. strategisten osaamistavoitteiden asettaminen: Kopparin strategiset osaamistavoitteet asetetaan vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan, joka on osa talousarvion osana laadittavaa palvelu- ja vuosisuunnitelmaa
3. osaamisen nykytilan arviointi: Kopparin osaamisen nykytilaa arvioidaan vuosittain kehittämistyön yhteydessä laaditun osaamisen itsearvioinnin avulla
4. kehittämissuunnitelmien laadinta: osaamisen nykytilan arvioinnin perusteella laaditaan palveluryhmittäin osaamisen kehittämissuunnitelmat kehittämistyössä toteutetulle lomakkeelle
5. kehittämistavoitteiden yksilöinti: osaamisen kehittämissuunnitelmaan määritellyt kehittämistavoitteet yksilöidään henkilötasolla kehityskeskusteluissa
6. seuranta ja raportointi: osaamisen kehittämistavoitteiden toteutumista seurataan yksittäisten koulutusten osalta (koulutusexcel), kehityskeskusteluissa ja osaamisen itsearvioinnilla

Toimintamallin määrittelyn pohjana toimi luvussa kuusi kuvattu osaamisen johtamiseen liittyvä teorian tieto sekä Tampereen kaupungin ohjeet. Toimintamallin kuvaamisessa hyödynnettiin keskeisenä lähteenä Hyppäsen (2013, 116) osaamisen johtamisen prosessikuvausta. Kuvaamisessa hyödynnettiin myös Kopparin logoa ja sen graafista ilmettä. Toimintamalli, sen vaiheistus ja työvälineet myös dokumentoitiin sähköiseen

muotoon Kopparin yhteisessä käytössä olevaan OneNote-työkirjaan. Osaamisen johtamisen toimintamallin lisäksi kehittämistyön yhteydessä toteutettiin kaksi keskeistä työvälinettä: osaamisen itsearviointi ja osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnassa käytettävä lomake.

Kopparilla ei ollut käytössään työvälinettä osaamisen nykytilan arviointiin, joten tällaisen laatiminen oli välttämätöntä osaamisen toimintamallin toimivuuden näkökulmasta, koska tarkempien osaamisen kehittämistavoitteiden määrittely edellyttää osaamisen nykytilan arviointia luvussa 5.5 esitettyyn viitaten. Osaamisen itsearviointi valittiin osaamisen nykytilan arviointivälineeksi, koska se on menetelmänä sopiva strategisten osaamisten kehittymisen seurantaan niin ikään luvussa 5.5 esitettyyn viitaten. Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallissa pääpaino on nimenomaan strategisten ydinosaamisten kehittymisen seurannassa, joten tästä syystä tämän työvälineen valinta oli perusteltu. Itsearviointi valittiin välineeksi erityisesti myös siksi, että se soveltuu erittäin hyvin käytettäväksi asiantuntijatiimeissä luvussa 5.5 kerrottuun viitaten. Osaamisen itsearvioinnin määrittelyssä keskeisenä lähteenä käytettiin Otalan (2008, 124–125) kuvaamia viitteellisiä osaamistasoja. Osaamisen itsearviointi toteutettiin teknisesti sähköisenä kyselynä e-lomakkeella. Itsearvioinnissa vastaaja arvioi omaa osaamistaan kunkin ydinosaamisen osalta annettujen vaihtoehtojen perusteella. Arviointi tehtiin jokaisen ydinosaamiseen sisältyvän osaamisen osalta ja arviointivaihtoehdot olivat jokaisen osaamisen osalta samat. Jokaisen osaamisen kuvaus oli merkitty lomakkeelle, jotta vastaaja pystyi arvioimaan osaamistaan suhteessa kuvaukseen. Osaamisen itsearvioinnissa käytetty lomake on kokonaisuudessaan tämän kehittämistyön liitteenä (liite 3).

Kopparilla ei ollut käytössään työvälinettä, johon osaamisen kehittämisen suunnitelmia olisi voinut riittävän konkreettisella tarkkuudella laatia. Vaikka Kopparilla oli käytössään Kopparin tasolla laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, tuli silti laatia erillinen työväline, johon osaamisen kehittämisen suunnitelmia voitiin laatia riittävän konkreettisella tasolla. Kopparin tehtävien laajuus oli suuri, joten tästä syystä eri tehtävissä edellytettävä osaaminen vaihteli merkittävästi. Tästä syystä Koppari-tasoinen osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta ei ollut perusteltua, vaan kehittämissuunnitelmien laadintaa tuli viedä alemmalle tasolle. Osaamisen kehittämisen suunnitelmien laadinta päätettiin tehdä palveluryhmätasolla, koska tällöin osaamisen

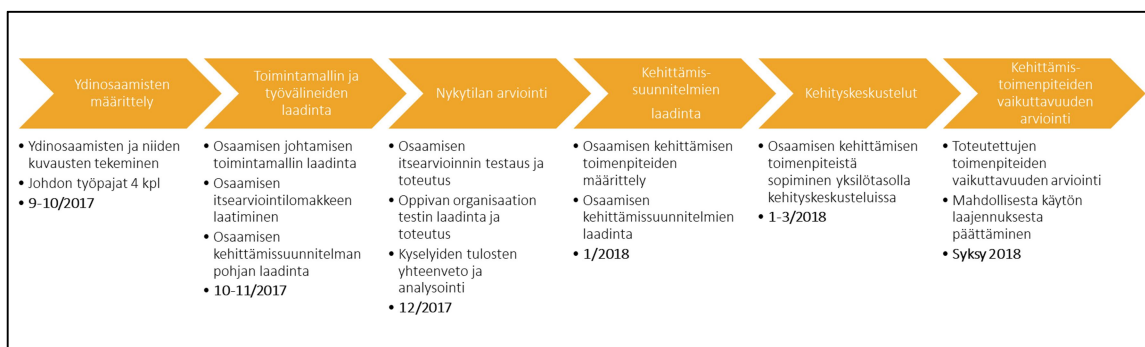
kehittämisen tavoitteet olisivat huomattavasti konkreettisempia ja yksilöitävämpiä henkilötasolla kuin Kopparitasolla laadittaessa. Toinen vaihtoehto olisi ollut laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat tiimitasolla, mutta tähän toteutukseen ei päädytty, koska saavutettavaa hyötyä ei arvioitu saatavan riittävästi laadinnan työläyteen verrattuna.

Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnassa käytetty lomake laadittiin Excelillä. Lomakkeella arvioidaan kunkin osaamisen nykytilaa ja osaamisen merkitystä palveluryhmän näkökulmasta. Osaamisen nykytilan arviointi tehdään osaamisen itsearvioinnin tulosten perusteella. Arvioinnissa käytetään valmiiksi lomakkeelta löytyviä valintavaihtoehtoja, joiden perusteella määräytyy ydinosaamisen kehittämisindeksi. Kehittämisindeksi on viitteellinen arvo, jonka tarkoituksena on toimia osaamisen kehittämistoimien priorisoinnin apuvälineenä. Tämän arvioinnin lisäksi lomakkeelle merkitään tavoitteet osaamisen kehittämiseksi tai ylläpitämiseksi sekä henkilöstöryhmä, jota osaamistavoite koskee. Näiden asioiden avulla osaamistavoitteiden yksilöinti on mahdollista tehdä kehityskeskusteluissa. Lisäksi lomakkeelle merkitään osaamisen kehittämisen toimenpiteet kaupungin käyttämän 70–20-10 mallin (Sankkila 2016) mukaan jaoteltuna kokemuksesta oppimiseen, oppimiseen muilta ja formaaliin koulutukseen. Tämän jaottelun avulla haluttiin tuoda esiin erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja formaalin koulutuksen lisäksi. Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnassa käytetty lomake on kokonaisuudessaan tämän kehittämistyön liitteenä (liite 4). Keskeisenä lähteenä lomakkeen laadinnassa käytettiin Otalan (2008, 122) ja Tampereen kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalomaketta (Tampereen kaupunki, 2017).

Kopparilla oli jo osittain käytössään osaamisen johtamisessa käytettyjä työvälineitä. Nämä työvälineet olivat henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, kehityskeskustelulomake ja koulutusten seurantaan käytetty Excel. Näihin työvälineisiin ei tehty kehittämistyön yhteydessä muutoksia, vaan ne otettiin sellaisenaan osaksi kehittämistyössä luotua Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallia. Työvälineisiin ei tehty muutoksia, koska muutosten tekeminen ei ollut tarpeen sekä toisaalta siksi, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sekä osittain kehityskeskustelulomake ovat Tampereen kaupungin ohjeistusten mukaan sellaisenaan käytettäviä työvälineitä, joihin ei saa tehdä muutoksia.

6.3 Osaamisen johtamisen toimintamallin käyttöönotto

Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalli otettiin kokonaisuudessaan käyttöön osana kehittämistyötä syyskuun 2017 ja huhtikuun 2018 välisenä aikana. Toimintamallin käyttöönotto ajoitettiin siten, että toimintamallin käyttöönotto oli mahdollista tehdä Tampereen kaupungin talousarvion laadinnan aikataulussa. Käytännössä talousarvion laadinta-aikataulu määritteli siis pitkälti myös osaamisen johtamisen toimintamallin käyttöönoton aikataulun. Käyttöönoton aikataulu ja käyttöönoton yhteydessä toteutetut asiat olivat seuraavat (kuvio 21):



Kuvio 21. Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallin käyttöönoton toteutus.

Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallin käyttöönotto aloitettiin ydinosaamisten määrittelystä, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 6.1. Määriteltyjä ydinosaamisia hyödynnettiin välittömästi Kopparin henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinnassa, jossa määriteltiin näitä ydinosaamisia koskevia strategisia osaamistavoitteita. Seuraava vaihe käyttöönotossa oli osaamisen johtamisen toimintamallin sekä kehittämistyön yhteydessä laadittujen työvälineiden eli osaamisen itsearvioinnin sekä osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta. Näiden työkalujen laadinta on kuvattu myös luvussa 6.2.

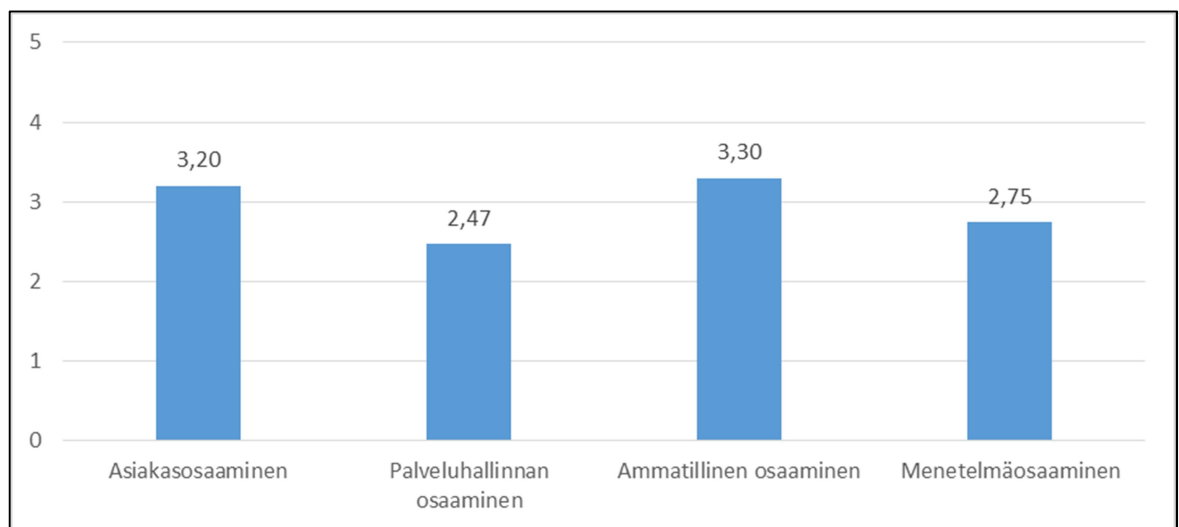
Seuraavassa vaiheessa osaamisen itsearviointi toteutettiin koko Kopparin henkilöstölle. Ennen varsinaista osaamisen itsearvioinnin toteutusta lomaketta testattiin palveluryhmistä nimettyjen testihenkilöiden toimesta. Testauksella pyrittiin varmistamaan, että laadittu lomake olisi varmasti käyttötarkoitukseensa soveltuva ja käyttäjien näkökulmasta toimiva. Testauksen perusteella lomakkeeseen tehtiin yksi merkittävä muutos eli muutettiin osaamisen arvioinnissa käytettäviä valintavaihtoehtoja.

Tämän muutoksen lisäksi itsearviointilomakkeeseen tehtiin muutamia pääosin sen ulkoasuun ja tekniseen toteutukseen liittyviä muutoksia.

Osaamisen itsearviointi toteutettiin joulukuussa 2017. Itsearvioinnin teki 165 henkilöä eli noin puolet Kopparin henkilöstöstä. Toteutetussa itsearvioinnissa henkilöstö arvioi omaa osaamistaan jokaisen ydinosamisiin sisältyvän osaamisen osalta. Jokaisen osaamisen osalta käytettiin samoja ennalta annettuja vaihtoehtoja, jotka olivat:

1. Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2. Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3. Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4. Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5. On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Itsearvioinnin tulosten mukaan Kopparin ydinosamisten nykytila oli seuraava (kuvio 22):



Kuvio 22. Kopparin ydinosamisten keskiarvot osaamisen itsearvioinnin mukaan (kaikkien vastausten keskiarvot).

Kuten kuvio 22 osoittaa, oli ammatillisen osaamisen ja asiakasosaamisen nykytila selkeästi menetelmäosaamista ja palveluhallinnan osaamista parempi. Palveluhallinnan osaamisen ja menetelmäosaamisen keskiarvot olivat ICT-palveluissa sekä tietojohdantamis- ja projektipalveluissa selkeästi muita palveluryhmiä paremmat. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että näihin ydinosamisiin sisältyvää osaamista tarvitaan

näiden ryhmien tehtävissä muita ryhmiä enemmän. Tämän vuoksi näissä ryhmissä vastaajat arvioivat oman osaamisensa muita ryhmiä paremmaksi.

Osaamisen itsearvioinnin yhteydessä toteutettiin myös oppivan organisaation testi, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä e-lomakkeella. Oppivan organisaation testin tarkoituksena oli kerätä Kopparin ja sen henkilöstön oppimiseen liittyvää tietoa osaamisen johtamisen toimintamallin laadinnan tueksi. Testi sisälsi yhteensä 20 oppimiseen liittyvää väittämää, joihin vastaajien tuli ottaa kantaa. Lisäksi vastaajien tuli ottaa kantaa annettujen vaihtoehtojen pohjalta siihen, mitkä asiat olivat vastaajien mielestä tärkeimpiä oppimista edistäviä asioita Kopparissa. Testiin vastasi yhteensä 158 henkilöä eli noin puolet Kopparin henkilöstöstä. Kyselyn tulosten perusteella osaamisen kehittämissuunnitelmissa (ja osaamisen johtamisessa muutenkin) tuli perinteisten koulutusten ja valmennusten lisäksi hyödyntää entistä enemmän myös muita yhteisöllisiä oppimisen muotoja. Tämä voitiin perustella sillä, että nämä yhteisölliset oppimisen muodot, kuten opittujen asioiden jakaminen ja yhdessä tekeminen, koettiin tärkeiksi. Lisäksi tätä voitiin perustella sillä, että tulosten mukaan näiden asioiden tilanne ei ollut hyvä, koska yhteisölliseen oppimiseen liittyvien väittämien arviot olivat verrattaen huonoja. Oppivan organisaation testin laadinnassa käytettiin lähteenä Ojalan (2008, 339–341) esittämää oppivan organisaation testiä, kuitenkin siten, että siitä poistettiin muut kuin oppimiseen liittyvät väittämät pois. Kyselylomake on kokonaisuudessaan tämän työn liitteenä (liite 5).

Seuraavassa vaiheessa osaamisen itsearvioinnin tulokset vedettiin yhteen koko Kopparin tasolla ja palveluryhmittäin eriteltynä. Itsearvioinnin tulosten yhteenvedon tarkoituksena oli koostaa itsearvioinnissa kerättyä tietoa sellaiseen muotoon, että osaamisen kehittämissuunnitelmat olisi ollut sujuvaa laatia kunkin palveluryhmän esimiesten toimesta. Yhteenvedo toteutettiin teknisesti siten, että tiedot koostettiin e-lomakkeelta ja muusta pohja-aineistosta erillisiin Excel-taulukoihin. Tulosten yhteenvedot pitivät sisällään seuraavat asiat:

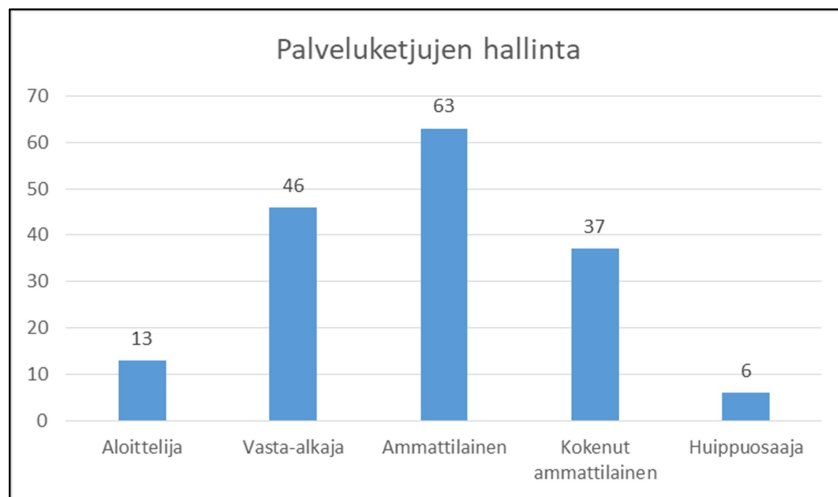
- ydinosamisten kuvaukset
- ydinosamisten keskiarvot
- erittely itsearvioinnin vastauksista osaamisittain
- itsearvioinnin tulokset henkilötasolla
- itsearvioinnin yhteydessä annetut vapaat palautteet

Pelkkien ydinosaamisten keskiarvojen perusteella ei olisi todennäköisesti parhaalla mahdollisella tavalla kyetty tunnistamaan osaamisen kehittämisen tavoitteita ja toimenpiteitä. Tästä syystä yhteenvetoon koottiin vielä erittely itsearviointin vastauksista osaamisittain. Yhteenvetoon koottu erittely itsearvioinneista osaamisittain toteutettiin siten, että kullekin vastausvaihtoehdolle määriteltiin osaamistaso, jota käytettiin vastausten erittelyssä. Osaamistasojen määrittelyssä käytettiin suuntaa antavana lähteenä Otalan (2008, 124–125) osaamisen tason määrittelyjä. Osaamistasot määriteltiin seuraavasti (taulukko 4):

Taulukko 4. Osaamistasojen määrittely.

Itsearviointin vastausvaihtoehto	Osaamistaso
Valittu vaihtoehto 1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.	Aloittelija
Valittu vaihtoehto 2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa osaamista vaativissa tehtävissä.	Vasta-alkaja
Valittu vaihtoehto 3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.	Ammattilainen
Valittu vaihtoehto 4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.	Kokenut ammattilainen
Valittu vaihtoehto 5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.	Huippuosaaja

Perustelu osaamistasojen käytölle sekä vastausten erittelylle oli se, että näiden asioiden avulla pyrittiin helpottamaan ja yksinkertaistamaan tulosten tulkintaa sekä tunnistamaan vastaajien joukosta merkittävimmin osaamisen kehittämisen tarpeessa olevat ja toisaalta huippuosaajat. Vastaukset koostettiin yhteenvetoihin seuraavasti (kuvio 23):



Kuvio 23. Esimerkki itsearvioinnin vastausten erittelystä (palveluketjujen hallinta, kaikki vastaajat).

Kuten kuviosta 23 voidaan havaita, mahdollisesti käytetty erittelytapa tulosten nopean tulkinnan sekä toisaalta myös eri osaamistasoilla olevien henkilöiden tunnistamisen. Näin ollen osaamisen kehittämistavoitteiden kohdentaminen oli tämän erittelytavan ansiosta mahdollista tehdä toimivammin.

Seuraavassa vaiheessa jokainen Kopparin palveluryhmä laati itsenäisesti osaamisen kehittämissuunnitelmat käyttäen kehittämistyön yhteydessä laadittua lomaketta (liite 4). Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnan lähtökohtana olivat Koppari henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan määritellyt ydinosaamisia koskevat strategiset osaamistavoitteet. Keskeisenä työvälineenä osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnassa käytettiin osaamisen itsearvioinnin yhteenvetoja. Viimeisenä käyttöönoton vaiheena toteutettiin osaamisen kehittämissuunnitelmiin määriteltyjen kehittämistavoitteiden ja –toimenpiteiden yksilöinti, joka tehtiin kehityskeskusteluissa.

Seurannan ja raportoinnin käyttöönotto otettiin kehittämistyön toteutuksen aikana käyttöön vain osittain. Tämä johtui aikataulullisista syistä, joiden vuoksi kaikkia seurannan ja raportoinnin menetelmiä ei ehditty kehittämistyön toteutuksen aikana toteuttaa. Seurannan ja raportoinnin menetelmät jäivät tästä syystä puuttuvilta osin toteutettavaksi kehittämistyön toteutuksen jälkeen kohdeorganisaation toimesta laadittun toimintamallin mukaisesti.

7 TULOSTEN ARVIOINTI JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Kehittämistyön onnistumisen arviointi

Ennen kehittämistyön aloittamista sen tavoitteiksi määriteltiin Kopparin ydinosaamisten määrittely, osaamisen johtamisen kokonaisuuden ja siihen liittyvien toimintamallien ja työkalujen määrittely, osaamisen johtamisen kokonaisuuden kuvaaminen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi sekä osaamisen johtamisen edellyttämien toimintamallien ja työkalujen käyttöön ottaminen. Tavoitteiden toteutumista voidaan tarkastella vertaamalla tavoitetilaa kehittämistyön toteutuksen lopputulokseen (taulukko 5):

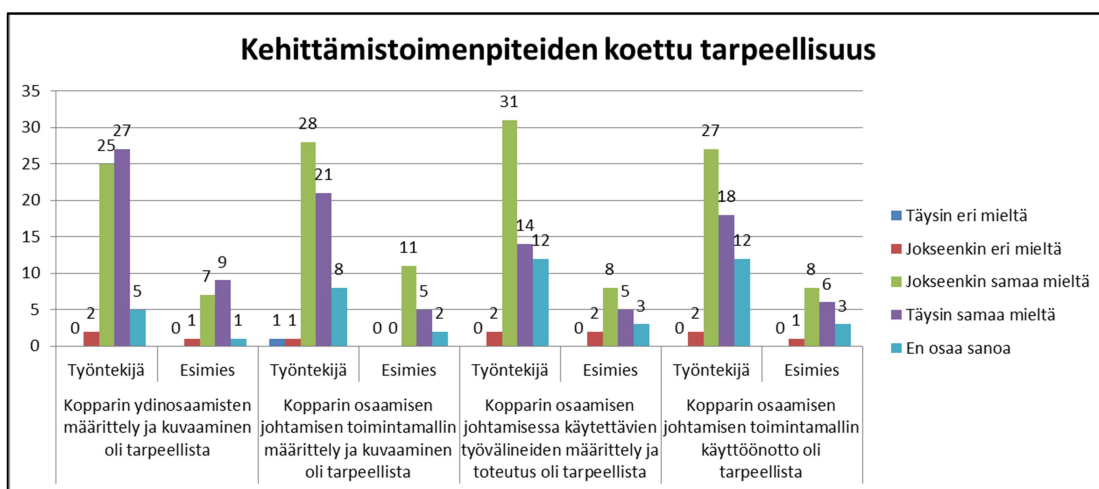
Taulukko 5. Tavoitetilan ja lopputuloksen vertailu.

Tavoitetila	Lopputulos
Ydinosaamiset on tunnistettu ja määritelty.	Kopparin ydinosaamiset määriteltiin ja kuvattiin.
Osaamisen johtamisen kokonaisuus on kuvattu ja dokumentoitu.	Kopparin osaamisen johtamisen kokonaisuus kuvattiin osaamisen johtamisen toimintamalliksi ja dokumentoitiin.
Tarvittavat osaamisen johtamisen toimintamallit ja työvälineet on määritelty ja laadittu.	Kehittämistyön yhteydessä laadittiin osaamisen johtamisen toimintamalli sekä osaamisen itsearviointi ja osaamisen kehittämissuunnitelmalomake.
Osaamisen johtaminen on kehittämistyössä määritellyn kokonaisuuden mukaista ja perustuu määriteltyihin toimintamalleihin ja työkaluihin.	Kehittämistyön yhteydessä laadittu osaamisen johtamisen toimintamalli otettiin käyttöön koko Kopparissa.

Kehittämistyön jälkeistä tavoitetilaa ja lopputulosta verrattaessa voidaan todeta, että kehittämistyössä toteutettiin kaikki tavoitellut asiat eikä mikään ennakkoon asetetuista tavoitteista jäänyt toteuttamatta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että osaamisen johtamisen toimintamallin sisältämät seurannan ja raportoinnin menetelmät jäivät toteutettavaksi osittain kehittämistyön toteutuksen jälkeen kohdeorganisaation toimesta, kuten luvussa 6.3 todettiin. Näin ollen toimintamallin käyttöönotto jäi pieneltä osin toteuttamatta.

Kehittämistyön onnistumisen arvioimiseksi toteutettiin kehittämistyön lopuksi sähköinen kysely. Kyselylomake on kokonaisuudessaan tämän työn liitteenä (liite 6). Kysely toteutettiin e-lomakkeella ja kyselyn kohderyhmä oli koko Kopparin henkilöstö. Kyselyyn vastasi yhteensä 77 henkilöä, joista 59 oli työntekijöitä ja 18 esimiehiä. Kyselyn vastausprosentti oli 24,52 %.

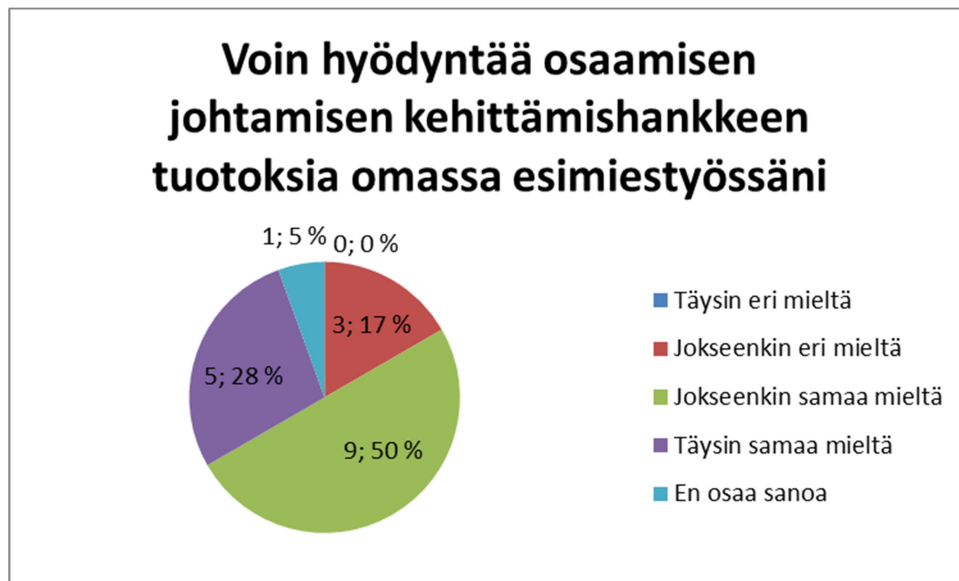
Lähes kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että henkilöstön suunnitelmallinen osaamisen johtaminen edellyttää Kopparin yhteistä osaamisen johtamisen toimintamallia. Kehittämistyössä toteutettujen kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuutta arvioitiin seuraavasti (kuvio 24):



Kuvio 24. Kehittämistyössä toteutettujen kehittämistoimenpiteiden koettu tarpeellisuus (kaikki vastaajat).

Kuten kuvio 24 osoittaa, kokivat vastaajat yleisesti kaikki toteutetut kehittämistoimenpiteet tarpeellisiksi. Täysin samaa mieltä -vastauksia tarkasteltaessa tarpeellisimmaksi kehittämistoimenpiteeksi arvioitiin ydinosaamisten määrittely. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa ei ollut kokonaisuudessaan olennaista eroa. Kyselyn tulosten perusteella osaamisen johtamisen työvälineet ja osaamisen johtamisen toimintamallin käyttöönotto eivät olleet laajasti työntekijöiden tiedossa. Tämä voitiin päätellä kohtalaisen suuresta en osaa sanoa -vastausten määrästä. Tätä havaintoa tukivat vapaissa palautteissa annetut palautteet. Vapaissa palautteissa yhteensä 11 vastaajaa koki, että kehittämishankkeessa toteutetut asiat eivät olleet näkyneet työntekijätasolla kovinkaan paljoa. Työntekijätasoiseen kehittämistyötä koskevaan viestintään olisikin todennäköisesti pitänyt panostaa enemmän.

Esimiesten kokemusta kehittämistyön tuotosten hyödynnettävyydestä arvioitiin omalla väittämällä, joka oli kohdistettu ainoastaan esimiehille. Esimiehet vastaukset jakautuivat seuraavasti (kuvio 25):



Kuvio 25. Esimiesten kokema kehittämistyön tuotosten hyödynnettävyys (kaikki esimiesvastaajat).

Kyselyyn vastanneista esimiehistä suurin osa oli sitä mieltä, että kehittämistyön tuotoksia voi hyödyntää omassa esimiestyössä. Toisaalta kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä, että voi hyödyntää tuotoksia omassa esimiestyössään. Tulosten perusteella ei siis kuitenkaan voida täysin kattavasti todeta, että kaikki esimiehet olisivat kokeneet kehittämistyössä toteutetut tuotokset hyödynnettäviksi esimiestyössä.

7.2 Ehdotukset Kopparin osaamisen johtamisen jatkokehittämiseksi

Kehittämistyötä laadittaessa tunnistettiin useita mahdollisia osaamisen johtamisen jatkokehittämisen toimenpiteitä. Tunnistettuja Kopparin osaamisen johtamisen jatkokehittämiskohteita ovat seuraavat:

- Kopparin esimiesten osaamisen johtamisen valmiuksien ja edellytysten kehittäminen edelleen
- kehittämistyössä luodun Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallin tuominen paremmin koko Kopparin henkilöstön tietoon
- henkilöstön ammatillisten (tehtäväkohtaisten) osaamisten tarkempi määrittäminen tiimeittäin
- Kopparin suhdepääoman määrittely ja kehittäminen

- osaamisen johtamisen tietojärjestelmän käyttöön ottaminen (mahdollisuuksien mukaan)

Kopparin esimiehillä on kokonaisuudessaan hyvät valmiudet johtaa osaamista omista tiimeissään. Asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen johtaminen edellyttää esimiehiltä kuitenkin erityisiä osaamisen johtamisen taitoja. Tästä syystä Kopparin tulisi organisaationa tukea esimiehiä osaamisen johtamisessa myös muilla tavoilla kuin tarjoamalla osaamisen johtamisen toimintamallin ja työkalut. Mallin mukaisten asioiden soveltaminen käytäntöön asiantuntijatiimeihin edellyttää esimiehiltä syvällistäkin osaamisen ja oppimisen menetelmien hyödyntämistä ja tähän tulisi saada säännöllistä ja tarveperusteista konsultointiapua HR-ammattilaisilta. Tämä konsultointiapu tulisi siis suunnitella ja resursoida tarvittavalle tasolle sekä lisäksi harkita osaamisen johtamisen valmennusohjelmaa esimiehille. Lisäksi kehittämistyön tiedonkeruun perusteella tulisi varmistaa, että esimiesten on mahdollista käyttää riittävästi aikaa osaamisen johtamiseen.

Kehittämistyön toteutuksen yhteydessä Kopparin henkilöstöä tiedotettiin säännöllisesti osaamisen johtamisen kehittämisestä ja sen tuloksista. Saadun palautteen perusteella osaamisen johtamisen kehittäminen ei kuitenkaan tiedotuksesta huolimatta näkynyt riittävästi koko Kopparin henkilöstölle. Jatkossa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että tunnistettuja ydinosaamisia ja osaamisen johtamisen toimintamallia pidettäisiin säännöllisesti esillä sisäisessä viestinnässä. Lisäksi osaamiseen liittyviä asioita tulisi käsitellä säännöllisesti yhdessä henkilöstön kanssa esimerkiksi tiimipalaverissa. Tällä tavoin osaamiseen liittyvät asiat saataisiin koko henkilöstön tietoon ja kiinnostus osaamisen johtamista kohtaan todennäköisesti lisääntyisi myös työntekijöiden osalta.

Kopparin eri palveluryhmissä tarvitaan hyvin erilaista osaamista. Kehittämistyön toteutus rajattiin Kopparin ydinosaamisiin eikä kehittämistyössä määritelty tai tunnistettu tehtävätasoisia ammatillisia osaamisia. Tehtävätasoiset ammatilliset osaamiset olisi kuitenkin hyödyllistä tunnistaa, jotta tarvittava osaamisen jatkuvuus ja kehittäminen voitaisiin myös tällä tasolla varmistaa. Koska Kopparin eri tehtävissä tarvittava osaaminen vaihtelee suuresti, pitäisi näiden osaamisten tunnistaminen tehdä ”alhaalta ylöspäin” ammattiryhmittäin tiimikohtaisesti. Tehtävätasoisien ammatillisten

osaamisten tunnistaminen on laajuutensa vuoksi iso työ, joten tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittymisen seuranta tulisi suunnitella tarkasti sekä resursoida riittävällä tasolla.

Suhdepääoma on yksi osaamispääoman osa ja se sisältää suhteet kumppaneihin sekä verkostoihin, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista (Ojala 2008, 57). Kopparin suhdepääomaa ei ole määritelty eikä kuvattu. Olisi suositeltavaa määritellä ja kuvata, miten Kopparin omaa osaamista voitaisiin täydentää kumppaneiden ja verkostojen avulla.

Kopparilla ei ole käytössään osaamisen johtamisen tietojärjestelmää. Kehittämistyössä toteutettu osaamisen johtamisen toimintamalli on teknisesti ylläpidettävissä ilman tietojärjestelmää. Todennäköisesti tekninen ylläpito olisi kuitenkin helpommin toteutettavissa tietojärjestelmäratkaisulla, koska tällöin useiden Exceleiden käsittelystä ja tietojen yhdistelystä voitaisiin luopua. Erityisesti tietojärjestelmän käyttöönottoa tulisi harkita silloin, jos Kopparin tehtävätasoisia ammatillisia osaamisia aletaan määritellä ja kehittää. Ilman tietojärjestelmää osaamisen kehittymisen seuranta ja raportointia on todennäköisesti erittäin työlästä ylläpitää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että osaamisen johtamisen jatkokehittäminen on erittäin suositeltavaa kaikkien esitettyjen ehdotusten osalta. Voidaan myös todeta, että ilman jatkokehittämistä, kehittämistyössä toteutettuja tuotoksia ei saada hyödynnettyä maksimaalisella tavalla. Selvää myös on, että osaamisen johtamisen jatkokehittäminen edellyttää Kopparilta resurssi- tai rahamääräisiä panostuksia. Suositeltavaa kuitenkin on, että osaamiseen ja sen johtamisen kehittämiseen panostetaan myös tulevaisuudessa, koska näillä asioilla on keskeinen vaikutus Kopparin menestymiseen.

8 LOPPUSANAT

Tässä kehittämistyössä kehitettiin osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Osaamisen johtamisen kehittämisen kohteena olivat osaamisen johtamisen rakenteet

eli osaamisen johtamisen toimintamalli ja siinä tarvittavat työvälineet. Kehittämistyölle asetetut tavoitteet täyttyivät kokonaisuudessaan. Kehittämistyössä toteutettiin seuraavat osaamisen johtamisen kehittämistoimet:

- määriteltiin Kopparin ydinosaamiset
- määriteltiin, dokumentoitiin ja otettiin käyttöön Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalli sekä sen edellyttämät työvälineet
- toteutettiin kaksi uutta työvälinettä eli osaamisen itsearviointi ja lomake osaamisen kehittämissuunnitelmien laadintaan
- arvioitiin kehittämistyön onnistumista
- määriteltiin kehittämissuunnitelmia osaamisen johtamisen jatkokehittämiseksi

Kehittämistoimien määrä oli siis merkittävä ja kehittämistyön onnistumisen arvioinnin perusteella kehittämistyön tuotoksia voidaan hyödyntää Kopparin osaamisen johtamisessa. Tältäkin osin voidaan siis todeta, että kehittämistyössä onnistuttiin. Toisaalta on muistettava myös se, että Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallin sisältämien elementtien vakiintuminen kiinteäksi osaksi toimintaa vie aikaa ja vaatii lisäpanostuksia Kopparilta.

Kehittämistyön onnistumisen arvioinnin perusteella kehittämistyössä toteutettuja toimintamalleja voidaan mahdollisesti soveltaa osaamisen johtamiseen myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Lähes varmaa on kuitenkin se, että tällaisenaan toimintamallit eivät toimi missään muussa organisaatiossa kuin Kopparissa. Tämä johtuu siitä, että osaamisen johtaminen tulee aina sovittaa kunkin organisaation toimintaympäristöön, tilanteeseen ja toiminnallisiin rakenteisiin. Lisäksi tulee muistaa se, että osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat erittäin laajoja sekä kompleksisia käsitteitä. Näistä syistä osaamisen johtamisen kehittämistoimet tulee aina kohdistaa tarkoin harkittuihin kohteisiin. Näitä kohteita on kartoitettava tarkasti ennen kehittämistoimien aloittamista, jotta voidaan varmistua siitä, että kehittämistoimet kohdistuvat oikeisiin asioihin.

Keskeistä osaamisen johtamisessa ja osaamisessa ylipäänsä kuitenkin on se, että näistä asioista käydään aktiivista keskustelua työyhteisössä. Tällä tavalla tämä yksi merkittävimmistä kilpailueduista saa ansaitsemansa huomion koko organisaatiossa. Kun osaaminen on koko organisaation huomion keskipisteenä, se on saanut arvoisensa aseman organisaatiossa. Tällöin osaamisen kehittämisen merkitys on myös todennäköisesti strategisestikin tunnustettu tosiasia.

LÄHTEET

- Aaltonen, M., Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Dixon, N. 1999. The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively. Hampshire: Gover Publishing Limited. Viitattu 10.9.2017. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=3002204>
- Hallintoyksikön organisaatio. 2018. Tampereen kaupunki.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 23.9.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/reader/9789513762582>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karjalainen, E. 2012. Asiantuntijaorganisaation työhyvinvointi; organisaatioilmapiiri yliopistoyksikön voimavaratekijänä. Pro gradu – tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 1.10.2017. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86191/500116.pdf?sequence=2>
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Konsernipalveluyksikkö Kopparin kehittämissuunnitelma vuosille 2016–2018. 2015. Tampereen kaupunki.
- Mustakangas, T. 2014. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 3. Viitattu 18.3.2018. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201403034350>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ollila, S. 2004. Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa - johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. Hallinnon tutkimus 4. Viitattu 18.3.2018. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/23/4/sosiaali.pdf>.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pitkänen, R. Johtamisen suurenmoinen keveys. 2010. Helsinki: Infor.

- Rauhavirta, H. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä - case Riihimäen kaupunki. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu tutkielma. Viitattu 18.3.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506261895>.
- Sankkila, I. 2016. Tampereen kaupunki 70-20-10 - Opas meille kaikille oppimisesta työelämässä. Tampereen kaupunki. Viitattu 1.10.2017. <https://prezi.com/zvrjcpkdosub/tampereen-kaupunki-70-20-10-opas-meille-kaikille-oppimisesta-tyoelamassa/>.
- Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum. Viitattu 17.9.2017. <https://www-ellibrary-com.lilukka.samk.fi/reader/9789521422539>
- Sarala, U., Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia.
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. 2003. Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 31. Viitattu 18.3.2018. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/31/3/strasepp.pdf>
- Soini, T., Rauste von Wright, M. & Pyhältö, K. 2003. Oppiva organisaatio - tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti, 23. Viitattu 18.3.2018. <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/23/4/oppivaor.pdf>.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tampereen kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalomake. 2017. Tampereen kaupunki.
- Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, L., Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Alkukartoituksen haastattelukysymykset

Kehittämistoiminnan tausta

1. Onko konsernipalveluyksiköllä (myöhemmin Koppari) olemassa strategia (tai vastaava), johon on määritelty toiminnan keskeisimpiä menestystekijöitä ja niihin liittyviä toiminnan kehittämisen tavoitteita? Mikä/mitkä ne ovat ja kuka niiden laadinnasta vastaa?
2. Mitkä ovat Kopparin keskeisimmät menestystekijät? Miksi ne ovat menestystekijöitä?
3. Mitkä ovat näitä menestystekijöitä koskevat keskeisimmät kehittämistavoitteet? Miksi ne ovat keskeisiä?
4. Mitkä ovat keskeisimmät Kopparin toimintaa koskevat keskeisimmät haasteet tulevina vuosina? Miksi ne ovat haasteita?
5. Mitkä ovat keskeisimmät Kopparin toimintaa koskevat mahdollisuudet tulevina vuosina? Miksi ne ovat mahdollisuuksia?
6. Mitä asioita kehittämistoiminnassa onnistuminen edellyttää Kopparilta? Miten niiden

Osaamisen johtaminen

Tässä kyselyssä osaamisen johtamisella tarkoitetaan erityisesti organisaation johdon ja esimiesten toimenpiteitä sen varmistamiseksi, että organisaatiolla on riittävästi oikeanlaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa.

1. Onko osaamisen johtaminen Kopparin kannalta tärkeä asia? Miksi on tai miksi ei ole?
2. Onko osaamisen johtamisessa kehitettävää Kopparissa? Jos ei ole, niin miksi ei?
3. Mitkä ovat keskeisimmät tunnistetut puutteet/ongelmat?
4. Miten näitä puutteita/ongelmia voisi parantaa, mitä kehityksen lopputuloksena pitäisi saada aikaan?
5. Kopparin toimialalla ja toimintaympäristössä tapahtuu tai tulee tapahtumaan lähivuosina isoja muutoksia (mm. robotiikka ja sote-uudistus). Onko näitä asioita otettu tarpeeksi huomioon osaamisen johtamisessa? Perustele miksi on tai miksi ei ole.

Jos ei ole otettu tarpeeksi huomioon, niin olisiko niitä otettava huomioon enemmän?

Miksi olisi tai miksi ei olisi?

Kopparin ydinosaamiset ja niiden määritelmät**Ydinosaaminen: asiakasosaaminen**

Asiakasosaamisen muodostavat osaamiset	Osaamisen kuvaus
Asiakaspalvelu	Osoo tarkastella palvelutilannetta asiakkaan näkökulmasta. Hallitsee oikean käyttäytymisen eri palvelutilanteissa, mukaan lukien reklamaatiot.
Asiakkuuden hallinta	Osoo tunnistaa erilaisia asiakasryhmiä. Osoo asettaa asiakassuhdetta kehittäviä tavoitteita ja laatia toimenpiteitä niiden toteuttamiseksi. Osoo määrittellä olennaisen asiakastiedon sekä kerätä ja hyödyntää sitä. Hallitsee asiakasviestinnän ja osoo kohdentaa sitä eri asiakasryhmille.
Myynti (ohjaaminen olemassa oleviin palveluihin)	Tuntee Kopparin palvelut ja palvelukanavat sekä kykenee ohjaamaan asiakkaan edelleen näihin asiakkaan tarpeen mukaisesti.
Asiakstarpeiden ymmärtäminen	Kykenee ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tarjoamaan niihin sopivia ratkaisuja. Osoo tarvittaessa auttaa asiakasta määrittelemään palvelutarpeensa.
Palvelukanavien hallinta	Osoo määrittellä palveluun sopivimmat asiakkaiden tarpeita vastaavat palvelukanavat. Osoo kehittää palvelukanavia olemassa olevaa teknologiaa hyödyntäen.
Asiakkaan toimialan tuntemus	Tuntee asiakkaan toimialan ja sen vaikutukset asiakkaan tarpeisiin. Pystyy tämän tiedon perusteella esittämään asiakkaalle räätälöityjä ratkaisuja.

Ydinosaaminen: palveluhallinnan osaaminen

Palveluhallinnan osaamisen muodostavat osaamiset	Osaamisen kuvaus
Toimittajahallinta (sis. Hankinta, sopimushallinta ja yhteistyö)	Hallitsee julkisten hankintojen periaatteet ja kaupungin hankintaohjeet. Ymmärtää sopimusten merkityksen toimittajien ohjaamisessa, osaa määritellä laadittaviin sopimukseen olennaisimmat asiat sekä hyödyntää sopimusten laadinnassa kaupungin asiantuntijoita. Osaa seurata sopimuksen toteutumista ja reagoida mahdollisiin poikkeamiin. Hallitsee tavoitteellisen toimittajayhteistyön menetelmät ja osaa vaatia toimittajalta yhteistyön kehittämistä sopimuksen puitteissa.
Palveluketjujen hallinta	Kykenee hahmottamaan omaan työhönsä liittyvät palvelutapahtumat kokonaisuudessaan asiakkaan näkökulmasta yli organisaatorajojen. Osaa löytää kehittämistoimenpiteitä, joilla palveluketjuja voidaan kehittää asiakkaan näkökulmasta.
Resurssienhallinta-osaaminen (henkilötyö, aika, raha)	Ymmärtää resurssien merkityksen palveluiden toteutamisessa. Kykenee tunnistamaan palveluun käytettävät resurssit. Osaa laatia suunnitelmia, joiden avulla resursseja voidaan hyödyntää optimaalisesti sekä seurata näiden suunnitelmien toteutumista.

Ydinosaaminen: ammatillinen osaaminen

Ammatillisen osaamisen muodostavat osaamiset	Osaamisen kuvaus
Ammatilliset tiedot ja taidot	Hallitsee oman tehtävän edellyttämät ammatilliset tiedot ja taidot.
Toimialatuntemus	Tuntee omaan tehtäväänsä liittyvän toimialan. Tuntee toimialan toimijat, yleiset toteutusratkaisut sekä parhaat käytännöt. Osaa toimialatuntemuksensa ja verkostojensa avulla verrata omaan tehtäväänsä liittyvää toi-

	mintaa toimialan muihin toimijoihin.
Toimintaympäristö-osaaminen	Hallitsee tehtävänsä liittyvän lainsäädännön ja kaupungin ohjeet. Osaa soveltaa ammatillisia tietojaan ja taitojaan kaupungin toimintaympäristön edellyttämällä tavalla.
Verkosto-osaaminen	Hallitsee verkostotyöskentelyn ja osaa toimia verkoston jäsenenä. Kykenee muodostamaan verkostoja ja työskentelemään niissä tavoitteellisesti.
Johtaminen ja esimiestyö	Tuntee kaupungin johtamisperiaatteet ja toimii niiden mukaisesti.
Työyhteisöosaaminen	Ymmärtää organisaation perustehtävän ja oman tehtävänsä osana kokonaisuutta. Tuntee organisaation pelisäännöt ja noudattaa niitä. Kehittää itseään ja osaamistaan. Oma ammatilliset vuorovaikutustaidot ja on vuorovaikutuksessaan ratkaisukeskeinen. Tuntee työpaikan vaikuttamiskeinot ja osaa käyttää niitä. Osaa pyytää ja tarjota apua tarvittaessa.

Ydinosaaminen: menetelmäosaaminen

Menetelmäosaamisen muodostavat osaamiset	Osaamisen kuvaus
Prosessiosaaminen	Hallitsee prosessiajattelun. Osaa määritellä prosesseja ja kykenee mallintamaan niitä. Osaa tunnistaa prosessien ongelma- ja kehittämiskohtia sekä määritellä niitä koskevia kehittämistoimia. Osaa mitata prosesseja.
Projektiosaaminen	Hallitsee projektiajattelun ja projektinhallinnan. Osaa työskennellä projekteissa oman projektiroolinsa edellyttämällä tavalla.
Konsultatiivinen työote	Osaa auttaa asiakasta tunnistamaan ongelmansa ja analysoimaan niitä. Kykenee auttamaan asiakasta löytämään ratkaisuja näihin ongelmiin ja/tai avustamaan ratkaisujen käyttöönotossa ja toimeenpanossa. Hallitsee

	edellä mainittujen tehtävien edellyttämät tarkoituksenmukaiset fasilitointimenetelmät.
Kehittämisosaaminen (esim. Lean)	Hallitsee ongelmaratkaisun. Osaa löytää omaan ja työyhteisönsä työhön liittyviä kehittämistarpeita. Kykenee priorisoimaan havaittuja kehittämiskohteita työyhteisön tavoitteiden mukaisesti. Kykenee määrittelemään kehittämistoimenpiteitä havaitsemiinsa kehittämiskohteisiin. Osaa mitata kehittämistoimenpiteiden onnistumista tarkoituksenmukaisella tavalla.

Osaamisen itsearviointi (Koppari)

Ohjeteksti

Tällä lomakkeella arvioit omaa osaamistasi Kopparin ydinosoamisten osalta. Arvioinneista saatavaa tietoa hyödynnetään palveluryhmittäin laadittavien osaamisen kehittämisen suunnitelmien laadinnassa ja kehityskeskusteluissa.

Kopparin ydinosoamiset ovat asiakasosaaminen, palveluhallinnan osaaminen, ammatillinen osaaminen ja menetelmäosaaminen. Ydinosoamiset muodostuvat usean erikseen arvioitavan osaamisen yhdistelmänä. Jokaisen arvioitavan osaamisen tarkemman kuvauksen löydät ohje-painikkeen takaa.

Arvioi jokaisen osaamisen kohdalla oman osaamisesi taso nykyhetkellä. Kaikkien osaamisten osalta käytetään samoja ennalta määriteltyjä osaamistasoja, jotka on esitetty alla.

Arvioinnissa käytettävät osaamistasot

- 1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
- 2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
- 3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
- 4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
- 5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Taustatiedot

Etunimi

Sukunimi

Palveluryhmä

Tiimi

Asiakasosaamisen arviointi

Asiakaspalvelu (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Asiakkuuden hallinta (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Myynti (ohjaaminen Kopparin olemassa oleviin palveluihin) (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Asiakastarpeiden ymmärtäminen (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Palvelukanavien hallinta (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Asiakkaan toimialan tuntemus (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Palveluhallinnan osaamisen arviointi

Toimittajahallinta (sis. hankinnan, sopimushallinnan ja yhteistyön) (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Palveluketjujen hallinta (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Resurssienhallintaosaaminen (henkilötyö, aika, raha) (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Ammatillisen osaamisen arviointi

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Ammatilliset tiedot ja taidot (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Toimialatuntemus (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Toimintaympäristöosaaminen (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Verkosto-osaaminen (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Johtaminen ja esimiestyö (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Työyhteisöosaaminen (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Menetelmäosaamisen arviointi

Prosessiosaaminen (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Projektiosaaminen (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Konsultatiivinen työote (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Kehittämisaaminen (esim. Lean) (ohje)

1: Ei lainkaan kyseistä osaamista.
2: Hallitsee teoreettiset perusteet. Kykenee toimimaan ohjeiden avulla mutta tarvitsee apua monimutkaisemmissa kyseistä osaamista vaativissa tehtävissä.
3: Selviytyy itsenäisesti osaamista vaativista tehtävistä ja osaa soveltaa osaamistaan uusissa tilanteissa.
4: Omaa laajempaa osaamiseen liittyvää kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa, jota soveltamalla kykenee hyödyntämään osaamista käytännössä.
5: On osaamisalueen huippuosaaja ja tunnustettu asiantuntija kaupunkitasolla.

Vapaa palaute

Voit halutessasi jättää itsearviointia koskevaa palautetta.

Oppivan organisaation testi**Oppivan organisaation testi, Koppari**

Oppivan organisaation testin toteutuksen tarkoituksena on kerätä Kopparin ja sen henkilöstön oppimiseen liittyvää tietoa. Testin tuloksia hyödynnetään Kopparin osaamisen johtamisen kehittämisessä ja palveluryhmittäin laadittavien osaamisen kehittämisen suunnitelmien laadinnassa.

Taustatiedot

Palveluryhmäsi?

Hallinto
Hallintopalvelut
Henkilöstöpalvelut
ICT-palvelut
Talouspalvelut
Tietojohtamis- ja projektipalvelut

Oletko esimies?

En
Kyllä

Nykytilan arviointi**Täyttöohje**

Tässä osiossa arvioidaan organisaation oppimisen tilannetta Kopparissa tällä hetkellä. Arvioi jokaista väittämää valitsemalla nykytilaa parhaiten kuvaava vaihtoehto pudotusvalikosta.

Käsitlemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Olen mukana palveluryhmien välisissä työryhmissä (tai vastaavissa).

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Koko henkilöstöltä pyydetään ideoita ja ehdotuksia.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Luovuutta ja ongelmanratkaisua harjoitellaan ja edistetään.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Selvitämme säännöllisesti yhdessä palveluryhmäni osaamistarpeet.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Saan riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Palveluryhmässäni on toimintasuunnitelman osana myös osaamisen kehittämis-/hankkimissuunnitelma.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Mietimme yhdessä (tiiminä), miten voisimme tehdä jonkun asian vielä paremmin.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Meillä on järjestettyjä benchmarking-projekteja.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Tunnistamme helposti Kopparissa hyvät toimintatavat ja siirrämme niiden osaamisen tiimistä tai palveluryhmästä toiselle.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Käytämme paljon aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Uusien toimintatapojen harjoitteluun kannustetaan.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennustapoja, kuten mentorointi, coaching, työnohjaus sekä muita ohjelmia, joilla kokeneemmat jakavat omaa osaamistaan.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Ihmisiä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoista kouluttautumista tuetaan.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Saan halutessani helposti tietoa, kuka Kopparissa osaa mitäkin.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Käymme kehityskeskustelut.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Saan työstäni palautetta.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Saan työni onnistumiseen tekemisen kannalta riittävästi tietoa.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Esimieheni valvoo, että noudatan sovittuja yhteisiä menettelytapoja.

Ei koskaan
Harvoin
Joskus
Useimmiten
Aina
En osaa sanoa

Tärkeys

Täyttöohje

Tässä osiossa arvioidaan, mitkä asiat edistävät oppimista Kopperissa. Valitse annetuista vaihtoehdoista 3 asiaa, jotka ovat mielestäsi tärkeimpiä oppimista edistäviä asioita Kopperissa.

Oppimista edistävät asiat

Henkilökohtaisten valmennustapojen (esim. mentorointi ja työnohjaus) käyttäminen

Henkilöstön kehittämissuositusten systemaattinen kerääminen ja käsitteleminen

Jatkuvaan oppimiseen ja/tai opiskeluun kannustaminen sekä tukeminen

Kehityskeskustelujen käyminen

Luovuuden ja ongelmaratkaisun edistäminen

Muilta alan toimijoilta oppiminen (benchmarking)

Opittujen asioiden jakaminen tiimissä, palveluryhmässä ja Kopparin tasolla



Osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen



Osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten käsittäminen yhdessä säännöllisesti



Säännöllinen palautteen antaminen



Tiimien ja/palveluryhmien välinen yhdessä tekeminen



Jokin muu



Mikä?

Vapaa palaute

Vapaa palaute testistä

**Osaamisen johtamisen kehittämisen
onnistumisen arviointi**

Ohjeteksti

Kopparissa on toteutettiin syksyn 2017 ja kevään 2018 välisenä aikana osaamisen johtamisen kehittämishanke, jonka lopputuloksena toteutettiin seuraavat asiat:

Määriteltiin ja kuvattiin Kopparin ydinosaamiset

Määriteltiin ja kuvattiin Kopparin osaamisen johtamisen toimintamalli

Määriteltiin osaamisen johtamisessa käytettävät työvälineet ja toteutettiin osaamisen itsearviointissa sekä osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnassa käytettävät työvälineet

Otettiin käyttöön osaamisen johtamisen toimintamalli ja sen sisältämät toimintamallit sekä työvälineet

Tämän kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa tämän osaamisen johtamisen kehittämishankkeen onnistumisesta ja osaamisen johtamisen jatkokehitystarpeista.

Taustakysymykset

Oletko esimies?

En
Kyllä

Missä palveluryhmässä työskentelet?

Kopparin hallinto
Hallintopalvelut
Henkilöstöpalvelut
ICT-palvelut
Talouspalvelut
Tietojohdamis- ja projektipalvelut

Väittämät

Kopparin menestyminen edellyttää, että henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään.

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Henkilöstön osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen edellyttää Kopparin yhteistä osaamisen johtamisen toimintamallia

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Osaamisen johtaminen on yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä.

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Kopparin ydinosaamisten määrittely ja kuvaaminen oli Kopparin osaamisen johtamisen kehittämisen kannalta tarpeellista.

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallin määrittely ja kuvaaminen oli Kopparin osaamisen johtamisen kehittämisen kannalta tarpeellista.

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Kopparin osaamisen johtamisessa käytettävien työvälineiden määrittely ja toteutus oli Kopparin osaamisen johtamisen kehittämisen kannalta tarpeellista.

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Kopparin osaamisen johtamisen toimintamallin käyttöönotto oli Kopparin osaamisen johtamisen kehittämisen kannalta tarpeellista.

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Voin hyödyntää osaamisen johtamisen kehittämishankkeen tuotoksia omassa esimiestyössäni (esimieskysymys).

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä
En osaa sanoa

Vapaat kysymykset

Miten Kopparin osaamisen johtamisen kehittäminen mielestäsi kokonaisuutena onnistui?

Missä onnistuttiin erityisen hyvin ja missä olisi ollut parannettavaa?

--

Miten Kopparin osaamisen johtamista tulisi mielestäsi jatkossa kehittää?

--