



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PIRET HIIESALU

Organisaatio X:n toimistohenkilökunnan osaamiskartoitus

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Hiiesalu, Piret	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 58 +14	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Organisaatio X:n toimistohenkilökunnan osaamiskartoitus		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Organisaatio X:n toimistohenkilökunnan tämänhetkistä osaamista kyselytutkimuksen avulla. Työn aihe valittiin toimeksiantajaorganisaation tarpeiden mukaan. Aihevalintaan vaikutti myös tutkijan kiinnostus sitä kohtaan. Osaamiskartoitus tehtiin, jotta saadaan parempi kuva siitä, mitä osaamista toimeksiantajaorganisaation toimistohenkilökunnalta löytyy, sekä tunnistetaan mahdolliset kehittämiskohteet. Kartoituksessa selvitettiin lisäksi mitä osaamista työntekijät itse haluaisivat kehittää.</p> <p>Tavoitteena oli muodostaa saaduista vastauksista organisaation osaamiskartta, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää myöhemmin organisaation sisällä osaamisen johtamisen ja toimintavalmiuden kehittämisessä. Edellä mainitun lisäksi, osaamiskarttaa voi käyttää apuna myös seuraavia rekrytointeja suunnitelleessaan.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys kuvaa työn keskeisimmät käsitteet kuten osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamiskartoitus.</p> <p>Kyseinen opinnäytetyö on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, joka sisältää osittain myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti kyselylomakkeen avulla kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Sen lisäksi haasteltiin toimeksiantajaorganisaation hallintojohtajaa.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaation toimistohenkilökunnan yksilöosaaminen on melko hyvällä tasolla, mutta organisaation osaaminen vaatii vielä kehittämistä. Opinnäytetyön avulla toimeksiantajaorganisaatio pystyy paremmin suunnittelemaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja näin olleen varmistamaan toimintavalmiutta.</p>		
<u>Asiasanat</u> osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus		

Author(s) Hiiesalu, Piret	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2020
	Number of pages 58+14	Language of publication: Finnish
Title of publication Knowledge survey for office workers in Company X		
Degree program Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the study was to map the current competence of the office staff of Organization X with the help of a survey. The topic of the thesis was chosen according to the needs of the client organization. The choice of topic was also influenced by the researcher's interest in it. The skills survey was conducted in order to get better knowledge of what competence can be found in the office staff of the client organization, as well as to identify possible areas for development. The survey also found out what skills the employees themselves would like to develop.</p> <p>The aim was to form an organization's competence map from the answers received, which could possibly be utilized later within the organization in the development of competence management and operational readiness. In addition to the above, the competence map can also be used to help plan future recruitments.</p> <p>The theoretical framework of the work describes the most important concepts of the work, such as business intelligence, competence management and knowledge survey.</p> <p>This thesis is a quantitative study, which in part also includes the features of qualitative research. The research material was collected electronically using a questionnaire from all respondents in exactly the same way. In addition, the administrative director of the client organization was interviewed.</p> <p>Based on the results of the thesis, it can be stated that the individual competence of the office staff of the client organization is at a fairly good level, but the competence of the organization still needs to be developed. With the help of the thesis, the client organization is better able to plan the further education of staff competence and thus ensure operational readiness.</p>		
<u>Key words</u> business intelligence, competence management, knowledge survey		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS	6
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
2.2 Viitekehys	8
3 OSAAMINEN	10
3.1 Yksilöosaaminen	10
3.2 Organisaation osaaminen	11
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN	12
4.1 Työhyvinvointi	14
4.2 Palkitseminen	16
5 OSAAMISKARTOITUS	16
5.1 Osaamisen arviointi	18
5.1.1 Itsearviointi	19
5.2 Kehityskeskustelu	21
5.3 Kehittämissuunnitelma	22
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
6.1 Kohdeorganisaatio	24
6.2 Aineiston keruu, analysointi ja tutkimusmenetelmä	25
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	26
6.4 Tutkimuksen eettisyys	26
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
7.1 Osaamiskartoituksen tulokset	28
7.1.1 Vastaajien taustatiedot	29
7.1.2 Osaaminen osaamisalueittain	32
7.1.3 Avoimet kysymykset ja palaute	48
7.2 Haastattelu	49
7.3 Kyselytulosten yhteenveto	50
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	51

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarve kartoittaa Organisaatio X:n toimistohenkilökunnan osaamista. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa kävin läpi muutamia aiheita ja otin yhteyttä toimeksiantajayrityksen hallintojohtajaan. Henkilökohtainen mielenkiinto ja toimeksiantajan tarve kohtasivat ja yhdessä päätettiin lähteä kartoittamaan toimistohenkilökunnan osaamista. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöiden osaamisen nykyinen taso ja löytää mahdollisia puutteita heidän osaamisessaan. Kartoituksen jälkeen voidaan antaa mahdollisia toimintasuosituksia heidän osaamisensa ja toiminnan kehittämiseen, mutta kyseisen opinnäytetyön pääpaino ei ole kuitenkaan toiminta ehdotusten antamisessa. Osaamiskartoitus toteutettiin verkkokyselynä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii julkisen sektorin organisaatio Satakunnan alueella. Organisaatiossa työskentelee noin 300 henkilöä. Osaamiskartoituksen kohteena on 15 henkilöä toimisto- ja tukipalveluista. Kohdehenkilöt ovat valittu toimeksiantajan toimesta. Kunta-alalla noin 4 % kaikista työntekijöistä työskentelee toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä (Kuntatyönantajat [www-sivut](http://www.sivut) 2020). Tutkittavat henkilöt ovat eri-ikäisiä ja -taustaisia, mutta muodostavat harmonisen kokonaisuuden.

Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen ovat olleen minulle tärkeitä aiheita jo lukiosta lähtien. Aihealue vaikutti mielenkiintoiselta ja halusin perehtyä syvemmin toimeksiantajayrityksen monipuoliseen osaamiseen. Kyseisen aiheen valintaan vaikutti myös toimeksiantajayrityksen tarve kyseiseen kartoitukseen. Pienessä organisaatiossa työntekijöiden toimenkuva on yleensä laaja ja monipuolinen. Laaja ja monipuolinen toimenkuva voi johtaa tilanteeseen, jossa ulkoisten tekijöiden vuoksi organisaatio on hyvin haavoittuvainen. Tällaisia tilanteita varten on oleellista kartoittaa henkilökunnan osaamista ja laatia hyvät varautumissuunnitelmat.

Seuraavien kymmenen vuoden aikana kunta-alalta ja valtiolta jää eläkkeelle yhteensä noin 205 000 henkilöä eli reilu kolmannes kaikista työntekijöistä. Vaikka eläkeuudistuksesta takia työntekijöiden eläkeikä on nousussa, on samaan aikaan nousussa myös työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden lukumäärä. Satakunnassa seuraavan kymmenen vuoden aikana on kuntasektorilla eläköitymässä noin 36 % työntekijöistä eli lähemmäs 7500 työntekijää. Myös toimeksiantajayrityksen toimistohenkilökunnasta on useampi henkilö siirtymässä eläkkeelle lähivuosien aikana, ensimmäinen jo vuodenvaihteen jälkeen. Kyseisen henkilön toimenkuvaa on tarkoitus päivittää ennen rekrytointiprosessin aloittamista. (Sohlman 2020, 3 - 6.)

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimistohenkilökunnan tämänhetkistä osaamista kyselytutkimuksen avulla. Osaamiskartoitus tehdään, jotta saadaan parempi kuva siitä, mitä osaamista toimeksiantajaorganisaation toimistohenkilökunnalta löytyy, sekä tunnistetaan mahdolliset kehittämiskohteet. Osaamiskartoituksen kohderyhmänä ovat toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät henkilöt, pois lukien esimiesasemassa työskentelevät. Kartoituksessa selvitetään lisäksi mitä osaamista työntekijät itse haluaisivat kehittää. Osaava henkilökunta on yleensä myös motivoituneempi sekä kehitysmuotoisempi.

Kyseisessä organisaatiossa ei ole aikaisemmin kartoitettu toimistohenkilökunnan osaamista, joten opinnäytteestä tulee hyötymään sekä organisaation johto, että toimialojen esimiehet. Sen lisäksi organisaatio pystyy rakentamaan toimivamman sijaisjärjestelyn poikkeustilanteita varten. Aihe on ajankohtainen, koska meneillään on sekä maakunnallisen, että alueellisen sosiaali- ja terveysalan uudistuksen valmistelut, josta tehdään päätös ensi kesän aikana. Täten on oleellista kartoittaa toimistohenkilökunnan osaaminen ennen kyseisiä muutoksia. Mahdollinen muutos vaikuttaa useampaan tutkimuksen kohteena olevaan työntekijään.

Tutkimuksen pää- ja alaongelmat ovat laadittu opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Minkä tasoista osaamista löytyy toimeksiantajaorganisaation toimisto- ja tukipalvelujen työtehtävistä

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Mikä on osaamiskartoituksen merkitys organisaatiolle?
- Millainen osaamiskartta soveltuu parhaiten toimeksiantajan käyttöön?
- Millaiseksi toimeksiantajaorganisaation toimistotyöntekijät arvioivat ammatillisen osaamisensa?

Tutkimustuloksesta hyötyvät organisaation johto ja esimiehet, jotka saavat tietoa siitä, millaista osaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä ja mitä osaamisaluetta pitäisi mahdollisesti kehittää. Lisäksi saadaan myös tietoa, haluavatko työntekijät itse kehittyä jollakin osaamisalueella ja samalla saada päivittäisiin työtehtäviin vaihtelua.

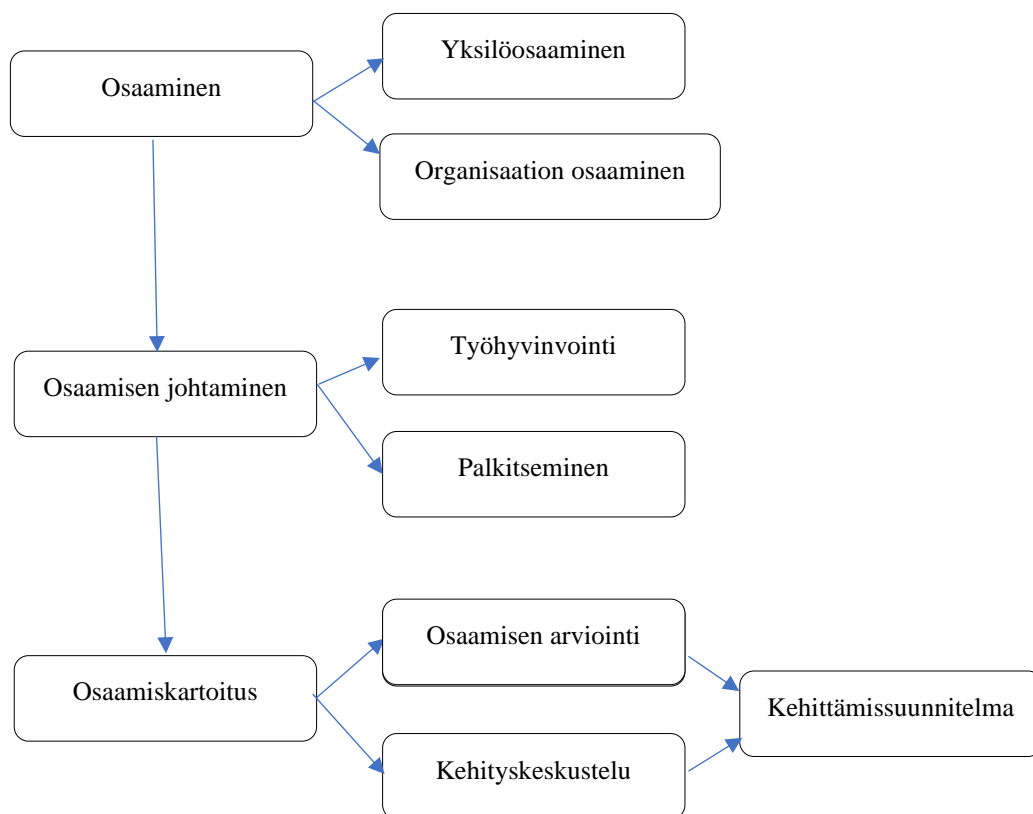
Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa saaduista vastauksista organisaation osaamiskartta, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää myöhemmin organisaation sisällä osaamisen johtamisen kehittämisessä, sekä suoraan organisaation toimintavalmiuden kehittämisessä. Osaamiskarttaa voi mahdollisesti käyttää myös apuna seuraavia rekrytointeja ajatellen. Tutkimustuloksia voi hyödyntää myös kehityskeskusteluissa kehittämissuunnitelman laatimisessa tai toimivan sijaisjärjestelyn organisoinnissa.

Erityisesti pienen organisaation toimintojen kannalta tärkeää olisi, että ei mikään työtehtävä olisi vain yhden henkilön vastuulla ja sijaisjärjestelyt olisivat hyvin suunniteltu. Osaamisen jakaminen voi tuoda uutta näkökulmaa jokaisen työntekijän päivittäisiin rutiineihin. Osaamiskarttaa voidaan suoraan hyödyntää esimerkiksi mahdollisen uuden sosiaali- ja terveydenhuollon alan organisaation aloittaessa toimintansa 1.1.2021.

2.2 Viitekehys

Kuviossa 1 kuvataan tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Opinnäytetyö keskittyy osaamiskartoitukseen liittyvään osaamisen tunnistamiseen ja kartan laatimisen prosesseihin. Viitekehysten pääkäsitteitä ovat osaaminen, osaamiskartoitus ja osaamisen johtaminen. Tutkimuksen alakäsitteitä ovat itsearviointi, kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelma. Viitekehys luodaan työssä käytettävän teorialiedon pohjalta. Yksi opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä on toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä olevien työntekijöiden osaamiskartan luominen toimeksiantajayritykselle.

Organisaation aineettomana pääomana on henkilöstön osaaminen. Jokaisella työntekijällä on tietynlainen osaaminen. Ammatillinen osaaminen pitää sisällään sekä tiedot että taidot. Organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta on oleellista henkilöstön osaamista myös johtaa ja kehittää. Menestyksellinen osaamisen johtaminen edellyttää johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä, jonka avulla selvitetään tämänhetkinen osaaminen ja tulevaisuuden tarpeet. Osaamisen johtamisen yhtenä osa-alueena on osaamiskartoitus, joka toimii työkaluna sekä organisaation että henkilön kehittämissuunnitelman laadinnassa. Osaamiskartoituksen avulla voi selvittää mitä ns. aineetonta pääoma organisaatiossa löytyy jo entuudestaan ja mitä osaamisalueita kannattaisi kehittää, jotta saavutetaan organisaation osaamistavoitteet. Osaamiskartoituksen tekeminen jälkeen kannattaisi esimiehen kanssa käydä kehityskeskustelu, jossa yhdistetään molempien osapuolien arviot osaamisesta. Kehityskeskustelun tuloksena laaditaan kehittämissuunnitelma osaamisvajeen poistamiseen. (Viitala 2014, 139 - 140.)



Kuvio 1. Osaamiskartoituksen tekemistä kuvaava viitekehys

Osaaminen ja sen johtaminen ovat oleellinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation tulevaisuuden suunnittelua. Osaava henkilökunta on myös merkittävä resurssi palvelutuotannossa. Osaamiskartoituksen avulla varmistetaan, että työntekijöiden kehittämisen suunta vastaa tulevaisuuden ja organisaation tarpeita. Erityisesti julkisella sektorilla monenlaiset muutokset kuten väestörakenne, infra ja rakenneuudistukset vaikuttavat osaamistarpeisiin. Nämä muutokset edellyttävät osaamistarpeiden ennakoimista ja analysoimista. Kyseiset muutokset vaikuttavat myös henkilöstövahvuuteen ja siihen mitä kannattaisi ottaa huomioon rekrytointia suunnitellessaan. Osaamista voi kehittää monella eri tavalla, esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja niistä saadun palautteen avulla, lisäkoulutuksissa, työnkierrossa, opintomatkoilla ja vierailuilla tai vaikkapa kouluttajana toimimalla. (Kuntatyönantajat www-sivut 2020.)

3 OSAAMINEN

3.1 Yksilöosaaminen

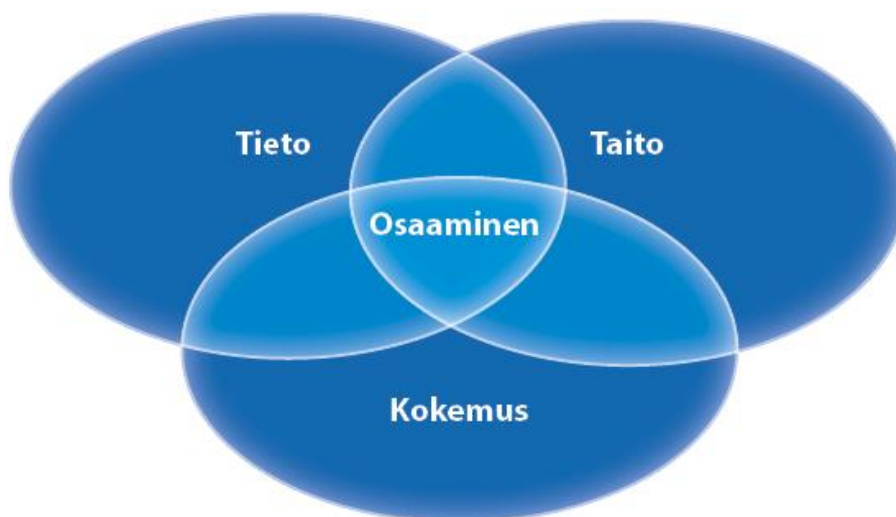
Osaaminen käsitteenä on melko laaja ja pitää sisällään tietojen ja taitojen lisäksi myös kokemuksia ja asenteita. Osaamista kertyy esimerkiksi opinnoista, työkokemusten kautta sekä harrastusten parista. Organisaation olisi täten oleellista kartoittaa mitä muuta osaamista työntekijältä löytyy ja hyödyntää sitä tarpeen mukaan. Esimerkiksi harrastusvalokuvaajalla on todennäköisesti visuaalista osaamista suunnitella mainoksia tai tiedotteita tai urheiluseuran jäsen kykenee hyödyntämään monipuolista osaamista tapahtumien suunnittelussa. Kyseisessä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti ammatilliseen osaamiseen eli työelämäkvalifikaatioon. Työelämäosaaminen tarkoittaa työelämässä tarvittavaa osaamista, joka hankitaan ammatillisesta peruskoulutuksesta. Aina muuttuva maailma ja työympäristö kuitenkin määrittelevät sen, mitä osaamista juuri nyt tarvitaan. Tulevaisuuden osaamisvaatimuksina ovat mm. moniosaaminen, kokonaisuuksien hallinta sekä käytännön ja tiedon yhteensovittaminen. (Hätönen 2011, 15; Viitala 2014, 138 - 145.)

Työntekijän ammattitaitoa tai valmiuksia voi ryhmitellä Viitalan mukaan esimerkiksi seuraavasti: yleinen osaaminen, ammattikohtainen osaaminen ja tehtäväkohtainen osaaminen. Yleinen osaaminen pitää sisällään erilaisia valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä työtehtävistä riippumatta. Tällaiset ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, stressinsietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät ammattialaan. Jokainen ammatti pitää sisällään substanssiosaamista, esimerkiksi parturi-kampaajan substanssiosaaminen on hiusten leikkaaminen. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot taas liittyvät johonkin tiettyyn tehtävänkuvaan. Ne voivat olla osaamista tai sellaisia henkilökohtaisia kykyjä, joita ei ole kovin yksinkertaista hankkia koulutuksen tai työkokemuksen kautta. (Viitala 2014, 145.)

3.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen tarkoittaa henkilöstön osaamisen lisäksi myös yrityksen rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin siirtynyttä kollektiivista osaamista eli organisaation muistia. Näin olleen henkilöstön vaihtuessa käytettävissä olevat tiedot ja taidot eivät siirry heidän mukanaan, vaan se siirtyy yrityksen voimavaraksi ja sitä kautta myös uusille työntekijöille. Yleensä siitä puhutaan ydinosaamisena eli yrityksen toiminnan kannalta kriittisenä osaamisena. (Viitala & Jylhä 2013, 295 - 297.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä mitä osaamista yrityksessä on, miten sitä hyödynnetään ja kehitetään (Tuomi & Sumkin 2012). Osaamisen kokonaisuutta voi kuvata Tuomen ja Sumkinin kuvion mukaan seuraavasti:



Kuvio 2. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012)

Kuvion perusteella voidaan sanoa, että osaaminen syntyy yhdistämällä tiedon, taidon ja kokemukset. Esimerkkinä voidaan kuvitella juuri ammattikorkeakoulusta valmistunutta tradenomiamiehenä. Tradenomilla on laaja tieto erilaisista liiketalouden koulutusohjelmaan sisältyneistä kokonaisuuksista, mutta hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta ja siitä syystä myöskään taitoja soveltaa hankittuja tietoja työtehtävien suorittamiseen. Jonkin ajan päästä työelämään siirtymisen jälkeen, kyseinen henkilö on saanut työtehtävistä kokemuksia sekä oppinut uusia taitoja ja osaa nykyisin soveltaa aikaisemmin opittuja tietoja työhön, hänen osaamisensa on kehittynyt.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Jo 40 vuotta sitten puhuttiin siitä, että henkilöstön osaaminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja siitä syystä sitä tulisi myös määrätietoisesti kehittää. Nykypäivänä tiedetään, että vahva osaaminen on yksi yrityksen menestystekijöistä. Viitala määrittelee osaamisen johtamisen seuraavasti: osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikenlaista toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä organisaatiossa. Se asettaa organisaatiolle tietynlaiset vaatimukset ja edellyttää organisaatiolta tukevia rakenteita, toimivia järjestelmiä, hyvää johtamista ja myönteistä ilmapiiriä. Karkeasti voi sanoa, että osaamisen johtamisessa kyse on työntekijöiden taidon ja osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä siten, että organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2019, 208 - 209.)

Väestön ikääntyminen, työntekijöiden eläköityminen, kaupungistuminen sekä käytävissä olevat rajalliset resurssit johtavat tilanteeseen, että julkinen sektori on isojen muutosten edessä. Kyseiset organisaatiot tarvitsevat motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä, jotta tarvittavat muutokset pystytäisiin tekemään mahdollisimman kivuttomasti ja toteuttamaan parantamalla tuottavuutta. Useimmat kunnat ovat aloittaneet valmistautumisen näihin muutoksiin perustamalla kuntayhtymiä tai liikelaitoksia. Vastaavanlaisen seudullisen yhteistyön tekeminen vaatii kunnilta yhteistyötaitoja ja verkostojohdamiskykyä. Ahvo-Lehtisen ja Maukosen mukaan osaamisen johtaminen on strategista johtamista, jossa erityistä huomioita kiinnitetään osaamistarpeiden ennakointiin, tietotaidon hallintaan ja kehittämiseen sekä yrityksen sisällä tapahtuvan oppimisen koordinointiin. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 7 - 8.)

Osaamisen johtaminen sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen. On oleellista ymmärtää millaista osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Kaiken osaamisen ei tarvitse olla asiantuntijatasolla, vaan yrityksen pitäisi päättää mitä osaamista kannattaisi kehittää lisää organisaation sisällä ja mitä osaamista kannattaisi hankkia organisaation ulkopuolelta. Esimerkiksi useimmat organisaatiot ovat jo ulkoistaneet taloushallinnon ja ICT-palvelut, mutta muuta palvelutoimintaa kehitetään jatkuvasti. Osaamisen tunnistamiseen on mahdollista käyttää erilaisia menetelmiä, jotka tekevät osaa-

misen johtamisesta järjestelmällistä. Kun organisaatio on määritelty, millaista osaamista tarvitaan, voidaan määrittellä keinot niiden saavuttamiseen. Systemaattisuutta osaamisen johtamiseen saadaan myös osaamisen ja toimenpiteiden vaikutuksen säännöllisellä arvioinnilla. (Satamittarin www-sivut 2020.)

Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään esimiehen tai johdon tehtävä, myös työntekijällä on vastuu kyseisessä asiassa. Työntekijällä on kuitenkin odotukset siitä, että työnantaja panostaa hänen osaamisensa kehittämiseen ja siten hänen ns. markkina-arvonsa ei laske. Työnantajan odotukset taas ovat työntekijän osaamisen jakamisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Voidaan sanoa, että työnantaja antaa mahdollisuudet osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, mutta myös työntekijällä pitää olla aktiivisuutta ja kiinnostusta kehittyä. (Hyppänen 2013, 97 - 98.)

Esimiehellä on oleellinen rooli osaamisen kehittämisessä. Hänen tulisi olla oman alansa ammattilainen pystyäkseen johtamaan oman yksikkönsä osaamista. Esimiehen tulisi näyttää suuntaa millaisilla osa-alueilla tarvitaan lisää osaamista ja mitä osaamista tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Hyvä esimies toimii myös yksilön ja yhteisön valmentajana ja kannustaa heitä kehittymään. Häneltä odotetaan myös oppimista suosivan ilmapiirin luomista. On oleellista jakaa osaamista ja osaamisen kehittämistä koko työyhteisölle, ei riittää, että vain yksi henkilö hallitsee jonkun erityisen tehtävän. Työpaikan avoin ilmapiiri rohkaisee yksilöitä antamaan ja vastaanottamaan palautetta, yhdessä tekeminen voi antaa uusia näkökulmia työtehtävien hoitamiseen. Kaiken tämän lisäksi esimiehen tulisi näyttää esimerkkiä, koska hänen toiminnallaan on merkitystä osaamisen kehittämiselle ja hyödyntämiselle. (Hyppänen 2013, 131 - 132.)

Kokonaisuus henkilön osaamisesta saadaan sekä itsearvioinnin että kehityskeskustelussa esimieheltä saatavan palautteen avulla. Saatujen tulosten perusteella sovitaan uudet tavoitteet ja laaditaan niiden perusteella kehittämissuunnitelma. Suunnitelman toteutumista olisi aiheellista seurata ajoittain, mutta viimeistään seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä. Osaamisen kehittäminen on esimiehen yksi tärkeimmistä esimiestehtävistä. Joskus työntekijä ei tosin koe joko tarvetta tai halukkuutta uuden oppimiseen. Innostus kehittymiseen ei riippuu pelkästään työuran vaiheesta, vaan myös yksilön luonteesta. (Hyppänen 2013, 34 - 36.)

4.1 Työhyvinvointi

Osaaminen luo työhyvinvointia työntekijälle. Hyvinvoiva ja osaava työntekijä selviytyy työtehtävistään sujuvammin ja luotettavammin, sekä saa myös muilta ihmisiltä arvostusta. Oppiminen ja itsensä kehittäminen tuottaa ihmiselle mielihyvää ja antaa hänelle tarpeellisuuden tunnetta. Jatkuvat muutokset työelämässä aiheuttavat tilanteen, että osaaminen vanhentuu nopeasti, joten pätevyyden tuntemuksen säilyttäminen ja saavuttaminen on entistä haastavampi. Nykytiedot ja -taidot eivät riitä enää viiden vuoden päästä, joten työn ohessa on jatkuvasti opittava uusia taitoja. (Viitala 2014, 145.)

Kun työntekijä kokee, että hänen työpanoksensa on merkityksellinen, hän tekee paljon enemmän kuin häneltä pyydetään. Työtehtävien hoitaminen ei ole enää pelkkää suorittamista, vaan tavoitteellista toimintaa. Hyvinvoiva työntekijä yhdessä esimiesten ja johtajien kanssa edistää työpaikalla työhyvinvointia. Työhyvinvointi on laajempi kokonaisuus, joka syntyy päivittäisillä toiminnoilla. Työhyvinvointi on tavoitteellista toimintaa, joka kohdistuu henkilöstön lisäksi myös työympäristöön, -yhteisöön ja johtamiseen. Yksittäiset panostukset työhyvinvointiin eivät hyvitä vuosien huonoa johtamista. Investoinnit työhyvinvointiin ovat pitkäjänteisiä, mutta yleensä ne maksavat itsensä moninkertaisina takaisin. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2020.)

Sairauspoissaolot ja niiden syyt ovat yksi merkittävä mittari arvioitaessa henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia. Jos työntekijöiden kuormittavuus on pitkällä ajanjaksolla liian korkea, heidän sairastuvuutensa kasvaa ja kynnyksensä jäädä sairauslomalle saattaa madaltua. Sen lisäksi on havaittu, että työntekijöillä on myös tapana työskennellä sairaana, jolloin työn tehokkuus laskee merkittävästi ja riskit sairastua vakaviin sairauksiin lisääntyvät. Työantajan kustannukset henkilöstön poissaolon aikana kasvavat merkittävästi. Kustannukset koostuvat siitä, että he joutuvat maksamaan palkan sairauslomalla olevalle työntekijälle ja lisäksi kustannukset sijaisten palkkauksesta. Joskus poissaolevan työntekijän tehtävät jaetaan muille työntekijöille, joka taas lisää heidän kuormitustaan. Kuormituksen lisääntymisen seurauksena saattavat olla myös työtapa- turmat. Tapaturmien lisääntymisen keskeisenä tekijänä ovat lisääntynyt kiire, joka joh- taa työturvallisuusohjeiden laiminlyöntiin. (Viitala 2014, 178 - 179).

Motivaatio on yleensä huipussaan, kun aloitetaan uudessa työpaikassa tai uusissa tehtävissä. Olemme kiinnostuneet uuden oppimisesta sekä kehittymisestä ja olemme asettaneet itsellemme tavoitteet eli määritelleet miten pääsemme haluttuun tulokseen. Jonkun ajan kuluttua innostus kuitenkin laantuu, koska olemme jo saavuttaneet asetetut tavoitteet, suoriudumme tehtävistä hyvin. Tutkijat eivät ole kuitenkaan päässeet vielä yhteisymmärrykseen siitä mistä motivaatio syntyy, miten sitä ylläpidetään tai miten edesautetaan sen säilymistä. (Carlsson & Forssell 2017, 170 - 171.)

Motivaatio eli meitä ohjaava aktivoiva voima saa meitä käyttäytymään tavoitteellisesti ja vaikuttaa samalla työsuoritukseen. Mitä motivoituneempia olemme, sitä enemmän käytetään voimavaroja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeä saada työntekijät kiinnostumaan yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista. Yleisesti on tiedossa, että motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Useiden tutkimusten mukaan, jopa kaksi kertaa tuottavampi kuin tyytymätön työntekijä. Mikä sitten saa työntekijän motivoitumaan? Lyhyesti sanoen sisäiset eli hyvinvointia edistävät ja ulkoiset eli taloudelliset tekijät. Sisäiset tekijät ovat aineettomat tekijät, kuten itsensä toteuttamisen tunne, vapauden tunne tai tyydytys jonka saamme kuulumisesta työyhteisöön. Ulkoiset eli aineelliset tekijät ovat esimerkiksi rahalliset tai muut taloudelliset edut. (Hyppänen 2013, 118.)

Työtehtäviin liittyvät haasteet innostavat ja motivoivat meitä. Uusien taitojen oppimisen avulla pysytään myös työmarkkinakelpoisena. Uusista työtehtävistä saadaan samaan aikaan sekä onnistumisen että osaamisen vahvistumisen tunnetta. Jos työtehtävistä suoriudutaan liian helposti eikä niissä ole enää mitään uutta, suurin osa ihmisistä pyrkii uusiin tehtäviin, joko organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolella. Työntantajille on usein haastavaa säilyttää työtehtävät mielenkiintoisina. Vaikka uudet haasteet herättävät meissä mielenkiinnon, on kuitenkin tärkeä muistaa, että liian vaativat haasteet johtavat päinvastaiseen tilanteeseen aiheuttaen ahdistusta ja stressiä. (Viitala 2014, 96 - 97; Kauhanen 2016, 89.)

4.2 Palkitseminen

Palkitseminen käsittää palkan lisäksi myös muut taloudelliset etuudet, jotka työntekijä saa omasta työpanoksesta yritykselle. Yksinkertaisemmin voidaan sanoa, että työntekijä antaa yrityksen käyttöön oman työsuorituksen, osaamisen sekä ideat ja saa siitä korvaukseksi riittävän taloudellisen sekä henkisen palkkion. Yksi yrityksen merkittävimmistä haasteista onkin luoda sellainen työympäristö, -tehtävät ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijä kokee saavansa riittävän ja oikeudenmukaisen vastikkeen omasta työsuorituksesta. (Viitala 2014, 114.)

Palkitseminen on erinomainen keino tunnustaa työntekijää hyvästä työsuorituksesta. Palkkiot voi jakaa kahteen luokkaan: ei-taloudelliset ja taloudelliset palkkiot. Ei-taloudellisiin palkkioihin kuuluu esimerkiksi itsensä kehittäminen, urakehitys, statussymbolit ja sosiaaliset kontaktit. Taloudelliset eli rahalliset palkkiot ovat esimerkiksi henkilökohtaiset lisät työntekijän pätevyyden perusteella tai työkohtaiset lisät perustuen työtehtävien vaativuuteen, henkilöstörahasot, eläkevakuutukset ja optiot. Palkitsemisjärjestelmän tulisi kuitenkin liittyä organisaation strategiaan ja pohjautua siihen, mitä järjestelmän avulla halutaan saavuttaa ja keitä sen avulla on tarkoitus tunnustaa. Toimiva järjestelmä on oikeudenmukainen ja kannustava. Erityisesti muissa kuin työehtosopimuksen mukaisten palkankorotusten myöntämisessä on oleellista noudattaa organisaation yleistä palkkapolitiikkaa. Edellä mainitut palkankorotukset tulisi vakavasti harkita koko organisaation talouden kannalta sekä sen kannalta onko palkankorotukseen todelliset perusteet. Esimerkiksi yksittäisestä erinomaisesta työsuorituksesta olisi järkevämpi myöntää kertaluontoinen palkkio kuin toistaiseksi voimassa oleva työkohtainen lisää. (Hyppänen 2013, 120 - 125.)

5 OSAAMISKARTOITUS

Osaamiskartoitus laaditaan organisaation tarpeiden pohjalta, jotta se täyttäisi sen tarkoituksen. Osaamiskartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja niihin liittyvät osaamiset

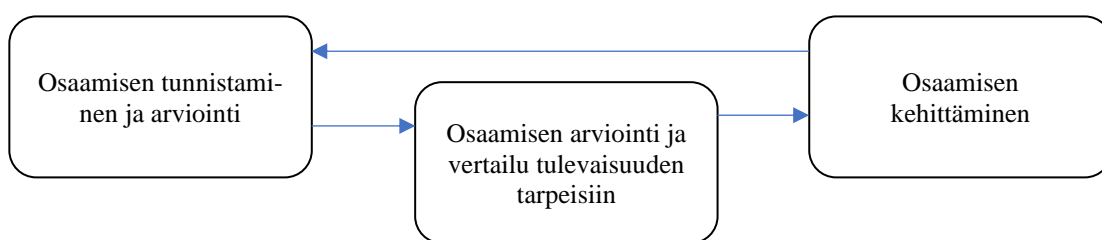
sekä arvioidaan niiden nykytaso ja tavoitetaso. Osaamista arvioidaan yleensä numeerisesti joko kyselylomakkeen tai osaamiskeskustelun avulla. Useimmissa organisaatioissa osaamiskartoitus tehdään osana kehityskeskustelua. (Hyppänen 2013, 100.)

Johdon ja esimiesten vastuulla on määritellä mitkä ovat organisaation seuraavien vuosien tavoitteet ja millaista osaamista tarvitaan niiden tavoitteiden saavuttamiseen. Useissa organisaatioissa tehdään säännöllisesti osaamiskartoituksia osana normaalia suunnittelujärjestelmää. Tällöin johto pysyy jatkuvasti ajan tasalla siitä, mitkä resurssit ovat organisaatiolla tällä hetkellä käytettävissä ja millä osaamisalueilla on kehitysvajetta. On oleellista muistaa, että jokaista osaamisaluetta ei ole kuitenkin tarpeellista kehittää ja käytettävissä olevat resurssit ovat rajallisia. Johdon tehtävänä on määritellä organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät osaamisalueet, johon suunnataan resursseja ja joiden osaamisen taso pidetään huipputasolla. (Viitala 2013, 302.)

Osaamiskartoitus on osa osaamisen johtamista. Osaamiskartoituksen avulla saadaan tietoa henkilöstön osaamisesta, sen nykytasosta sekä kehittämistarpeista. Sen avulla voidaan myös selvittää osaamisen taso koko organisaation näkökulmasta. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on kehittää sekä yksilöosaamista että yleisesti organisaation kilpailukykyä. Jos kaikkea tarvittavaa osaamista yrityksessä ei ole, tulisi suunnitella miten se hankitaan, sekä mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Osaamista voi hankkia lisää esimerkiksi koulutuksilla, verkostoitumisella tai rekrytoinneilla. Henkilöstö on yrityksen voimavara ja oleellinen osa, mutta myös suurin kustannuserä. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että osaava sekä hyvinvoiva työntekijä on motivoituneempi ja näin ollen myös huomattavasti edullisempi organisaatiolle. (Viitala 2014, 147.)

Osaamiskartta voidaan laatia monella eri tavalla, esimerkiksi koko yrityksen tai henkilöstöryhmän osaamisalueista tai tietystä yksittäisestä osaamisalueesta kuten yhteistyöosaaminen. Kartan laadinnassa ei tarkastella vain nykyosaamista, vain keskitytään myös tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamiskartan laadinta tulisi olla hyvin suunniteltu kokonaisuus, jotta tulevaisuudessa sitä voidaan käyttää osaamisen arvioinnissa, kehittämisessä ja seurannan työkaluna. Jokaiselle organisaatiolle tulisi kehittää juuri heidän tarpeisiinsa soveltuva kartta. (Hätönen 2011, 18 - 19.)

Henkilöstön osaamisen tunnistamiseen on useita eri keinoja ja niiden käyttö tekee osaamisen johtamisesta tavoitteellista. Esimerkiksi osaamiskartoituksen tekemiseen jälkeen voi pitää kehityskeskustelun, jossa avoimessa vuoropuhelussa työntekijä voi ilmaista ammatillisia kiinnostuksen kohteitaan ja yhdessä voidaan asettaa osaamistavoitteita. Kun tarvittava osaaminen on määritelty, voidaan tehdä suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseen. (Satamittarin www-sivut 2020.) Koko prosessia voi kuvata kuvion 3 mukaan seuraavasti:



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2006, 87)

5.1 Osaamisen arviointi

Yksilön osaamisen tunnistaminen ja arviointi tehdään yleensä yhdessä esimiehen kanssa. On oleellista arvioida nykyinen osaaminen ja verrata sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Tämänhetkisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välisestä erosta syntyy kehittämistarve, jonka perusteella voidaan pohtia millä toimenpiteillä saadaan nykytaso täsmäämään tulevaisuuden tarpeeseen. Jatkuvat muutokset työelämässä johtavat kuitenkin tilanteeseen, että osaamista pitää tarkastella ajoittain, esimerkiksi vuosittain tai merkittävien työelämämuutosten jälkeen. Yksi keino osaamisen tarkastamiseen on esimerkiksi kehityskeskustelu. (Viitala 2014, 146 - 148.)

Osaamisen tunnistamisen prosessissa voidaan apuna käyttää osaamisen tasoja. Niiden avulla työntekijä voi arvioida omaa nykyistä osaamista ja pohdiskella mikä olisi tarvittava osaamisen taso tai mikä olisi tavoitetaso. Osaamista voi arvioida monella eri tavalla riippuen organisaation tarpeista, esimerkiksi Hyppänen on laatinut toteutuksen näkökulmasta yksinkertaisen osaamisen arviointiasteikon seuraavasti:

+1 = osaamista on enemmän kun nykytehtävät vaatii

1 = osaaminen on tehtävän vaatimusten mukainen

-1 = osaaminen on puutteellinen ja sitä tulisi kehittää. (Hyppänen 2013, 100.)

Riitta Hyppänen on laatinut myös toisen arviointityökalun. Kyseisessä mallissa osaamista kuvataan työntekijän kehittymisen kautta kohti asiantuntijan tasoa seuraavasti:

- 0 = ei kuulu tehtäviin / ei tiedä tehtävästä
- 1 = aloittelija
- 2 = harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit
- 3 = osaa: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea
- 4 = ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti
- 5 = mestari: pystyy kehittämään ja opastamaan. (Hyppänen 2013, 100.)

Opintokeskus Sivis on kuvaillut osaamisen tasoja ammattitaidottomasta ekspertiksi hyvin samankaltaisesti kuin Hyppänen. Opintokeskus Siviksen perusteella osaamista voidaan arvioida seuraavan asteikon perusteella:

- Ammattitaidoton: ei tiedä tehtävästä (ei osaa, ei tunne asiaa)
- Noviisi: tietää tehtävän (osaa kertoa, mistä on kyse)
- Peruskäyttäjä: osaa tehtävän (osaa tehdä perusasiat ohjattuna)
- Taitava suorittaja: hallitsee tehtävän (osaa käyttää, osaa tehdä)
- Asiantuntija: on asiantuntija ko. alueella (osaa syvällisesti, osaa opettaa asian)
- Ekspertti: on erityisasiantuntija ko. alueella (on valtakunnallisesti tunnustettu osaaaja). (Opintokeskus Siviksen www-sivut 2020.)

5.1.1 Itsearviointi

Esimies ei ole ainoa, joka arvioi alaistensa osaamista. Henkilön itsearviointi on tärkeänä työkaluna osaamisen johtamisessa. Itsearvioinnissa työntekijän tulisi itse kartoittaa osaamisen nykytaso ja selvittää miten hänen osaamistaan tulisi kehittää. Osaamiskartoituksen avulla pystytään kartoittamaan tämänhetkinen osaaminen ja samalla selvitetään myös henkilöiden vahvuudet, heikkoudet ja kehittämistarpeet. (Viitala 2014, 183.)

Itsearviointi on tärkein työkalu osaamisen tunnistamisessa ja oleellinen taito työelämässä. Itsearviointi arviointimenetelmänä ei ole tosin ongelmaton. Jokainen yksilö tietää parhaiten omat heikkoudet ja vahvuudet. Paljon osaavat yleensä aliarvioivat osaamistaan ja päinvastoin vähemmän osaavat yliarvioivat osaamistaan. Itsearviointiin vaikuttavia tekijöitä voivat olla ikä, sukupuoli, kulttuuritausta, luonteenpiirteet tai asema organisaatiossa. Esimerkiksi Junaidi Mistar raportoi tutkimuksessaan ”A study of the validity and reliability of self-assessment” sukupuolen ja iän vaikutuksesta eroihin todennettavissa olevan osaamisen ja itsearvioinnin tulosten välillä, mutta tässä tutkimuksessa ei havaittu iällä ja sukupuolella merkittävää vaikutusta. (Junaidi 2011, 4.) Itsearviointi osana osaamisen kartoitusta on hyödyllistä, jotta saadaan muodostettua yhdistetty kokonaiskuva osaamisesta, lisäksi itsearviointi voi madaltaa työntekijöiden kynnystä lähteä kehittämään osaamistaan ja se voikin auttaa henkilöitä löytämään uusia oppimistapoja ja kasvattaa motivaatiota. (Lyytinen & Räisänen 2005, 66.)

Itsearvioinnin avulla voidaan selvittää henkilöiden näkemys omasta osaamisesta ja selvittää kehityspotentiaalia työtehtävissä. Selvityksen tuloksien avulla voidaan välillisesti parantaa työhyvinvointia ja motivaatiota lisäämällä työhön sitoutumista ns. työn imua. Työn imulla tarkoitetaan yleisesti hyvää henkistä mielentilaa työssä. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker 2002, 71–92.) Työn imun taso vaihtelee ja riippuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Lisäämällä työntekijän voimavaroja ts. osaamista, annetaan työntekijöille paremmat mahdollisuudet selviytyä työssä esiintyvistä haasteista ja saavuttaa annettuja tavoitteita. Itsearvioinnin yhteydessä saadaan mahdollisesti selville myös muita työhyvinvointia parantavia työkaluja. Esimerkiksi organisaation työtehtävissä piilevistä estevaatimuksista, kuten ylimääräinen byrokraatia, epäselvät työroolit tai vaikka suoraan työn fyysinen kuormitus. Modernissa työelämässä työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä mielekkyyteen, itsearviointikyselyn yhteydessä voi tulla esille myös useita muita tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti tai voidaan ainakin lieventää haitallista työn kuormitusta. (Salmela-Aro, Nurmi, & Feldt 2017, 98 - 102.)

5.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Kehittämiskeskustelun tarkoituksena on arvioida työntekijän suoritusta, asettaa tavoitteet ja sekä huolehtia tarvittavan osaamisen ylläpidosta. Kehityskeskustelun tarkoituksena on yhteen sovittaa sekä organisaation että työntekijän tavoitteet. Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu on oiva mahdollisuus antaa alaiselle tietoa organisaation tulevaisuudesta ja strategiasta. Kehityskeskustelun kuuluisi olla avointa keskustelua ja palautteen antamista molemmin puolin. Työntekijä voi kertoa avoimesti odotuksista tulevaisuuden ja osaamisen kehittämisen suhteen. Esimies taas saa palautetta, miten on onnistunut esimiestyössä ja mitä mahdollisia kehityskohteita hänen johtamisessaan on alaisen näkökulmasta. (Hyppänen 2013, 54.)

Kehityskeskusteluja käydään yleensä kahdestaan työntekijän ja esimiehen välillä, mutta nykyisin yhä enemmän on käytössä pienryhmäkeskustelu. Jos esimiehen alaisuudessa työskentelee tiimi, joilla on yhteiset tavoitteet ja tarkoituksena hyvän tuloksen tekeminen, voidaan kehityskeskustelua käydä yhdessä koko tiimin kanssa. Tällöin voidaan arvioida koko tiimin suoritusta, mikä onnistui hyvin ja mitä olisi kannattanut tehdä toisin. Seuraavia tavoitteita asettaessa mietitään ensin mitkä ovat organisaation tavoitteet ja pohditaan sen jälkeen, miten tiimi voi vaikuttaa niihin omalla toiminnalla. Sen lisäksi arvioidaan tiimin osaamista sekä mitä heiltä odotetaan. Tiimin yhteisen kehittämissuunnitelman laatimisen jälkeen tulisi esimiehen sopia kahden kesken käytävät kehityskeskustelut alaisten kanssa. (Hyppänen 2013, 60 - 61.)

Kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti 1-2 kertaa vuodessa. Sen lisäksi osaamisen kehittämistä tulisi arvioida myös muulloin vapaamuotoisesti (Hätönen 2011, 34). Kehityskeskusteluun tulisi sekä esimiehen että työntekijän huolellisesti valmistautua. Rauhallinen sijainti, avoin ilmapiiri sekä tutustuminen edellisen kehityskeskustelun materiaaleihin ovat välttämättömiä onnistuneeseen keskusteluun. Kehityskeskusteluissa käytetään yleensä apuna lomaketta, jossa työntekijä ensin itse arvioi oman osaamisensa ja sen jälkeen esimies antaa oman arvionsa työntekijän työstä suoriutumisesta. (Hyppänen 2013, 55.)

Jokaisella on oma mielipide siitä, millainen on onnistunut kehityskeskustelu. Jotkut kokevat, että palkankorotuksen saaminen kehityskeskustelun jälkeen on ainoa palkitsemisen keino, mutta näin se ei oikeastaan ole. Kehityskeskustelu voi antaa mahdollisuuden ammatillisten haaveiden toteuttamiseen, esimerkiksi työnkierto tai uuden taidon oppiminen tai olemassa olevan osaamisen kehittäminen. Se, kuinka usein kehityskeskusteluja pitäisi järjestää, on jokaisen organisaation oma päätös. Useissa organisaatioissa käydään kehityskeskusteluja kerran vuodessa, toisissa pari kertaa vuodessa ja jossain aina kun merkittäviä muutoksia organisaation sisällä tapahtuu, esimerkiksi jokin oleellinen muutos tehtäväkuvassa. (Hyppänen 2013, 54 - 55.)

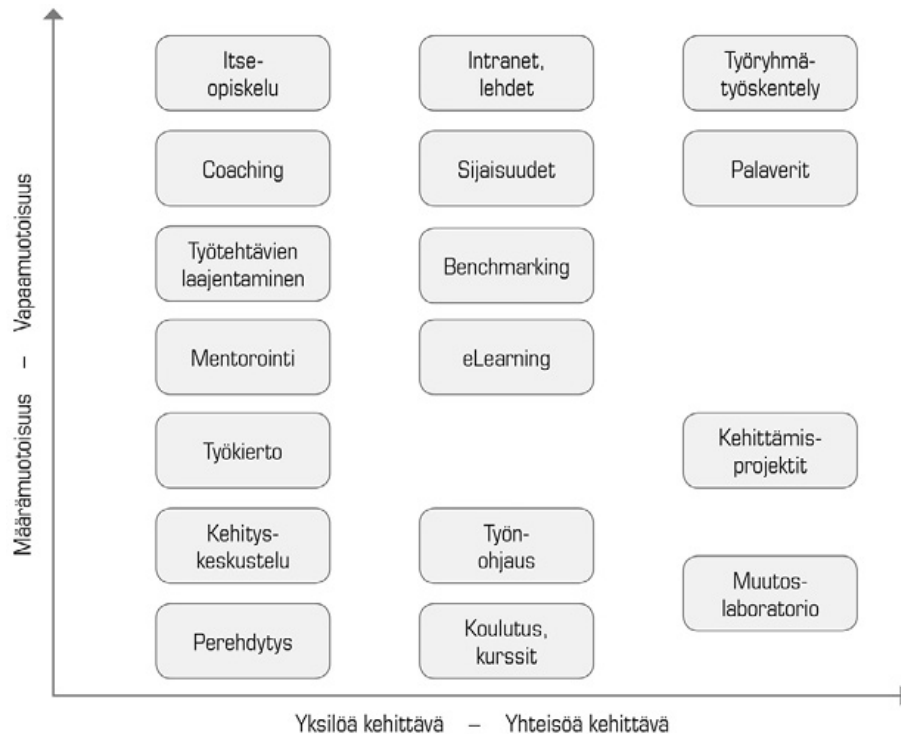
5.3 Kehittämissuunnitelma

Osaamiskartoituksen tekemisen jälkeen esimiehellä on tiedossa mitä osaamista henkilöstöllä on, ja mitkä ovat organisaation kannalta tarvittavat osaamisalueet. Saatujen tietojen avulla pystytään laatimaan kehittämissuunnitelma. Hyppänen on määritellyt kehittämissuunnitelman seuraavasti: kehityskeskustelun yhteydessä laaditaan työntekijän kanssa suunnitelma, jossa määritellään kehitettävät osaamisalueet, parannettavat suoritukset tai työuraan liittyvät ajatukset (Hyppänen 2013, 270). Organisaation kannalta on oleellista, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen oikeaan aikaan ja että heidän toimintansa on tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista. Merkittävässä roolissa on myös organisaation avoin ilmapiiri, jolloin jokainen voi ilmaista toivomuksensa ammatilliseen kehittymiseen sekä halukkailla on mahdollisuus jakaa osaamistaan myös muille työntekijöille. Osaamista kehitetään oppimisen avulla joko koulutusjärjestelmän mukaisilla koulutuksilla tai arkioppimisella. Arkioppimista voi esimerkiksi olla uuden koneen tai laitteen käyttöönotto. Oppimissuunnitelman laatimisen kohdallaan tulisi kuitenkin ottaa huomioon myös yksilön luonteenomaisin tapa ottaa vastaan uutta tietoa. (Hätönen 2011, 49 - 51.)

Karkeasti oppimistavat voi jaotella aistien mukaan kolmeen ryhmään: näkemällä, kuuntelemalla ja tekemällä. Visuaalinen ihminen oppii parhaiten näkemällä sanoja, kuvia ja taulukkoja. Yksilö voi tutustua uusiin asioihin lukemalla ohjeita, käymällä verkkokoulutuksia tai katsomalla ohjevideoita. Auditiivinen ihminen oppii parhaiten

kuuntelemalla uudesta asiasta. Tällöin kyseisen yksilön kehittämistä voidaan suunnitella erilaisilla luennoilla tai tutustumiskäynneillä muihin vastaavanlaisiin työyksiköihin. Kinesteettinen henkilö taas omaksuu uuden tekemällä tai kirjoittamalla muistiinpanoja. Esimerkiksi uuden tehtävän oppimisen kannalta olisi oleellista, että kyseinen henkilö pystyisi itse kokeilemaan kyseisen tehtävän suorittamista, jolloin hänellä on helpompi muistaa ja oppia uutta. (Hyppänen 2013, 102.)

Jatkuvasti muuttuva työelämä on tuonut uusia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja sen eri menetelmiin. Perinteisten luentoihin osallistumisten lisäksi on kehitetty mm. verkko opiskelua ja myös Internetistä löytyy erilaisilla hakusanoilla hyvin vaihtomasti tarvittava tietoa esimerkiksi lakimuutoksista tai valtakunnallisista toimintaohjeista. Yhä enemmän ovat myös työnkierrot suosiossa ja koko tiimin kehittämisen kannalta myös työnohjaus. Työnohjausta hankitaan yleensä organisaation ulkopuolelta koulutetulta asiantuntijalta ja sitä voidaan käyttää joko yksittäisen henkilön tai koko tiimin kehittämiseen. Erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä yksilön ja tiimin näkökulmasta voidaan kuvata seuraavan kuvion (Kuvio 4) mukaan:



Kuvio 4. Osaamisen kehittämismenetelmät (Hyppänen 2013, 105)

Kehittämissuunnitelman laadinnassa tulee ottaa huomioon seikka, tehdäänkö suunnitelma koko tiimille tai yksilölle. Suunnitelman toteutus tulisi aikatauluttaa ja päättää, miten tuloksia seurataan. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on tiimin tai yksilön jatkuva ja tavoitteellinen kehittyminen. Siinä on yhdistetty työntekijöiden ja organisaation yhteiset tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla realistisia ja huolellisesti suunniteltuja. Vaikka päävastuu on työntekijällä, tavoitteiden asettamisessa merkittävä rooli on kuitenkin johdolla ja esimiehillä. (Hätönen 2011, 53 - 54; Hyppänen 2013, 100 - 101.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Satakunnan alueella sijaitseva julkisen sektorin organisaatio. Toimeksiantajaorganisaatiossa työskenteli vuoden 2019 lopussa yhteensä 309 henkilöä, joista vakinaisessa virka- ja työsuhteessa on 248 henkilöä ja määräaikaisessa työsuhteessa 58 henkilöä sekä työllistettynä on 3 henkilöä. Vakinaisen henkilöstön määrä koko henkilöstöstä on noin 80 % ja keski-ikä on noin 47 vuotta. (Organisaatio X:n henkilöstöraportti 2019.)

Tutkimuksen kohteena on 15 työntekijää, jotka työskentelevät toimisto- ja tukipalvelutehtävissä. Kyseinen kohderyhmä on toimeksiantajan määrittelemä työntekijäryhmä. Tutkimuksen kohteena olevat työntekijät työskentelevät seuraavilla toimialoilla: yleis- ja taloushallinto, perusturvavaliokunta, tekninen valiokunta ja sivistysvaliokunta. He työskentelevät seuraavilla työnimikkeillä: arkistointisihteeri, hallintosihteeri, henkilöstö- ja talousasiainsihteeri, kouluhallintosihteeri, koulusihteeri, maksuliikennesihteeri, oppilaitossihteeri, palveluneuvoja, palvelusihteeri sekä talous- ja laskentasihteeri. (Organisaatio X:n www-sivut 2020.)

Toimeksiantajaorganisaatio mainostaa itseään pienenä ja ketteränä organisaationa sekä antaa työntekijöille hyvät mahdollisuudet kehittää osaamistaan. Työnantaja arvostaa esimiestyötä ja kaikki esimiestehtävissä työskentelevät ovat suorittaneet kevään

2020 loppuun mennessä Johtamisen erikoisammattitutkinnon JET. (Organisaatio X:n henkilöstöraportti 2019.)

Kunta-alan henkilöstö on lähtökohtaisesti ammattitaitoista ja hyvin koulutettua, suurin osa työntekijöistä on suorittanut vähintään toisen asteen tutkinnon. Kyselytutkimuksessa ei ole erikseen kartoitettu henkilöiden koulutustaustaa, koska sillä ei ole tutkimustulosten analysoinnin osalta merkittävää vaikutusta. Kuitenkin uusien toimistotyöntekijöiden rekrytoinnin osalta vähimmäisvaatimuksena on toisen asteen tutkinto tai korkeakoulututkinto. (Kuntatyönantajat www-sivut 2020.)

6.2 Aineiston keruu, analysointi ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön empiirinen osuus aloitettiin työntekijöiden työtehtävien kartoituksella. Työtehtävien alkukartoitus toteutettiin sähköpostiviestittelyjen ja keskustelujen avulla. Ensimmäiseksi lähetettiin kohdehenkilöille sähköpostitse pyyntö lähettää tehtäväkuvaus, jota myöhemmin tarvittaessa täsmennettiin keskustelemalla. Työntekijöiden työnkuvat lähetettiin esimiehille tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. Korjausten jälkeen työtehtävät ryhmiteltiin aihealueittain kyselylomaketta varten. Kyselylomakkeessa kerättiin myös työntekijöiden taustatietoja kuten ikäryhmä ja työkokemus.

Kyseinen opinnäytetyö on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, joka sisältää osittain myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä kuten havainnointi ja haastattelu. Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteenä on mm. kyselylomake. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista ymmärtää teoriaa kokonaisvaltaisesti ennen kyselylomakkeen laatimista. Toisin sanoen, tutkimustyö toteutetaan teoriasta käytäntöön. Osaamiskartoitus toteutettiin verkkokyselynä työntekijöille itsearviointia varten. Tutkimusaineisto kerättiin standardoidussa muodossa kyselylomakkeen avulla täsmälleen samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. (Kananen 2015, 197 - 198.)

Osaamiskartoitus toteutettiin sähköisesti hyödyntäen Lyytin kyselytyökaluja ja se lähetettiin toimeksiantajan toimistotyöntekijöille. Kysely lähetettiin yhteensä viidelletoista työntekijälle. Kyselytulosten parempaa analysointia varten haastateltiin myös toimeksiantajayrityksen hallintojohtajaa, jonka alaisuudessa työskentelevät mm. yleis-

ja taloushallinnon toimialan työntekijät. Hallintojohtajan avustuksella on myös tarkennettu toimeksiantajaorganisaation toiveita osaamiskartan sisällöstä ja suunnittelusta. Työtehtävien alkukartoituksen jälkeen tehtäväkuvaukset on lähetetty heidän esimiehilleen tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi.

Kyseisen opinnäytetyön tuotoksena luodaan organisaation käyttöön osaamiskartta, jota esimiehet voivat hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelussa tai seuraavissa rekrytointiprosesseissa. Kyseinen kartta on tarkoitettu lähinnä toimistotyötä tekeville, eikä sitä pysty hyödyntämään esimerkiksi hoitotyötä tekevien työntekijöiden arvioinnissa, koska heidän kohdallaan osaamisen painopiste on erilaisessa osaamisessa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkittavat työntekijät pääsivät vastamaan kyselyyn sähköpostiin lähetetyn linkin kautta. Sähköpostin liitteenä oli myös saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen toteutuksesta ja sen tavoitteista. Saatekirjeessä kerrottiin myös kyselyn aikataulusta ja kiitettiin kaikkia yhteistyöstä ja vastauksista. Tutkimuksessa ei kysytty esimerkiksi vastaajien sukupuolta tai koulutustaustaa, koska se ei ollut tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Tutkimuksen toteuttamista varten tarvittiin tutkimuslupa, jonka liitteenä oli valmis toteutussuunnitelma. Tutkimusluvan myönsi Organisaatio X:n hallintojohtaja.

6.4 Tutkimuksen eettisyys

Tämän tutkimuksen eettiset kysymykset liittyvät organisaatioon ja osaamiskartoitukseen osallistuneiden anonymiteettiin. Opinnäytetyössä kunnioitetaan toimeksiantajan toivetta anonymiteetistä. Toimeksiantajasta kerrotaan vain yleisellä tasolla, millä alalla organisaatio toimii eikä organisaation nimeä mainita. Raportissa jätetään mainitsematta myös haastateltavien nimet ja tehtävänimikkeet anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkimuksen eettisyys huomioidaan myös siten, ettei työssä paljasteta mitään toimeksiantajayrityksen salassa pidettäviä tietoja.

Osaamiskartoitukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja anonyymiteetin säilyttämiseksi tutkimusmateriaalia käsitellään siten, ettei vastaustuloksia voi raportissa yhdistää kenenkään tiettyyn henkilöön. Kerätty tutkimusmateriaali on kuitenkin Organisaatio X:n johdon käytettävissä. Tutkimuksessa ei kysytä tai tuoda ilmi vastaajien henkilötietoja. Vastaajien taustatiedoista tulevat ilmi vain yleiset tiedot kuten työuran pituus toimeksiantajaorganisaatiossa ja vastaajan ikäryhmä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusta koskeva työtehtävien alkukartoitus on aloitettu maaliskuun puolivälissä 2020, jolloin lähetin tutkimuksen kohteena oleville henkilöille sähköpostin, jossa esittelin itseäni ja kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Pyysin tutkimuksen kohteena olevia toimisto- ja tukipalveluhenkilöstöä lähettämään heidän tehtäväkuvansa. Kerroin miksi kyseinen tutkimus tehdään ja että kyseessä on anonyymi tutkimustyö.

Tutkimuksen edetessä ja kehittyessä tuli selväksi, että kyseinen osaamiskartoitus kannattaisi tehdä organisaation näkökulmasta ottaen huomioon organisaation koon ja toimistohenkilökunnan keskimääräisen iän, joka aiheuttaa seuraavan kymmenen vuoden aikana merkittäviä henkilöstövaihdoksia nykyisten eläköitymisestä johtuen. Näin opinnäytetyö tuo eniten lisäarvoa kohdeorganisaatiolle.

Toukokuun alussa kaikkien tehtäväkuvaukset lähetettiin heidän esimiehilleen tarkistettavaksi ja täsmennettäväksi. Tämän jälkeen kaikki työtehtävät ryhmiteltiin osaamisalueittain ja laadittiin kyselylomake työntekijöiden itsearviointia varten. Kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä liittyen kyseisiin osaamisalueisiin, jolloin työntekijällä oli mahdollisuus ilmaista mitä osaamista tai tehtävää hän mahdollisesti haluaisi kehittää tai haluaisiko hän mahdollisesti oppia uusia työtehtäviä.

Osaamiskartoituksen tuloksia tarkastellaan organisaation näkökulmasta, jolloin nähdään, tarvitseeko joidenkin työtehtävien kohdalla vahvistaa nykyistä osaamista. Yhteenvedot kuvataan siten, että niissä otetaan huomioon vähintään aloittelijan osaamisen taso. Organisaation näkökulmasta ei ole merkitystä minkä verran ammattitaidottomia on jokaisen yksittäisen työtehtävän kohdalla.

Osaamiskartoituksen tuloksia on myös tarkasteltu yhdessä hallintojohtajan kanssa ennen lopullisten johtopäätösten tekemistä. Sen lisäksi on haastateltu hallintojohtajaa, jotta saadaan parempi näkemys osaamiskartoituksen tuloksesta toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 3).

7.1 Osaamiskartoituksen tulokset

Tutkimuksen kohteena oli yhteensä 15 henkilöä toimisto- ja tukipalveluista ja he työskentelevät 4 eri toimialueella. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti Lyytin kyselytyökalun avulla. Kohderyhmälle lähetettiin sähköpostiin linkki kyselylomakkeeseen, joten kyselyyn pystyi vastamaan ajasta ja paikasta riippumatta. Vastausaika kyselyyn oli 10 päivää. Kyselyyn vastasi yhteensä 12 henkilöä eli 80 % kohderyhmästä. Liitteessä 2 ovat kyselyn kysymykset.

Tarkastellessani teoriaosuudessa esiteltyjä Opintokeskus Siviksen (2010) ja Hyppäsen (2013, 100) malleja, tulin tulokseen, että kyseiset mallit eivät täysin palvelee tarkoitusta ja ovat monimutkaisempia itsearviointia varten, joten päätin soveltaa molempia ja laatia niistä toimeksiantajan tarpeisiin sopivamman asteikon:

- Ammattitaidoton: Ei ole kokemusta eikä tietoa työtehtävästä
- Aloittelija: Tietää työtehtävän, mutta ei osaa
- Peruskäyttäjät: Osaa tehtävän, mutta tarvitsee ohjausta
- Osaaja: Osaa ja tekee työtehtävän itsenäisesti
- Ammattilainen: On asiantuntija kyseisessä työtehtävässä sekä tarvittaessa pystyy opastamaan muita
- Ekspertti: On työtehtävän erityisosaaja ja pystyy kehittämään työtehtävää.

Osaamiskartoituksen itsearviointilomakkeessa arviointiasteikko oli numeerinen, joista tukittavat henkilöt valitsivat parhaan vaihtoehdon asteikolta 1-6. Työtehtäväkohtainen osaamisen taso määriteltiin itsearvioinnilla alla olevan asteikon mukaan:

1 = Ammattitaidoton

2 = Aloittelija

3 = Peruskäyttäjä

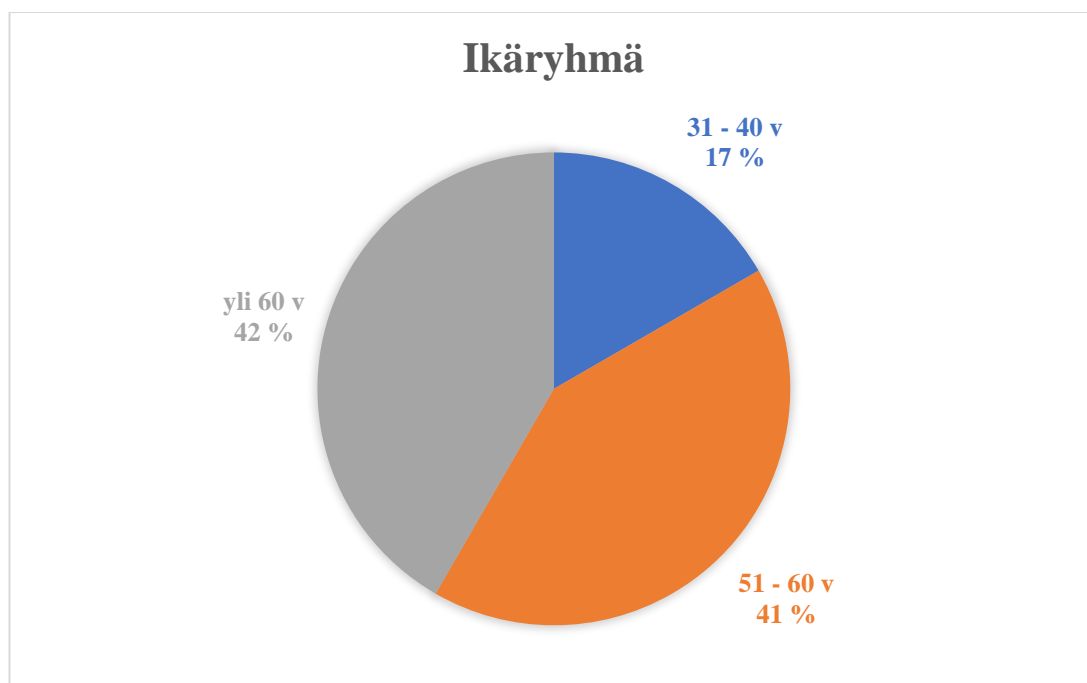
4 = Osaaja

5 = Ammattilainen

6 = Ekspertti

7.1.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista 83 % oli yli 50 vuotiaita, vain 2 henkilöä (17 %) olivat alle 40 vuotiaita (Kuvio 5). Vastanneista kukaan ei ole 40 – 50 vuotias. Ikäryhmien perusteella voidaan todeta, että merkittävä osa toimisto- ja tukipalveluhenkilöstöstä on eläköitymässä seuraavan kymmenen vuoden aikana.



Kuvio 5. Vastaajien ikäryhmät

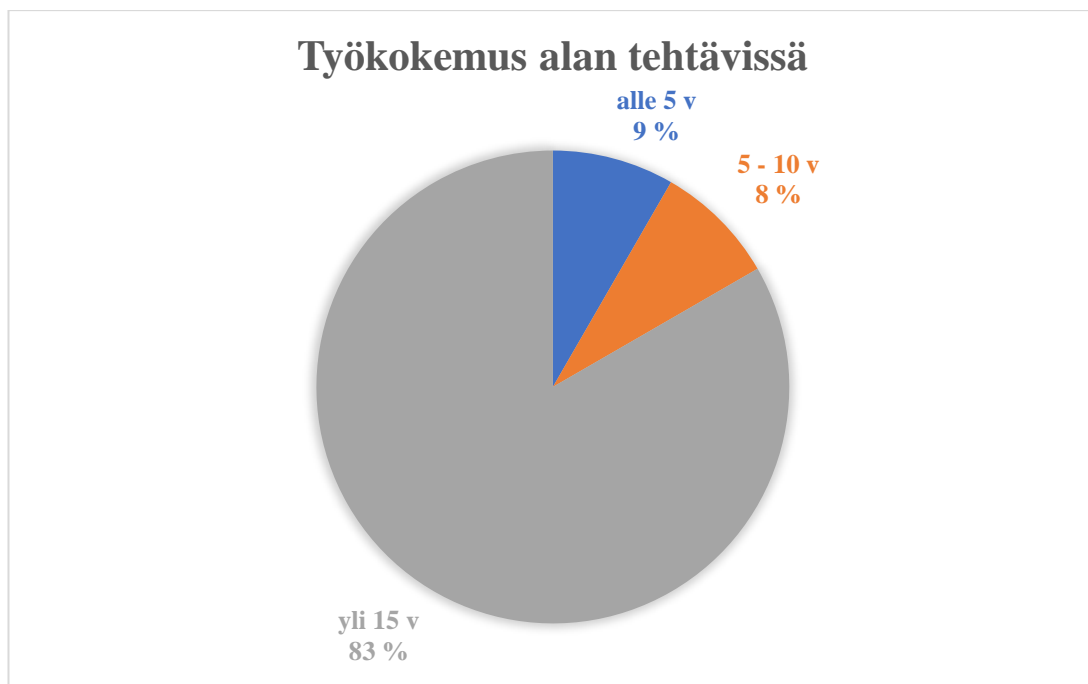
Suurin osa vastaajista (67 %) on työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa yli 15 vuotta (Kuvio 6). Neljännnes vastanneista (25 %) on työskennellyt organisaatiossa alle

5 vuotta. Pitkän työuran takia, kohdehenkilöt tuntevat toimeksiantajaorganisaation ja sen toimintatavat sekä –kulttuurin erittäin hyvin.



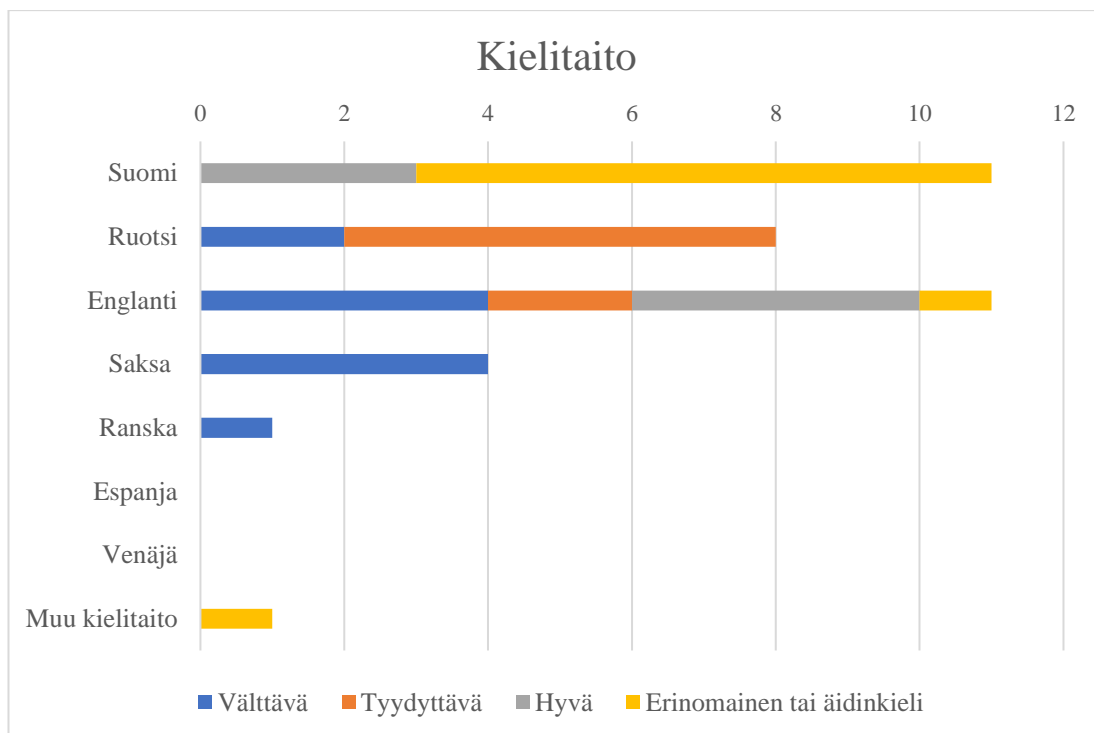
Kuvio 6. Työkokemus organisaatiossa

Vastanneista yli 80 % on työskennellyt alan tehtävissä yli 15 vuotta, viidesosa vastanneista alle 10 vuotta (Kuvio 7).



Kuvio 7. Työkokemus alan tehtävissä.

Vastanneista lähes kaikki osaavat suomen kieltä (Kuvio 8). Yksi kielitaidoton vastaus johtunee näppäilyvirheestä. Sen lisäksi englantia osasivat lähes kaikki vastanneista (92 %) ja ruotsia vähintään välttävästi 67 % vastanneista. Saksan kieltä osasi noin kolmannes vastanneista (33 %). Yksi vastaaja osasi ranskaa välttävällä tasolla. Kukaan vastanneista ei osaa espanjan tai venäjän kieltä.



Kuvio 8. Kielitaito

7.1.2 Osaaminen osaamisalueittain

Osaamisen tasoa voidaan yleisesti ottaen pitää riittävänä, jos toimeksiantajaorganisaatiossa vähintään 3 työntekijää osaa kyseisen työtehtävän vähintään ”osaaja” tasolla. Osaaja taso tarkoittaa, että hän pystyy suorittamaan työtehtävän itsenäisesti. Organisaation osaamista arvioidaan osaamisalueittain seuraavan sanallisen määritelmän mukaan:

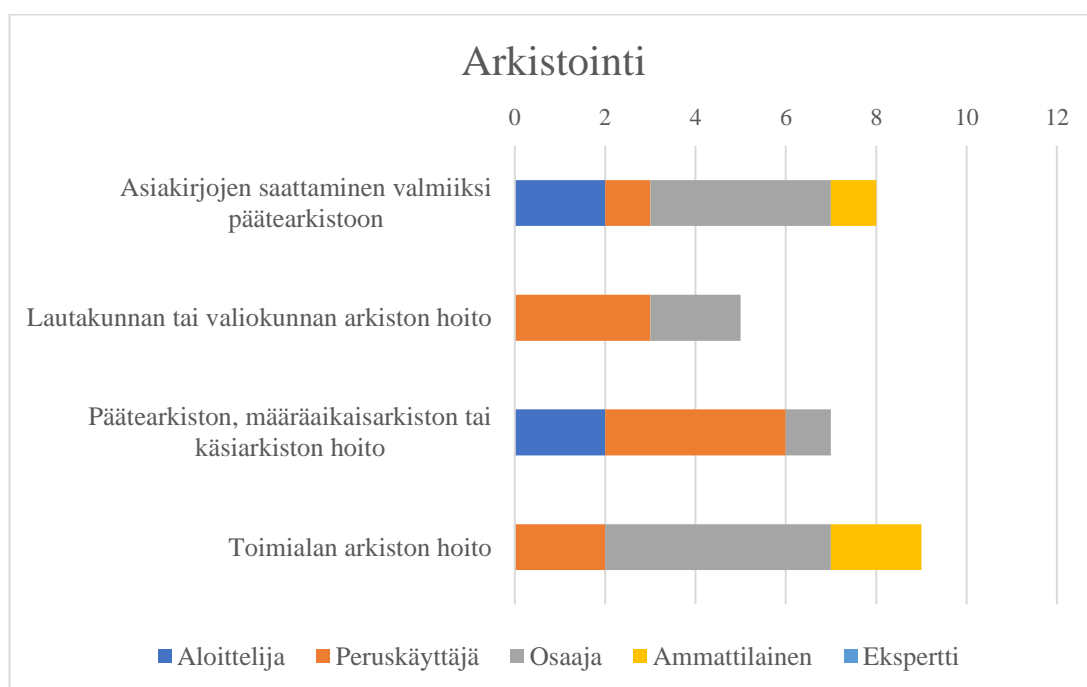
- loistava osaaminen: enintään yhden osaamisalueen tehtävän kohdalla puuttuu tarvittava vähintään 3 henkilön osaaja taso
- hyvä osaaminen: enintään kahden tehtävän kohdalla puuttuu tarvittava osaaminen
- kohtuullinen osaaminen: vähintään kolmen tehtävän kohdalla puuttuu tarvittava osaaminen
- suppea osaaminen: yli kolmen tehtävän kohdalla ei ole tarvittavaa 3 henkilön osaaja tasoa

Kuitenkin joidenkin osaamisalueiden ja tehtävien osalta kolmen työntekijän vähintään osaaja tason osaaminen ei ole riittävä osaaminen koko organisaation näkökulmasta.

Johdon ja esimiesten tehtävänä on kuitenkin itse määritellä, mitkä tasoista osaamista tarvitaan jokaisen työtehtävän kohdalla. Esimerkiksi tietotekniikan perusosaaminen ja yleisten toimistotöiden suorittaminen pitäisi sujua itsenäisesti kaikilla toimisto- ja tukipalvelutyöntekijöillä. Toisaalta, organisaatio taas ei tarvitse joidenkin erityistehtävien osaamista jokaiselta työntekijältä, esimerkiksi palkanlaskenta tai kuntouttavan työtoiminnan korvausten hakeminen ELY-keskukselta.

Arkistoinnin osaamisalueen osaaminen on hyvällä tasolla (Kuvio 9). Osaamista löytyy tarpeeksi toimialan ja päätearkiston hoidon osalta. Vähiten osaamista löytyy päätearkiston, määräaikaarkiston tai käsiarkiston hoidon osalta. Vähäinen osaajien määrää voi johtua myös siitä, että kyseinen työtehtävä koskee vain yksittäisiä työntekijöitä, eikä ole koettu tarpeelliseksi kouluttaa kyseiseen tehtävään lisää henkilökuntaa. Vastanneista vain yksi työntekijää suorittaa kyseisen työtehtävän osaajan tasolla. Sen lisäksi 4 työntekijää (25 % vastaajista) suorittaa tehtävän peruskäyttäjän tasolla eli tarvitsevat työssään ohjausta ja neuvontaa.

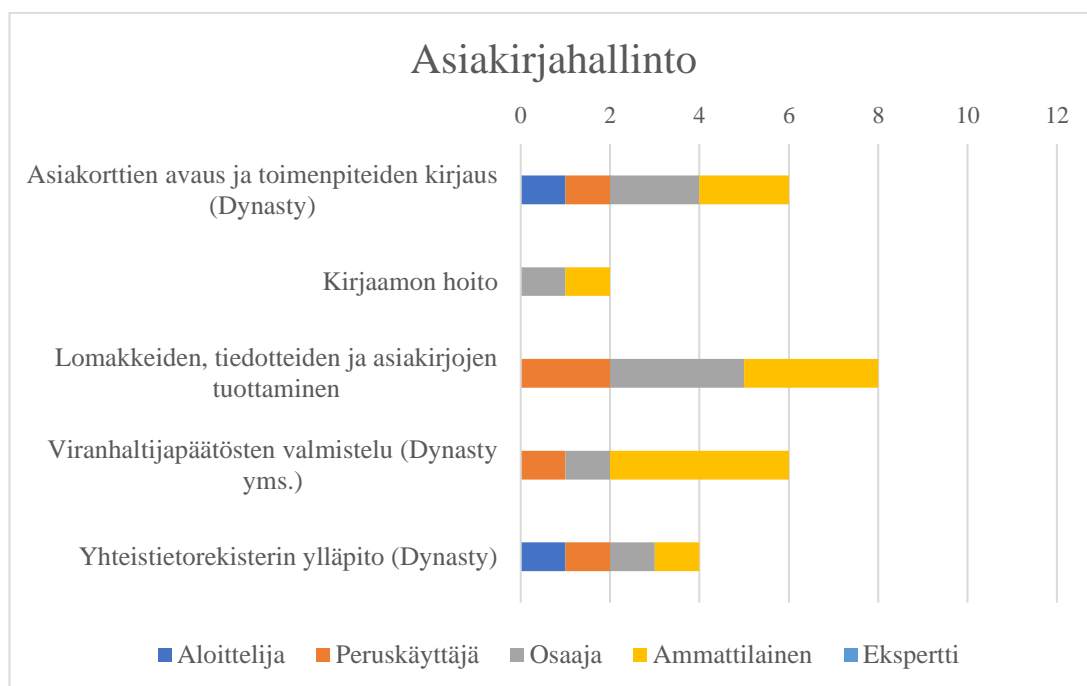
Työntekijöiden palautteesta kävi ilmi, että he kaipaisivat selkeitä ohjeita toimialan arkiston hoitoon. Sen lisäksi yksi työntekijä on osallistumassa Kansallisarkiston järjestämään arkistoinnin ja asiakirjahallinnon peruskurssille syksyllä.



Kuvio 9. Arkistointi

Asiakirjahallinnon osaamisalueen osaaminen on hyvällä tasolla (Kuvio 10). Jokaisen työtehtävän kohdalla, pois lukien kirjaamon hoito ja yhteistietorekisterin ylläpidon tehtävän osalta löytyy tarpeeksi osaamista. Kirjaamon hoidon ja yhteistietorekisterin ylläpidon työtehtävää osaa vain yksi työntekijä osaaja tasolla ja toinen ammattilaisen tasolla.

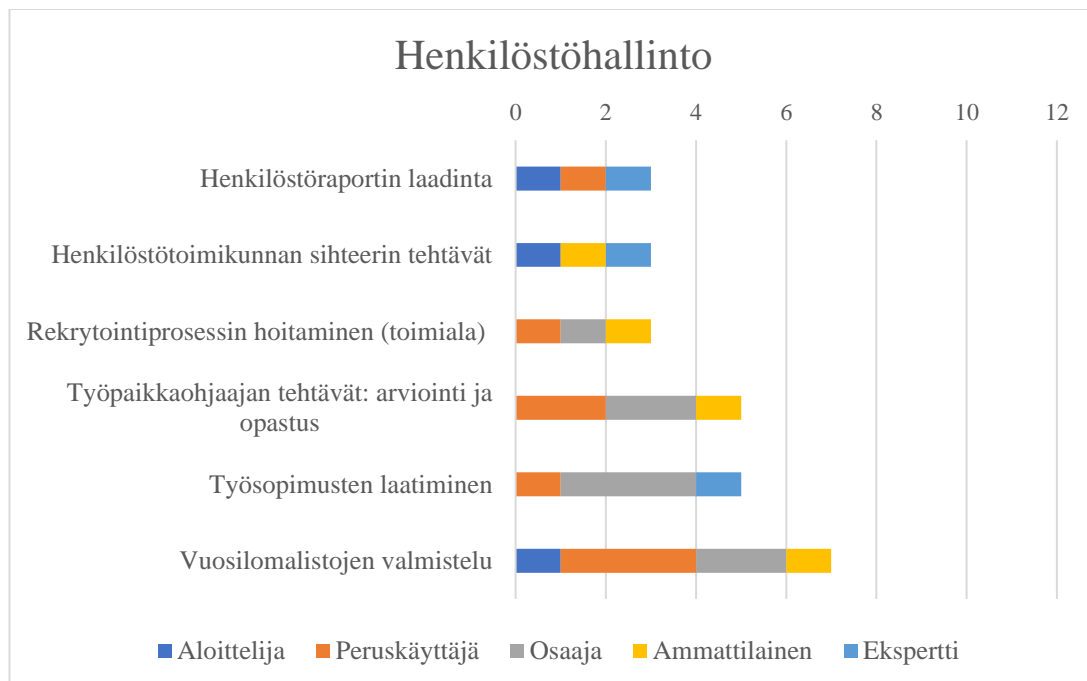
Työntekijöiden palautteesta kävi ilmi, että halutaan kehittää lomakkeiden, tiedotteiden ja asiakirjojen tuottamisen tehtävää. Sen lisäksi useampi työntekijä haluaisi kehittää Dynasty-ohjelman käyttöä. Edellä mainitun lisäksi haluttiin kehittää tiedonohjaussuunnitelmien (TOS) osaamista ja yhteistietorekisterin ylläpitoa.



Kuvio 10. Asiakirjahallinnon osaamisalue

Henkilöstöhallinnon työtehtävien suorittaminen on kohtuullisella tasolla (Kuvio 11). Esimerkiksi henkilöstöraportin laatiminen on vähintään osaaja tasolla ainoastaan yhdellä työntekijällä (ekspertin taso). Vain yksi työntekijä kokee osaavansa henkilökunnan sihteerin tehtävät ekspertin tasoisesti ja yksi ammattilaisen tasoisesti. Toimialan rekrytointiprosessin työtehtävää osaa yksi työntekijä hoitaa osaajan tasolla ja yksi työntekijä ammattilaisen tasolla. Vastanneista kolmanneksella sujuu työsopimusten

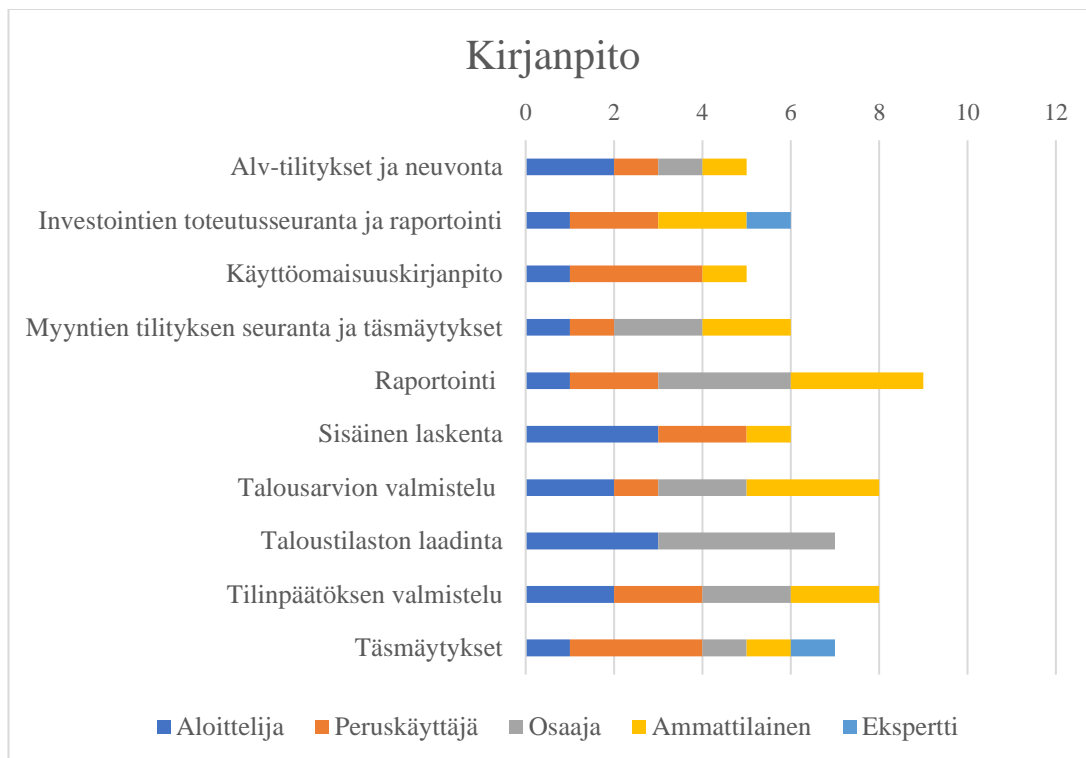
laatiminen täysin itsenäisesti. Työntekijöiltä saatuun palautteen perusteella yksi työntekijä olisi kiinnostunut henkilöstöraportin laatimisesta. Näin olleen organisaatio saisi lisää osaamista kyseisen työtehtävän suorittamiseen.



Kuvio 11. Henkilöstöhallinnon osaamisalue

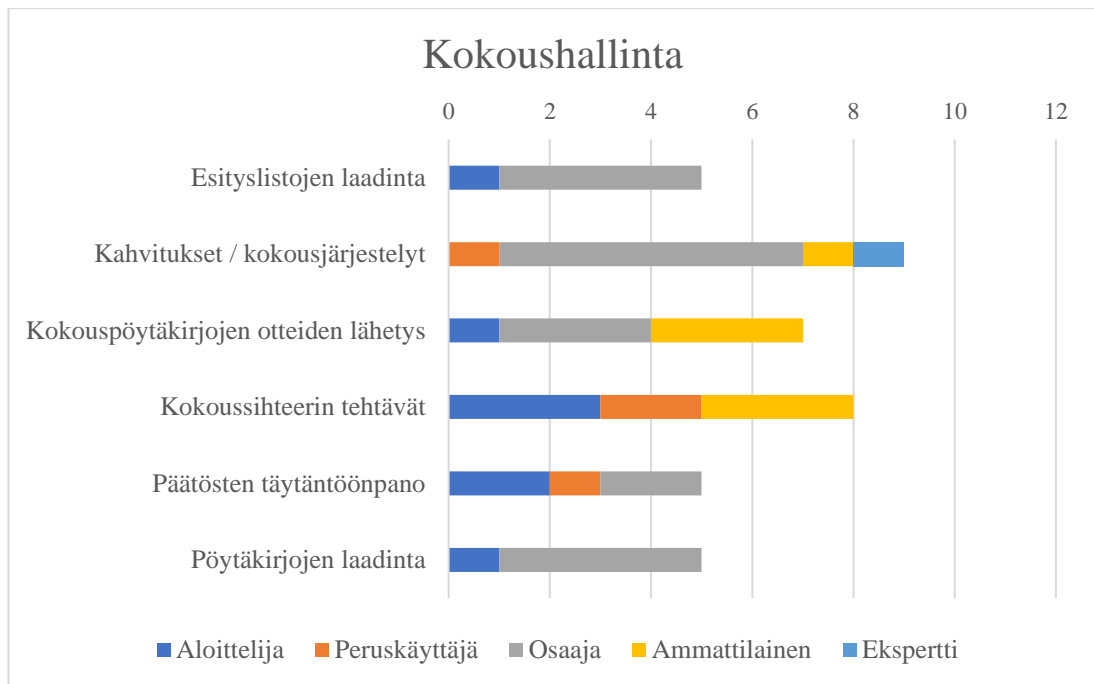
Kirjanpidon osaamisalueen työtehtävien osaaminen on kohtuullisella tasolla (Kuvio 12). Tarpeeksi osaamista löytyy mm. seuraavien työtehtävien osalta: investointien toteutusseuranta ja raportointi, myyntien tilityksen seuranta ja täsmäytykset, raportointi, talousarvion ja tilinpäätöksen valmistelu sekä täsmäytykset. Vähiten osaamista löytyy seuraavien työtehtävien osalta: käyttöomaisuuskirjanpito (1 ammattilainen), sisäinen laskenta (1 ammattilainen) sekä alv-tilitykset ja neuvonta (1 osaaja ja 1 ammattilainen). Kyseessä ovat kirjanpidon eritystehtävät, johon kouluttautuminen vaatii pitkäjänteistä koulutusta eikä kyseistä tehtävää pysty omaksumaan lyhyessä ajassa. Organisaation näkökulmasta katsottuna henkilöstövahvuus kyseisen työtehtävän suorittamisen kannalta on erittäin heikko ja haavoittuvainen, jos työtehtävän kykenee suorittamaan vain yksi työntekijä. Kyseisten työtehtävien osalta löytyy peruskäyttäjätasoisia työntekijöitä, joten niitä henkilöitä kouluttamalla voi organisaatio saada täydennettyä sen tarpeellisen puuttuvat osaamisensa.

Avoimista kysymyksistä selvisi, että yksi työntekijä on edellisessä työpaikassa tehnyt kirjanpidon tehtäviä. Hän ei kuitenkaan ilmaissut olisiko kiinnostusta tehdä tai kehittää niitä nykyisessä työpaikassa.



Kuvio 12. Kirjanpidon osaamisalue

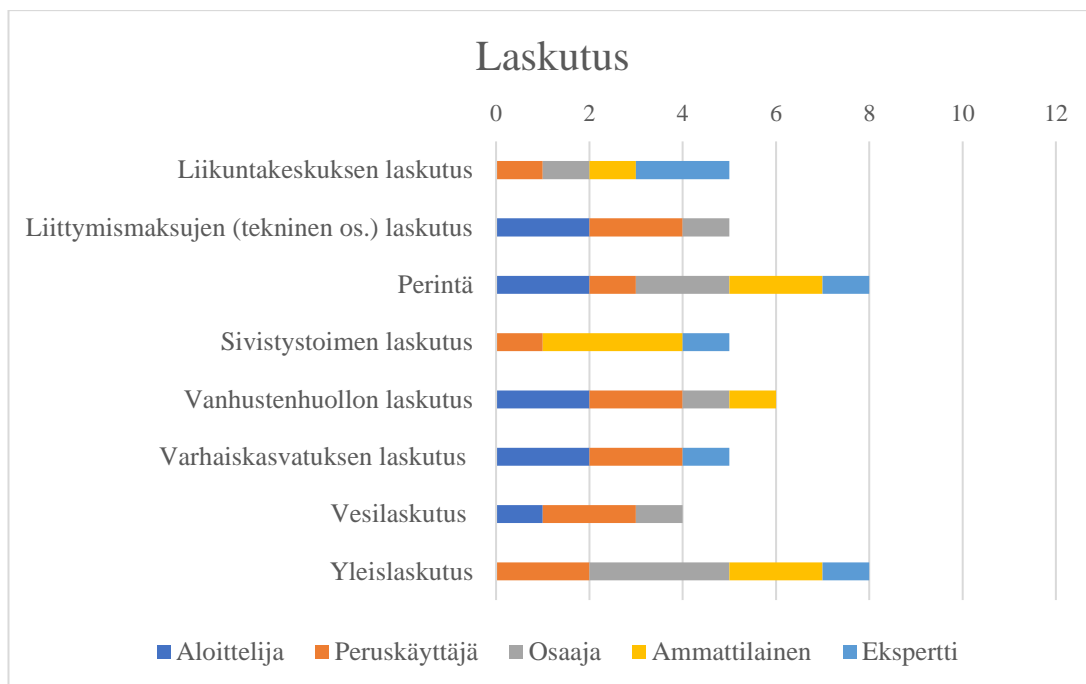
Kokoushallinnan osaamisalueen henkilövahvuus on loistavalla tasolla (Kuvio 13). Kaikkien tehtävien osalta löytyy yli 3 työntekijää vähintään tasolla osaaja. Poikkeuksena päätösten täytäntöönpanon työtehtävä, jossa vastaajista vain 2 osaa suorittaa työtehtävän osaajan tasolla. Vastanneista vain neljännes (25 %) pystyy toimimaan kokoussihteerin tehtävissä itsenäisesti. Toimivan kokoushallinnan kannalta on erityisen oleellista, että lähes kaikki toimistohenkilökuntaan kuuluvat pystyvät toimimaan tarvittaessa kokoussihteerin tehtävissä ja laatimaan kokousmuistion.



Kuvio 13. Kokoushallinnan osaamisalue

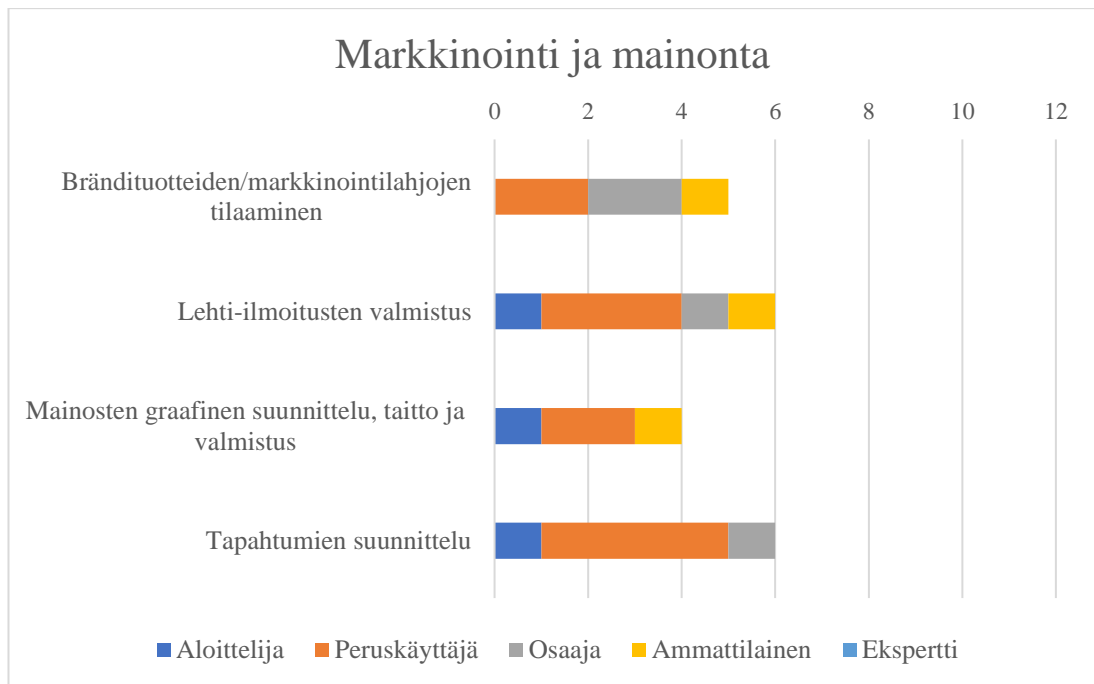
Laskutuksen osaamisalueen osaaminen laajuudeltaan suppealla tasolla (Kuvio 14). Vastanneista 50 % osaa yleislaskutuksen tehtävän vähintään osaaja tasolla. Vastanneista 5 (42 %) osaa hoitaa perintää vähintään osaaja tasolla. Vähintään 3 osaaja tasolla olevaa työntekijää löytyy mm. seuraavien tehtävien osalta: liikuntakeskuksen ja sivistystoimen laskutus. Vähiten osaamista löytyy seuraavien tehtävien osalta: liittymismaksujen laskutus (1 osaaja), vanhustenhuollon laskutus (1 osaaja ja 1 ammattilainen), varhaiskasvatuksen laskutus (1 eksperti) sekä vesilaskutus (1 osaaja). Säännöllisen kuukausittaisen laskutuksen prosessin kannalta olisi oleellista, että kyseisiä tehtäviä pystyisi suorittamaan itsenäisesti vähintään kaksi työntekijää, mutta mieluummin jopa kolme työntekijää. Laskutuksen viivästyminen vaikuttaa organisaation säännöllisiin tuloihin. Pidemmällä tähtäimellä, viivästykset voivat vaikuttaa myös asiakkaiden kykyyn maksaa kyseisiä laskuja.

Työntekijöiden palautteiden perusteella yksi työntekijä olisi myös kiinnostunut yleislaskutuksen kehittämisestä. Epäselväksi jää, onko kyseisellä henkilöllä aikaisempaa osaamista tai haluaisiko hän mahdollisesti oppia uuden tehtävän. Yleislaskutuksen osalta löytyy jo tarpeeksi osaamista, joten organisaation osaamisen näkökulmasta kyseisen työtehtävän kehittäminen ei ole tarpeellinen.



Kuvio 14. Laskutuksen osaamisalue

Markkinoinnin ja mainonnan osaamisalueen osaaminen on kohtuullinen (Kuvio 15). Esimerkiksi neljännes vastaajista osaa tilata brändituotteita ja markkinointilahjoja vähintään osaaja tasolla. Lehti-ilmoituksia pystyy itsenäisesti valmistamaan 2 henkilöä, mainoksia 1 henkilö ja tapahtumia suunnittelemaan 1 henkilö. Tämän perusteella voidaan todeta, että vaikka tapahtumien suunnittelu sujuu itsenäisesti vain yhdellä työntekijällä, on peruskäyttäjän tasolla olevia työntekijöitä jopa 4, joten opastuksen avulla tapahtumien suunnittelu voi silti onnistua useammalta työntekijältä. Avoimista kysymyksistä selvisi myös, että yksi työntekijä olisi kiinnostunut mainosten suunnittelusta.

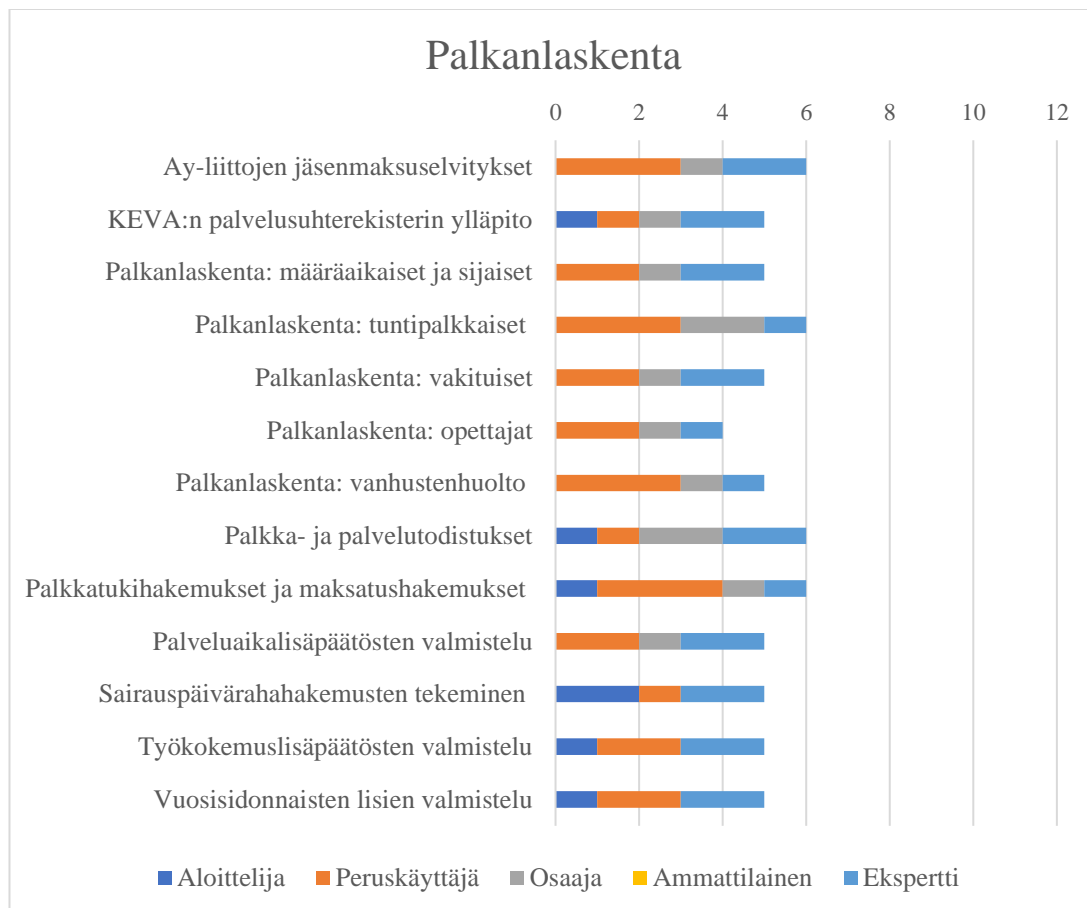


Kuvio 14. Markkinoinnin ja mainonnan osaamisalue

Palkanlaskennan osaamisalueen osaaminen on laajuudeltaan suppealla tasolla organisaation näkökulmasta katsoen (Kuvio 15). Palkanlaskennan osaamisalueen tehtävät ovat hyvin monipuoliset. Palkanlaskennan työtehtävät ovat jaettu useampaan pienempään kokonaisuuteen, kyseisiä tehtäviä hoitaa myös useampi eri työntekijä. Jokaisen työtehtävän kohdalla löytyy vähintään yksi ekspertin tasolla oleva työntekijä ja useamman tehtävän kohdalla myös vähintään yksi osaaja. Palkanlaskennan toimivuuden kannalta olisi oleellista, että organisaatiossa vähintään kaksi henkilöä pystyvät hoitamaan palkanlaskennan tehtäviä. Vähiten osaamista löytyy seuraavien työtehtävien osalta: opettajien ja vanhustenhuollon palkanlaskenta (1 ekspertti ja 1 osaaja) sekä palkkatuki- ja maksatushakemusten tekeminen (1 ekspertti ja 1 osaaja). Haavoittuvaisena voidaan pitää myös seuraavien työtehtävien suorittamista: sairauspäiväraha hakemusten tekeminen sekä työkokemuslisäpäätösten ja vuosisidonnaisten lisien valmistelu. Jokaista työtehtävää pystyy itsenäisesti suorittamaan vain kaksi henkilöä vastanneista.

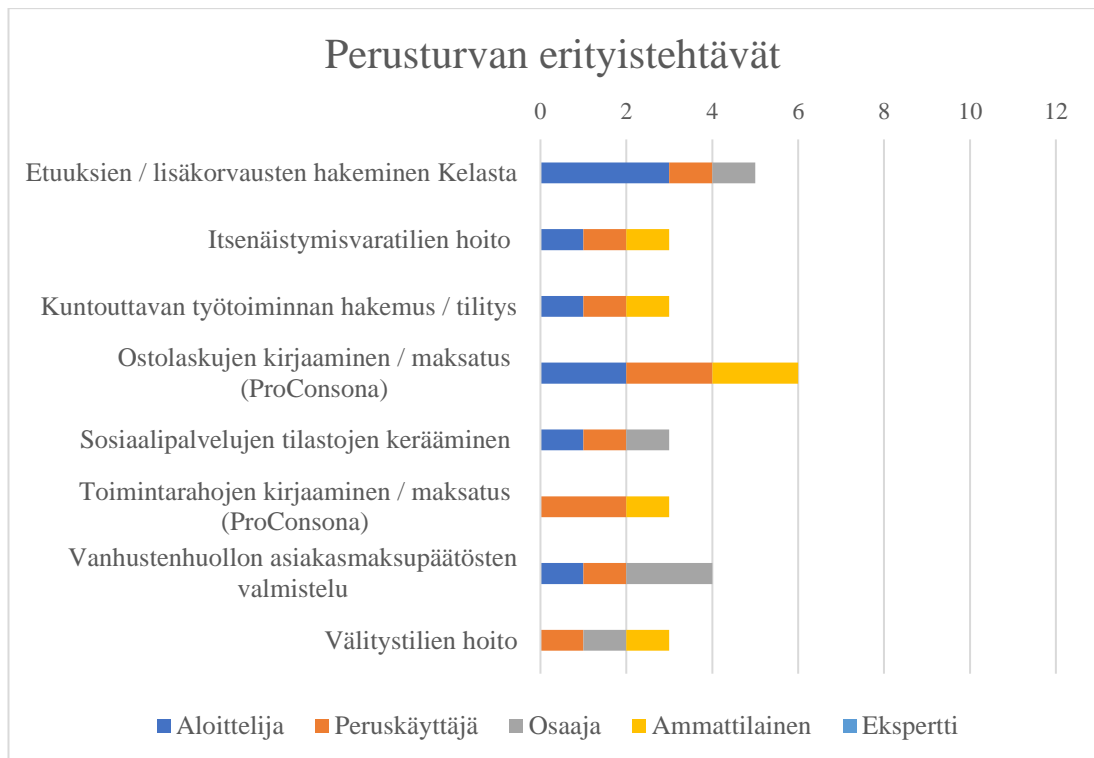
Työntekijöiden palautteesta kävi ilmi, että yksi työntekijä olisi kiinnostunut palkanlaskennan tehtävien oppimisesta. Hänellä ei kuitenkaan ole aikaisempaa osaamista kyseisistä tehtävistä. Työntekijän osaamisen kehittämällä voidaan ratkaista useampi puute

kyseisen osaamisalueen kohdalla. Kyseessä on kuitenkin erityistehtävä, johon koulutautuminen on pidempiaikainen prosessi, eikä palkanlaskennan työtehtäviä omaksuta lyhyessä ajassa sen monimutkaisuuden takia.



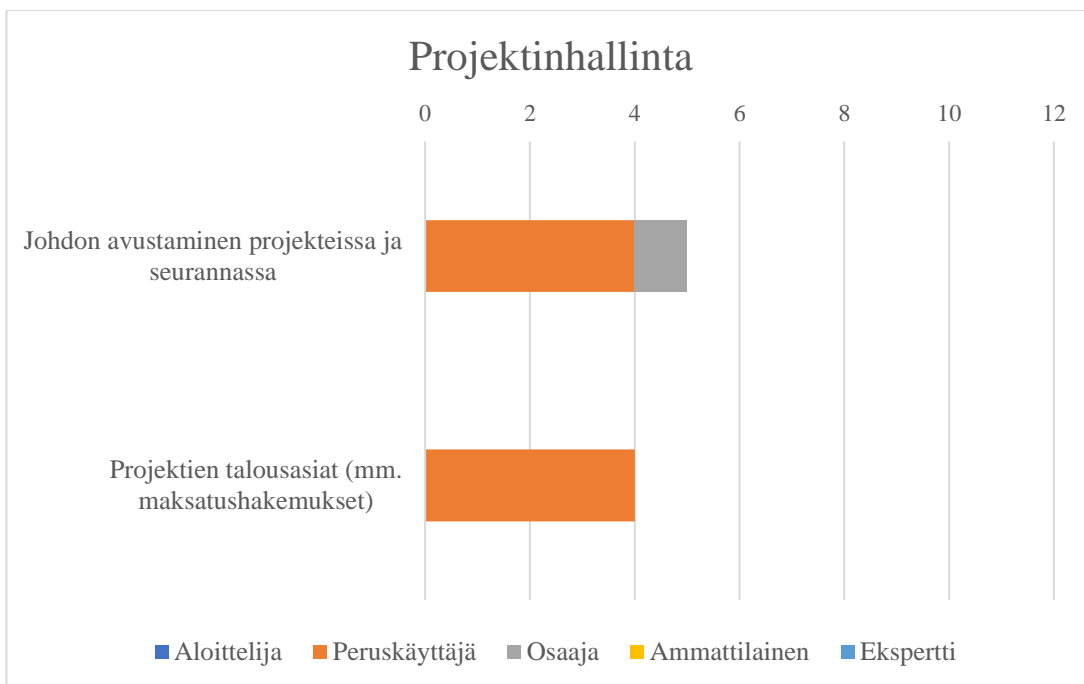
Kuvio 15. Palkanlaskennan osaamisalue

Perusturvan erityistehtävien osaamisalueen työtehtävien osaamisen taso on kuten muillakin toimialueiden erityistehtävillä laajuudeltaan suppea (Kuvio 16). Jokaista työtehtävää pystyy itsenäisesti suorittamaan vähintään osaaja tasolla yksi tai kaksi työntekijää. Seuraavien työtehtävien kohdalla vain yksi vastanneista pystyy suorittamaan tehtävän itsenäisesti: etuuskien/lisäkorvausten hakeminen Kelasta (1 osaaja), itenäistymisvaratilien hoito (1 ammattilainen), kuntouttavan työtoiminnan hakemus/tilitys (1 ammattilainen), sosiaalipalvelujen tilastojen kerääminen (1 osaaja) ja toimin- tarahojen kirjaaminen/maksatus (1 ammattilainen). Eniten osaamista löytyy ostolas- kujen kirjaamisen/maksamisen työtehtävän osalta, vastanneista 2 osaa kyseisen tehtä- vän ammattilainen tasolla.



Kuvio 16. Perusturvan erityistehtävien osaamisalue

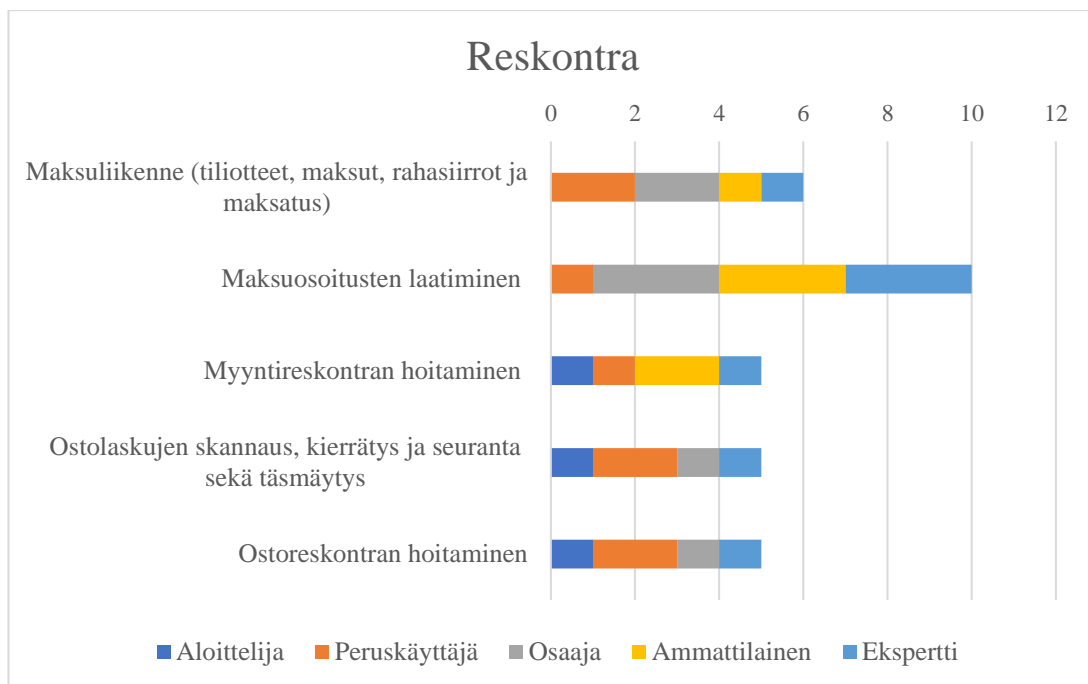
Projektinhallinnan osaamisalueen osaaminen on laajuudeltaan suppea (Kuvio 17). Osaamisalueeseen kuuluvan johdon avustaminen projektissa ja seurannassa työtehtävän osaamisen taso on neljänneksellä vastaajista peruskäyttäjän tasolla ja yhdellä työntekijällä osaajan tasolla. Projektien talousasioiden työtehtävä on neljänneksen vastaajien mielestä peruskäyttäjän tasolla. Puutteellinen osaaminen kyseisen osaamisalueen kohdalla voi johtua myös siitä, että projektinhallinta kuuluu lähinnä asiantuntijatehtäviin ja osaamiskartoituksen kohteena eivät ole vaativissa asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt. Useammalla toimialueella on kuitenkin jatkuvasti meneillään useita projekteja, josta vastaa toimialajohtaja. Johdon avustaminen erilaisissa tehtävissä, mm. projektinhallinnassa voidaan kuitenkin todeta olennaiseksi osaamiseksi.



Kuvio 17. Projektinhallinnan osaamisalue

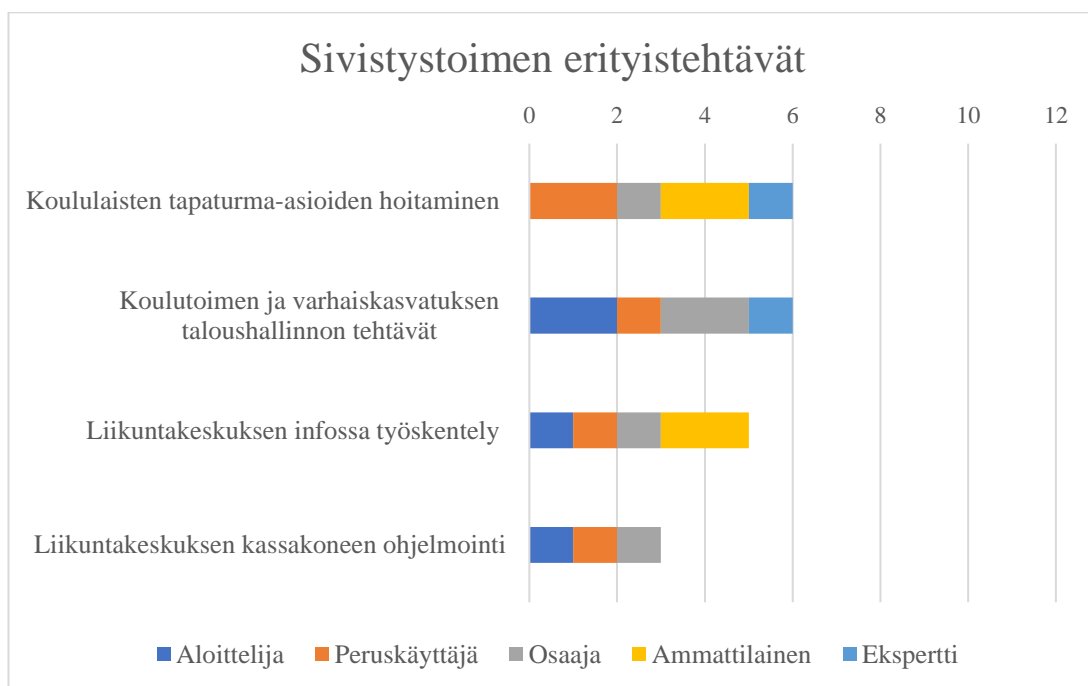
Reskontran osaamisalueen osaaminen on hyvällä tasolla (Kuvio 18). Vastanneista jopa 75 % osaa laatia maksuosoituksia vähintään osaajan tasolla. Vastanneista jopa kolmannes (33 %) pystyy hoitamaan maksuliikenteen vähintään osaajan tasolla. Neljännes (25 %) vastanneista osaa myyntireskontran hoitamiseen liittyviä tehtäviä vähintään ammattilaisen tasolla. Vähiten osaamista löytyy ostoreskontran hoitamisen tehtävien osalta. Ostoreskontran tehtäviä pystyy hoitamaan 1 työntekijä osaaja tasolla ja 1 työntekijä ekspertin tasolla. Sen lisäksi ostolaskujen skannaus, kierrätys ja seuranta sekä täsmäytys sujuvat itsenäisesti vain kahdella vastanneista (1 osaaja ja 1 eksperti).

Avoimien kysymysten perusteella yksi työntekijä olisi kiinnostunut ostoreskontran hoitamisen tehtävästä. Siihen voidaan helposti liittää myös muut tehtävät kuten ostolaskujen skannaus, kierrätys, seuranta ja täsmäytys. Kehittämällä kyseisen työntekijän osaamista, voi organisaatio olennaisesti vahvistaa reskontran osaamisalueen henkilöstövahvuutta.



Kuvio 18. Reskontran osaamisalue

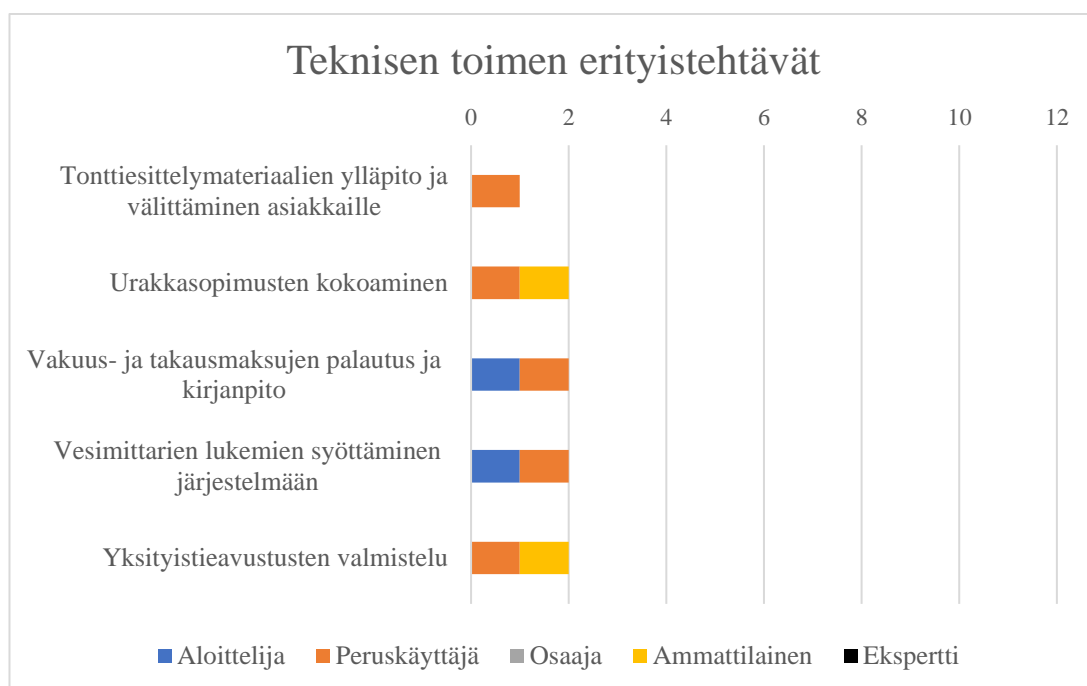
Sivistystoimen erityistehtävien osaaminen on loistavalla tasolla (Kuvio 19). Kyselytutkimuksen perusteella tarvittava osaaminen löytyy jokaisen tehtävän kohdalla, poikkeuksena liikuntakeskuksen kassakoneen ohjelmointi. Vastanneista vain yksi työntekijä pystyy itsenäisesti ohjelmoimaan kassakoneen.



Kuvio 19. Sivistystoimen erityistehtävien osaamisalue

Teknisen toimen erityistehtävien osaamisalueen osaaminen on laajuudeltaan suppealla tasolla (Kuvio 20). Esimerkiksi tonttiesittelymateriaalien ylläpito ja välitys asiakkaille on vain yhdellä vastaajista peruskäyttäjän tasolla. Urakkasopimusten kokoaminen ja yksityistieavustusten valmistelu on vain yhdellä työntekijällä ammattilaisen tasolla ja toisella vain peruskäyttäjän tasolla. Vakuus- ja takausmaksujen palautuksen ja kirjanpidon työtehtävän sekä vesimittarien lukemien syöttämisellä järjestelmään on vain yksi peruskäyttäjän tasoinen osaaminen ja toinen aloittelijan tason osaaminen.

Kyseisten erityistehtävien suorittamisen toimivuuden takaamiseksi on erittäin oleellista kehittää vähintään kahden työntekijän osaamista vähintään osaaja tasoa vastaavaksi. Työntekijöiden palautteen perusteella yksi henkilö olisi kiinnostunut tonttiesittelymateriaalien ylläpidosta ja välittämisestä asiakkaille.

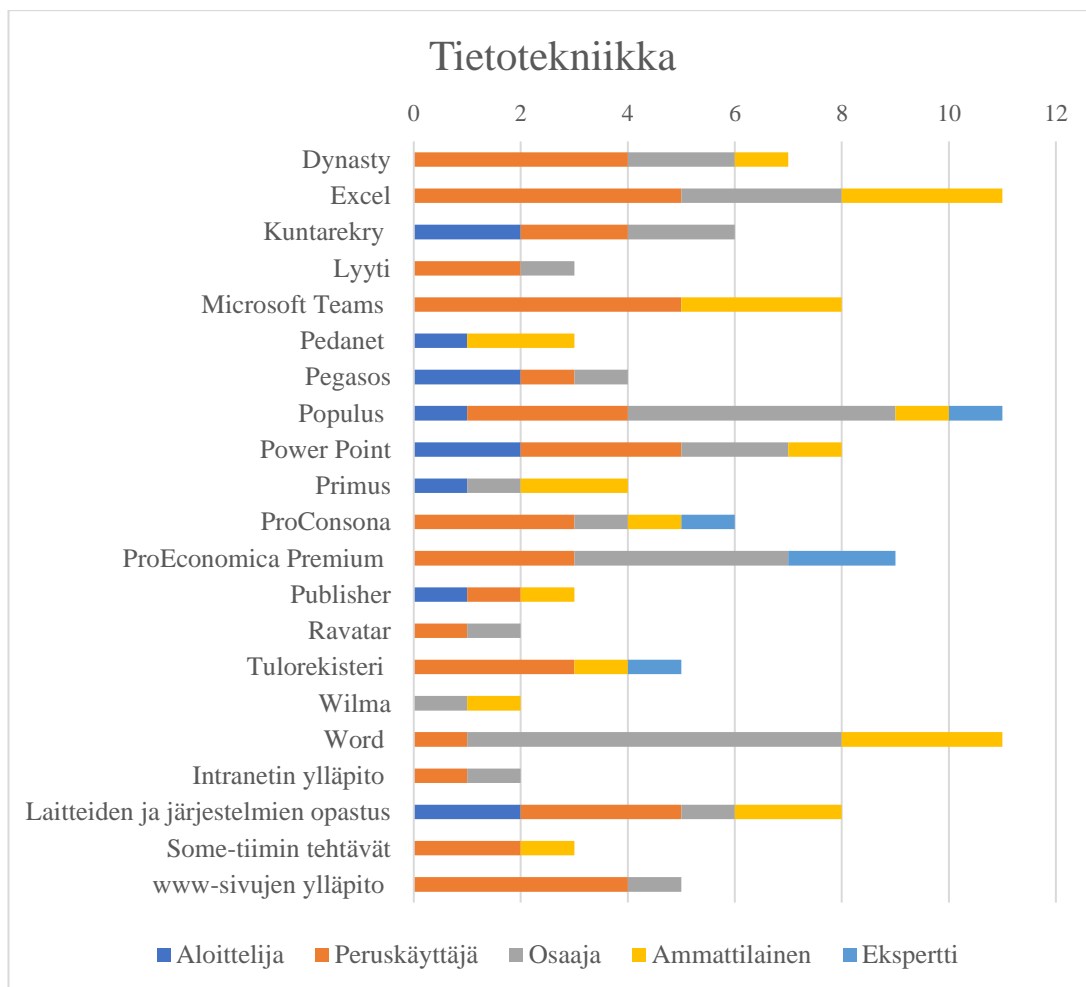


Kuvio 20. Teknisen toimen erityistehtävien osaamisalue

Tietotekniikan osaaminen on toimeksiantajaorganisaatiossa hyvällä tai kohtuullisella tasolla (Kuvio 21). Ottaen huomioon, että kohderyhmä työskentelee päivittäin tietokoneella, osaamisen taso yleisempien ohjelmien osalta pitäisi olla vähintään osaajan tasolla. Päivittäin tai lähes päivittäin käytettävät ohjelmat kaikkien toimistotyöntekijöiden osalta ovat seuraavat: Excel, Microsoft Teams, Populus, Power Point, ProEconomica Premium ja Word. Perusohjelmien osaamisen taso on vastanneiden

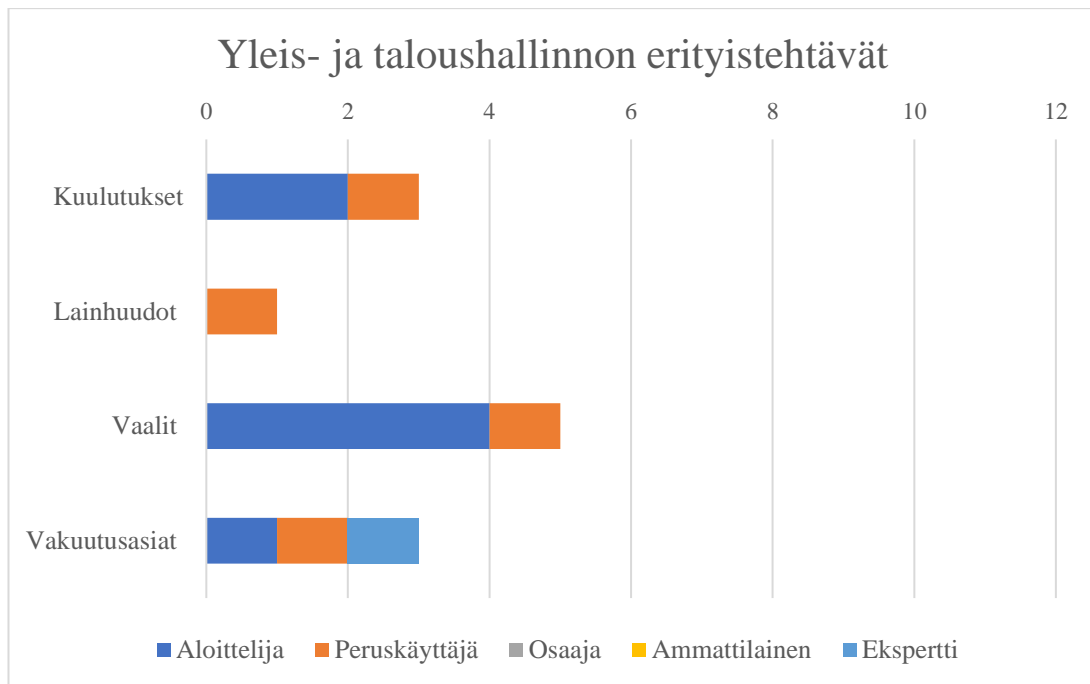
mielestä seuraava: Wordia osaa käyttää 83 % vastanneista, Exceliä 50 % vastanneista, Power Pointia ja Microsoft Teamsiä vain 25 % vastanneista. Vastanneista 7 henkilöä osasi käyttää Populusta vähintään osaajan tasolla ja ProEconomica Premiumia vain puolet vastanneista.

Puutteellisimmat osaamiset ovat Ravatarin ja Intranetin ylläpidon osalta, kyseistä työtehtävää osaa osaajan tasolla vain yksi työntekijä ja yksi työntekijä suorittaa työtehtävän peruskäyttäjän tasolla, eli tarvitsee ohjausta tehtävän suorittamiseen. Vähiten osaamista löytyy myös muista harvemmin käytetyistä ohjelmista ja sovelluksista kuten Kuntarekry, Lyyti, Pedanet, Pegasos, Publisher, Tulorekisteri ja Wilma. Tarvittava osaaminen tehtävän itsenäisesti suorittamiseen löytyy vain yhdeltä työntekijältä myös seuraavien työtehtävien osalta: Some-tiimin tehtävät ja www-sivujen ylläpito. Kyseisen osaamisalueen osalta tuli työntekijöiltä eniten palautetta. Työntekijät halusivat kehittää seuraavien ohjelmien ja työtehtävien osalta osaamista: Dynasty, Power Point, Primus, Wilma, Populus ja Some-tiimin työtehtävät.



Kuvio 21. Tietotekniikan osaamisalue

Yleis- ja taloushallinnon erityistehtävien osaaminen on laajuudeltaan suppealla tasolla vastaajien mielestä (Kuvio 22). Vastaajista vain yksi henkilö osaa lainhuutoja peruskäyttäjän tasolla, muut vastaajat eivät osaa kyseistä työtehtävää lainkaan. Kyselyyn vastanneista 2 osaa tehdä kuulutuksia aloittelijan tasolla ja vain yksi peruskäyttäjän tasolla. Työntekijöiden itsearviointien perusteella voidaan todeta, että myös kyseisen toimialueen erityistehtävien sujuvuuden kannalta olisi oleellista kehittää työntekijöiden nykyistä osaamista.

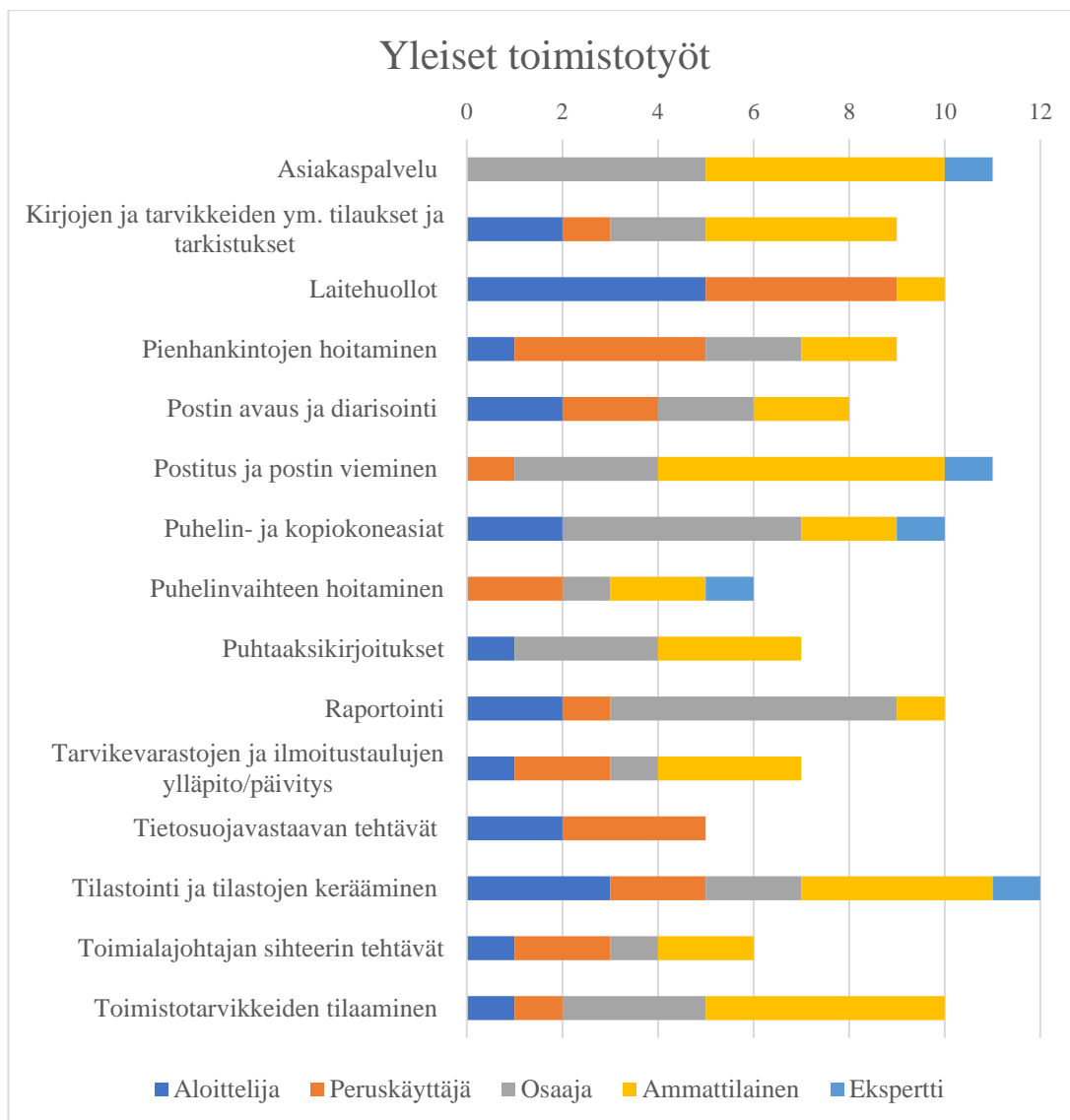


Kuvio 22. Yleis- ja taloushallinnon erityistehtävien osaamisalue

Yleisten toimistotöiden osaamisalueen (Kuvio 23) osaaminen on odotuksien mukaisesti hyvällä tasolla. Puutteellisten tehtävien osalta nousevat esille laitehuollot ja tietosuojavastaavan tehtävät. Vähiten osaamista löytyy tietosuojavastaavan työtehtävän osalta, jossa kyselyyn vastanneista neljännes osaa työtehtävän peruskäyttäjän tasolla, muut vastaajat eivät osaa lainkaan tai osaavat aloittelijan tasolla. Laitahuoltojen työtehtävän osaa ammattilaisen tasolla vastanneista vain yksi henkilö, 75 % vastanneista osaa suorittaa tehtävän joko aloittelijan tai peruskäyttäjän tasolla. Epäselväksi jää, mitä kyseiseen tehtävään kuuluu. Esimerkiksi kopiokoneen huollot ja ICT-palvelut kokonaisuudessaan on toimeksiantajaorganisaatiossa ulkoistettu.

Kyselyyn vastanneista lähes kaikki (92 %) osaavat palvella asiakkaita. Eniten osaajia löytyy sen lisäksi seuraavien tehtävien osalta: postitus ja postin vieminen (83 %), puhelin- ja kopiokoneasiat (67 %), toimistotarvikkeiden tilaaminen (67 %), raportointi (58 %) sekä tilastointi ja tilastojen kerääminen (58 %).

Työntekijöiden palautteen perusteella halutaan kehittää osaamista sen osalta miten kohdataan vihaisia tai hankalia asiakkaita. Sen lisäksi toista työntekijää kiinnostaisivat monenlaiset toimistotyöt kuten tarviketilaukset, postituspalvelut ja asiakaspalvelun tehtävät.



Kuvio 23. Yleisten toimistotöiden osaamisalue

7.1.3 Avoimet kysymykset ja palaute

Osaamiskartoituksessa oli osaamiskokonaisuuksien ja tehtävien kehittämisen lisäksi mahdollista antaa myös muuta palautetta kehittämisen kohteesta. Osaamiskartoituksen lopussa vastaajilla oli myös mahdollisuus antaa palautetta kyselytutkimuksen tekijälle. Kyselyyn vastaajilta saadut vastaukset edellä mainitsemiin kysymyksiin olivat seuraavat:

- *Henkilöstöhallinnon tehtävistä olisin kiinnostunut (työhyvinvointi tärkeä).*
- *Olen monasti puhunut työn kierron puolesta. Olisi virkistävää ja avaavaa oppia muiden hallinnon työntekijöiden työtä ja se helpottaisi myös sijaistamista.*

- *Vaikea arvioida onko halu kehittyä vai onko vaan kiinnostunut jostain tehtävästä, koulutuksen perusteella tietää perusteita monesta asiasta mutta silti ei ole käyttänyt niitä.*

Avoimien kysymyksien vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat yleisesti ottaen halukkaita oppimaan uusia työtehtäviä. He myös haluaisivat kehittää tämänhetkistä tietotekniikan osaamista, joka on kyseisen ammattiryhmän osalta myös erittäin oleellista. Erityisesti nousi esille Dynasty-ohjelman käytön koulutustarve useamman kyselyyn vastanneen kohdalla. Edellä mainitun lisäksi, työnkierto voisi olla mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja osaamisvajeen poistamiseen. Toimeksiantaja voisi mahdollisesti selvittää, olisiko työnkierrosta kiinnostunut useampi henkilö ja mitkä mahdollisuudet sekä uhat siihen voisivat vaikuttaa.

7.2 Haastattelu

Toimeksiantajaorganisaatio X:n hallintojohtajan kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä koko opinnäytetyön prosessin aikana, jotta saadaan juuri heidän tarpeisiin soveltuva osaamiskartta. Kyselytutkimuksen tuloksia käsiteltiin yhdessä hallintojohtajan kanssa ja sovittiin vielä viimeinen haastattelu ennen lopullisen yhteenvedon tekemistä. Haastattelukysymykset lähetin hallintojohtajalle sähköpostitse etukäteen, jotta hän alustavasti pystyisi perehtymään niihin. Haastattelu toteutettiin Microsoft Teamsillä kesäkuun alussa 2020. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä (Liite 3).

Ensimmäisenä tiedustelin odotuksia osaamiskartoituksen suhteen sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Hallintojohtajan mukaan asetetut tavoitteet on saavutettu ja toimeksiantajana he olivat erityisesti kiinnostuneet saamaan tietoa työntekijöiden kiinnostuksesta kehittää omaa osaamista. Tuloksissa oli myös yllättäviä asioita. Esimerkiksi kiinnostus arkistoinnin osaamisalueen kehittämisen suhteen oli yllättävää. Huolestuttavaa oli kuitenkin tietotekniikan osaamisalueella perusjärjestelmien kuten Wordin, Excelin ja Power Pointin osaamisen taso ja sen osaamisen itsearviointi hyvin alhaiseksi. Esille ei noussut välitöntä huomioita vaativia kriittisiä kohtia. Puutteellinen osaaminen tietotekniikassa ja sijaisjärjestelyjen hankaluudet ovat olleet jo aikaisemmin toimeksiantajaorganisaation tiedossa.

Osaamiskartan hyödyt tulevat hallintojohtajan mukaan olemaan seuraavat: osaamiskartan avulla pystytään kehittämään hallinnon tukipalveluja tehokkaammaksi sekä saadaan rajapintoja avattua ja hyödynnettyä. Sen lisäksi saadaan tietoa työntekijän osaamisesta ja mielenkiinnon kohteista sekä pystytään samalla lisäämään hänen työhyvinvointiaan tarjoamalla hänelle mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Toimeksiantajaorganisaatio pystyy tutkimustuloksia hyödyntämään toiminnassa, mutta tällä hetkellä ei ole vielä tiedossa miten kehitys jatkuu. Seuraavien vuosien aikana on tarkoitus päivittää kaikkien työntekijöiden tehtäväkuvaukset sekä ottaa työn vaativuuden arviointi (TVA) käyttöön. Lähitulevaisuutta ajatellen, tutkimustuloksia pystyy hyödyntämään tällä hetkellä meneillään olevassa palveluverkkoselvityksessä.

Osaamiskartan kehittämisprosessia olisi tarkoitus jatkaa, mutta tällä hetkellä ei ole tiedossa tarkkaa aikataulua eikä tarvittavia toimenpiteitä. On kuitenkin yleisesti tiedossa, että lähivuosina edessä olevat useiden työntekijöiden eläköitymiset johtavat tarpeeseen rekrytoida uusia työntekijöitä. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa tarkistetaan organisaation nykyiset ja tulevaisuuden tarpeet sekä päivitetään tehtäväkuvauksia.

7.3 Kyselytulosten yhteenveto

Kyselytulosten perusteella voidaan sanoa, että yksilöosaamisen taso on toimeksiantajaorganisaatiossa hyvää. Työn tarkoituksena oli kuitenkin arvioida osaamista organisaation näkökulmasta. Sen perusteella voidaan todeta, että organisaation osaaminen vaatii kehittämistä ja uudelleenorganisointia. Muun työn ohessa tämä suunnitteluprosessi voi olla melkein mahdotonta, joten projektiluontoisesti asiantuntijan palkkaaminen tähän voisi olla järkevä ratkaisu osaamisen varmistamiseen. Useamman tehtävän kohdalla ei löydy tarpeeksi osaajia, joka tekee organisaatiosta haavoittuvasen erisyistä johtuvien poissaolojen takia. Erityisen riskin aiheuttavat pitkät odottamattomat poissaolot.

Eniten puutteita löytyy toimialueen erityistehtävien osalta. Kyseisten osaamisalueiden osalta voidaan kuitenkin hyväksyä tilanne, että tehtäviä pystyy vähintään osaaja tasolla suorittamaan vähintään kaksi työntekijää. Sen lisäksi erityistehtäviin voidaan lukea kirjanpidon ja palkanlaskennan työtehtävät, joiden osalta osaamisen kehittäminen on

pitkäaikainen prosessi. Toimeksiantajan omana tehtävänä on kuitenkin arvioida mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä millä tasolla. Kyselytulosten vastausten perusteella kriittisimmät työtehtävät, jotka vaativat välitöntä huomioita ovat:

- Lainhuudot (1 peruskäyttäjä)
- Tonttiesittelymateriaalien ylläpito ja välittäminen asiakkaille (1 peruskäyttäjä)

Yleisten toimistotöiden sekä tietotekniikan osaamisalueen osalta osaamisen taso tulisi olla lähes kaikilla vähintään osaja tasolla. Kohderyhmänä ovat toimisto- ja tukipalveluhenkilöstö, joiden onnistunut työtehtävien hoitaminen edellyttää edellä mainittujen osaamisalueiden tehtävien lähes päivittäistä suorittamista. Tilannetta voisi kehittää parempaan suuntaan organisaation sisäisillä käyttökoulutuksilla tai osaamisen jakamisella tiimien sekä työkavereiden kesken.

Tuloksista puuttuvat kuitenkin 3 henkilön vastaukset, joka voivat osittain väärentää kyselyn tuloksia. Osaamisen kokonaisuuden hahmottamisen kannalta olisi oleellista kartoittaa kaikkien toimisto- ja tukipalveluiden henkilöstön osaamista. Näin olleen uuden osaamisen kartoituksen voisi tehdä seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Organisaatio X:n toimisto- ja tukipalveluhenkilöstön osaamista ja löytää mahdollisia puutteita osaamisessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös työntekijöiden kiinnostusta kehittää omaa osaamistaan. Työn teoriaosuudessa perehdyttiin osaamiseen, osaamisen johtamiseen sekä osaamiskartoituksen eri vaihtoehtoihin. Työn empiirinen osuus toteutettiin sähköisesti kyselytutkimuksen avulla. Työn empiirisessä osuudessa on kuvattu myös toimeksiantajan näkemystä tutkimustuloksista.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää minkä tasoista osaamista löytyy toimeksiantajaorganisaation toimistohenkilökunnalta. Tutkimuksen alaongelmina olivat mm.

mikä on osaamiskartoituksen merkitys organisaatiolle, millainen osaamiskartta soveltuu parhaiten toimeksiantajan käyttöön ja millaiseksi toimeksiantajaorganisaation toimistotyöntekijät arvioivat ammatillisen osaamisensa. Tutkimuksen empiirisestä osuudesta sain myös vastaukset tutkimusongelmiin.

Pääasiallisesti Organisaatio X:n toimisto- ja tukipalveluhenkilöstön yksilöosaaminen on hyvällä tasolla. Useamman työtehtävän kohdalla huomataan, että työntekijällä on tarpeeksi osaamista suorittaa kyseistä työtehtävää, mutta ei ole tarpeeksi henkilöitä, jotka pystyisivät kyseistä tehtävää suorittamaan. Organisaation toimintojen jatkuvuuden näkökulmasta katsoen vähiten osaamista on toimialueen erityistehtävien osalta. Näin olleen organisaatio on erittäin haavoittuvainen juuri kyseisten työtehtävien suorittamisen osalta varsinaisen työntekijän pitkän poissaolon aikana. Siitä syystä ennakointi ja sijaisjärjestelyjen suunnittelu ovat erityisen ratkaisevassa asemassa organisaation toiminnan kannalta.

Toimisto- ja tukipalveluhenkilöstö myös itse arvioivat oman osaamisensa pääasiassa hyväksi, vaikka kokivat kehittämistarvetta useiden tehtävien ja osaamisalueiden kohdalla. Kerätty tutkimusaineisto on toimeksiantajaorganisaation käytössä. Osaamiskarttaa voisi myös hyödyntää seuraavissa kehityskeskusteluissa sekä kehittämissuunnitelman laadinnassa. Työntekijöiltä saadun palautteen perusteella organisaatio pystyy tekemään kehittämissuunnitelmia kriittisten osaamisalueiden ja työtehtävien osalta.

Toimeksiantajaorganisaatio on pienehkö, noin 300 työntekijän julkisen sektorin organisaatio. Ottaen huomioon toimeksiantajaorganisaation toimistohenkilöstön määrän ja heidän ikäryhmänsä, oli loogista, että osaamista lähdetään kartoittamaan nimenomaan organisaation näkökulmasta. Lähivuosien aikana tapahtuvat eläköitymiset aiheuttavat tarpeen päivittää tehtäväkuvauksia ja rekrytoida uusia työntekijöitä. Myös sijaisjärjestelyjen suunnittelu ja yhteistyön tehostaminen lisäävät tarvetta kartoittaa työntekijöiden nykyisen osaamisen tasoa.

Osaamiskartoituksen tekeminen Organisaatio X:n toimistohenkilökunnalle onnistui pääasiallisesti hyvin. Tutkimuksen kohteena oli yhteensä 15 henkilöä, joista kyselytutkimukseen osallistui 12 työntekijää muodostaen 80 % kohderyhmästä. Kolmen työntekijän puuttuvat vastaukset saattavat kuitenkin väärentää tutkimustuloksia, koska

osaamiskartoitus tehtiin ja analysoitiin koko organisaation osaamisen näkökulmasta, eikä niinkään yksittäisen henkilön osaamisen näkökulmasta.

Yleisesti ottaen organisaation kokoon nähden osaamista voi lukea riittäväksi jos yksittäistä työtehtävää pystyy itsenäisesti eli vähintään osaajan tasolla suorittamaan vähintään kolme henkilöä. Poikkeuksena voidaan lukea koko toimisto- ja tukipalveluhenkilöstölle välttämätöntä osaamista tietotekniikan ja yleisten toimistotöiden osaamisalueilla.

Osaamiskartoitus oli jaettu 15 eri osaamisalueeseen. Jokainen osaamisalue sisälsi vaihtelevan määrän työ- ja osaamistehtäviä. Näiden lisäksi kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä. Osaamisalueet olivat seuraavat:

- arkistointi
- asiakirjahallinto
- henkilöstöhallinto
- kirjanpito
- kokoushallinta
- laskutus
- markkinointi ja mainonta
- palkanlaskenta
- perusturvan erityistehtävät
- projektinhallinta
- reskontra
- sivistystoimen erityistehtävät
- teknisen toimen erityistehtävät
- tietotekniikka
- yleis- ja taloushallinnon erityistehtävät
- yleiset toimistotyöt

Avoimien kysymyksien tuloksista näkee, että henkilöstö on kiinnostunut osaamisen kehittamisestä. Eniten toivottiin tietotekniikan osaamisalueen, tarkemmin Dynastyn, käyttökoulutusta. Sen lisäksi useampi työntekijä ilmaisi kiinnostusta täysin uuden työtehtävän oppimisesta, kuten ostoreskontran hoitaminen, lomakkeiden tuottaminen,

yleislaskutus, palkanlaskenta, some-tilien tehtävät sekä www-sivujen ylläpito. Kyse-lytutkimuksen kohderyhmän henkilöt tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja ovat avoimia jakamaan omaa osaamista. Uusia työntekijöitä pyritään perehdyttämään perusteellisesti ja monipuolisesti.

Toimeksiantaja on ottanut palautteen hyvin vastaan ja on suunnittelemassa monenlaisia koulutuksia pidettäväksi syksylle. Suunnitelmissa ovat mm. Microsoft Officen perusjärjestelmien sekä Dynasty-ohjelman käyttökoulutusta sekä tietosuojavastaavien koulutusta.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja se korostuu myös toimeksiantajaorganisaatiossa. Näin ollen henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen kannattaa kiinnittää huomiota nyt ja tulevaisuudessa. Osaava henkilökunta on yleensä myös motivoituneempi ja tekee työnsä kustannustehokkaammin ja laadukkaammin. Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä saattaa haluta jakaa organisaatiolle myös muuta osaamistaan.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen osui samaan aikaan COVID-19-pandemiasta johtuvien rajoitusten kanssa. Kirjastot olivat suljettuna, joten lähdemateriaalina on käytetty lähinnä e-kirjoja sekä Internetistä löytyviä lähteitä. Kirjallisuuden osalta vaihtoehdot olivat hyvin rajallisia, joten teoriaosuuden kirjoittaminen osoittautui odotettua huomattavasti monimutkaisemmaksi. Lähteitä on mielestäni kuitenkin käytetty monipuolisesti.

Opinnäytetyön lopputulokseen olen kokonaisuudessaan tyytyväinen. Opinnäytetyön prosessi alusta loppuun olisi kannattanut kuitenkin aikatauluttaa paremmin, toisaalta, pienessä kiireessä työskentely on tehokkaampi. Kun olen asettanut itselleni selkeän tavoitteen muutaman kuukauden päähän, pystyn pyrkimään siihen tavoitteeseen hyvin päättäväisesti.

Opinnäytetyön ansioista sain hyvän käsityksen toimeksiantajaorganisaation monipuolisesta osaamisesta ja eri toimialueiden työntekijöiden tehtävistä. Toimeksiantajaorganisaatio oli kiinnostunut työn tuloksista ja ottivat palautteen hyvin vastaan. Olen kiinnostunut uuden oppimisesta ja osaamisen kehittamisestä, joten myös aihevalinta

onnistui mielestäni hyvin. Olen yllättynyt, että sain vastauksia lähes kaikilta kohde-ryhmän henkilöiltä. Opinnäytetyö osaamiskartoituksen tekemisestä vahvisti mielenkiintoa henkilöstöhallinnon työtehtävistä.

LÄHTEET

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla: Kuntaosaaja 2012 -työkirja. 2. p. Helsinki: Efeko.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Hallintojohtaja X. Organisaatio X. Microsoft Teams haastattelu 8.6.2020. Haastattelijana Piret Hiiesalu. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 10.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Helsinki: Educa-instituutti.

Junaidi, M. 2011. A Study of the Validity And Reliability of Self-Assessment. Teflin Journal. Viitattu 12.5.2020. <http://journal.teflin.org/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kuntatyönantajat www-sivut 2020. Viitattu 19.4.2020. <https://www.kt.fi>

Lyytinen, H. & Räisänen, A. 2005. Kehittämissuuntaa arvioinnista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Opintokeskus Siviksen www-sivut 2020. Viitattu 29.4.2020. <https://www.ok-sivis.fi/>

Organisaatio X:n henkilöstöraportti 2019.

Organisaatio X:n www-sivut 2020. Viitattu 22.5.2020

Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Satamittarin www-sivut 2020. Strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkirja. Osaamisen johtaminen kannattaa. Viitattu 20.4.2020 <http://www.satamittari.fi>

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happy Studies. Viitattu 12.5.2020. <https://www.springer.com/>

Sohlman, P. 2020. Kunta-alan ja valtion eläköitymisennuste 2020-2039. Viitattu 3.5.2020. <https://www.keva.fi/>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 13.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 16.5.2020 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.\(\(20\)Strategia\(\(20\)ja\(\(20\)organisaation\(\(20\)oppiminen\(\(20\):1.3.\(\(20\)Ty\(\(f6\)\(\(20\)on\(\(20\)osaimista\(\(20\):Ty\(\(f6\)\(\(20\)on\(\(20\)osaamisen\(\(20\)ja\(\(20\)toiminnan\(\(20\)yhdistelm\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b193](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.((20)Strategia((20)ja((20)organisaation((20)oppiminen((20):1.3.((20)Ty((f6)((20)on((20)osaimista((20):Ty((f6)((20)on((20)osaamisen((20)ja((20)toiminnan((20)yhdistelm((e4)((20)/piste:b193)

Työterveyslaitoksen www-sivut 2020. Viitattu 13.5.2020. <https://www.ttl.fi/>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 10.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>

Viitala, R. 2006. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

SAATEKIRJE

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa tradenomiksi. Teen opinnäytetyönä osaamiskartoituksen toimistohenkilökunnalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimistohenkilökunnan tämänhetkistä osaamista kyselytutkimuksen avulla. Osaamiskartoitus tehdään, jotta saadaan parempi kuva siitä, mitä osaamista työnantaja toimistohenkilökunnalta löytyy, sekä tunnistetaan mahdolliset kehittämiskohteet. Osaamiskartoituksen kohderyhmänä ovat toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät henkilöt, pois lukien esimiesasemassa työskentelevät. Kartoituksessa selvitetään lisäksi mitä osaamista työntekijät itse haluaisivat kehittää.

Jokainen vastaaja arvioi omaa osaamista asteikolla 1-6. Kysely toteutetaan sähköisesti ja siihen vastaamiseen ei tarvitse etukäteen valmistautua. Kyselyä varten toivon, että otat itsellesi noin 30 minuuttia aikaa. Kyseessä on anonymi kysely ja opinnäytetyössä ei ilmenee teidän henkilöllisyytenne eikä muut henkilötiedot. Opinnäytetyössä viitataan toimeksiantajaan nimellä Organisaatio X.

Olisin kiitollinen, jos vastaisit kyselyyn viimeistään 31.5.2020

Ystävällisin terveisin

Piret Hiiesalu

piret.hiiesalu@student.samk.fi

OSAAMISKARTOITUKSEN KYSYMYKSET

Tehtävänimike *	<input type="radio"/> arkistointisihteeri <input type="radio"/> hallintosihteeri <input type="radio"/> henkilöstö- ja talousasiainsihteeri <input type="radio"/> kouluhallintosihteeri <input type="radio"/> koulusihteeri <input type="radio"/> maksuliikennesihteeri <input type="radio"/> oppilaitossihteeri <input type="radio"/> palveluneuvoja <input type="radio"/> palvelusihteeri <input type="radio"/> talous- ja laskentasihteeri																																																
Ikäryhmä *	<input type="radio"/> alle 30 v <input type="radio"/> 31 - 40 v <input type="radio"/> 41 - 50 v <input type="radio"/> 51 - 60 v <input type="radio"/> yli 60 v																																																
Työkokemus organisaatiossa *	<input type="radio"/> alle 5 v <input type="radio"/> 5 - 10 v <input type="radio"/> 10 - 15 v <input type="radio"/> yli 15 v																																																
Työkokemus alan tehtävissä *	<input type="radio"/> alle 5 v <input type="radio"/> 5 - 10 v <input type="radio"/> 10 - 15 v <input type="radio"/> yli 15 v																																																
Kielitaito	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>heikko tai ei osaa</th> <th>välttävä</th> <th>tyytyttää</th> <th>hyvä</th> <th>erinoma tai äidinkieli</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Suomi *</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Ruotsi *</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Englanti *</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Saksa *</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Ranska *</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Espanja *</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Venäjä *</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		heikko tai ei osaa	välttävä	tyytyttää	hyvä	erinoma tai äidinkieli	Suomi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ruotsi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Englanti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Saksa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ranska *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Espanja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Venäjä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	heikko tai ei osaa	välttävä	tyytyttää	hyvä	erinoma tai äidinkieli																																												
Suomi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Ruotsi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Englanti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Saksa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Ranska *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Espanja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Venäjä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												

Muu kielitaito, mikä? Merkitse myös
kielitaidon taso asteikolla 1-5 *

Työtehtävät ovat ryhmitelty ja niissä arvioidaan osaamisen nykyistä tasoa. Jokaisen
työtehtävän kohdalla tehdään itsearviointi asteikolla 1-6 seuraavasti:

- 1: Ammattitaidoton; ei ole kokemuksia eikä tietoa työtehtävästä
- 2: Aloittelija; tietää työtehtävän, mutta ei osaa
- 3: Peruskäyttäjä; osaa tehtävän, mutta tarvitsee ohjausta
- 4: Osaaja; osaa ja tekee työtehtävän itsenäisesti
- 5: Ammattilainen; on asiantuntijan roolissa sekä tarvittaessa pystyy opastamaan muita
- 6: Ekspertti; on tehtävän erityisosaaja ja pystyy kehittämään työtehtävää

Arkistointi

	1				6
Asiakirjojen saattaminen valmiiksi päätearkistoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lautakunnan tai valiokunnan arkiston hoito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätearkiston, määräaikaisarkiston tai käsiarkiston hoito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialan arkiston hoito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arkistointi: Haluaisitko kehittää omaa
osaamistasi tällä osaamisalueella?
Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja
miten.

Asiakirjahallinto

1

6

Asiakorttien avaus ja toimenpiteiden kirjaus (Dynasty) *

Kirjaamon hoito *

Lomakkeiden, tiedotteiden ja asiakirjojen tuottaminen *

Viranhaltijapäätösten valmistelu (Dynasty yms.) *

Yhteistietorekisterin ylläpito (Dynasty) *

Asiakirjahallinto: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Henkilöstöhallinto

1

6

Henkilöstöraportin laadinta *

Henkilöstötoimikunnan sihteerin tehtävät *

Rekrytointiprosessin hoitaminen (toimiala) *

Työpaikkaohjaajan tehtävät: arviointi ja opastus *

Työsopimusten laatiminen *

Vuosilomalistojen valmistelu *

Henkilöstöhallinto: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Kirjanpito	1					6
Alv-tilitykset ja neuvonta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investointien toteutusseuranta ja raportointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöomaisuuskirjanpito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntien tilityksen seuranta ja täsmätykset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen laskenta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talousarvion valmistelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloustilaston laadinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätöksen valmistelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täsmätykset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kirjanpito: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

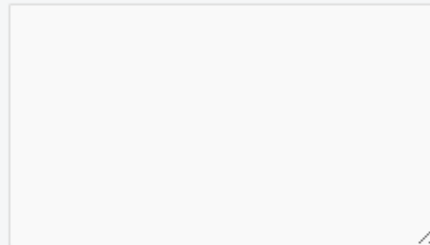
Kokoushallinta	1					6
Esityslistojen laadinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahvitukset / kokousjärjestelyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouspöytäkirjojen otteiden lähetys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoussihteerin tehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten täytäntöönpano *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pöytäkirjojen laadinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kokoushallinta: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Laskutus

	1				6
Liikuntakeskuksen laskutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liittymismaksujen (tekninen os.) laskutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perintä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sivistystoimen laskutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanhustenhuollon laskutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaiskasvatuksen laskutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vesilaskutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleislaskutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

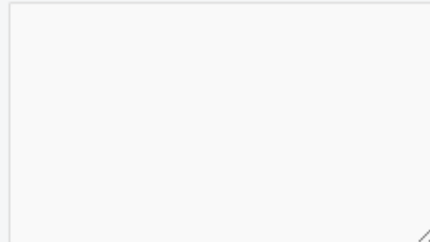
Laskutus: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.



Markkinointi ja mainonta

	1				6
Brändituotteiden/markkinointilahjojen tilaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lehti-ilmoitusten valmistus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mainosten graafinen suunnittelu, taitto ja valmistus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumien suunnittelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Markkinointi ja mainonta: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.



Palkanlaskenta	1				6
Ay-liittojen jäsenmaksuselvitykset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KEVÄ:n palvelusuhterekisterin ylläpito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta: määräaikaiset ja sijaiset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta: tuntipalkkaiset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta: vakituiset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta: opettajat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta: vanhustenhuolto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka- ja palvelutodistukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkatukihakemukset ja maksatushakemukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluaikaispäätösten valmistelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairauspäiväraahakemusten tekeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkokemuslisäpäätösten valmistelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosisidonnaisten lisien valmistelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palkanlaskenta: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Perusturvan erityistehtävät	1					6
Etuuksien / lisäkorvausten hakeminen Kelasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäistymisvaratilien hoito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntouttavan työtoiminnan hakemus / tilitys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostolaskujen kirjaaminen / maksatus (ProConsona) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalipalvelujen tilastojen kerääminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintarahojen kirjaaminen / maksatus (ProConsona) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanhustenhuollon asiakasmaksupäätösten valmistelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitystilien hoito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perusturvan erityistehtävät: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Projektihallinta	1					6
Johdon avustaminen projekteissa ja seurannassa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien talousasiat (mm. maksatushakemukset) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projektihallinta: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Reskontra	1					6
Finvoice-aineistot, asiakkaat, e- ja suoralaskut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskujen asiatarkestus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskujen hyväksyntä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksuliikenne (tiliotteet, maksut, rahasiirrot ja maksatus) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksuosoitusten laatiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontran hoitaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostolaskujen skannaus, kierrätys ja seuranta sekä täsmäytys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontran hoitaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reskontra: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Sivistystoimen erityistehtävät	1					6
Koululaisten tapaturma-asioiden hoitaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutoimen ja varhaiskasvatuksen taloushallinnon tehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntakeskuksen infossa työskentely *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntakeskuksen kassakoneen ohjelmointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

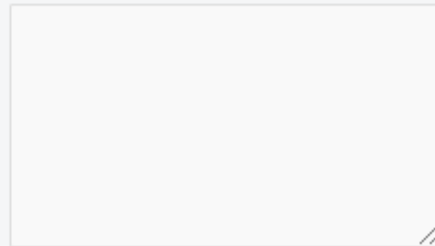
Sivistystoimen erityistehtävät: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Teknisen toimen erityistehtävät

	1				6
Asuntoasioiden hoitaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kauppakirjojen tekeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttötalouden ja investointien talousasianhallinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lausuntojen kirjoittaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liittymissopimusten tekeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todistusten laatiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tonttiesittelymateriaalien ylläpito ja välittäminen asiakkaille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakkasopimusten kokoaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuus- ja takausmaksujen palautus ja kirjanpito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vesimittarien lukemien syöttäminen järjestelmään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksityistieavustusten valmistelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teknisen toimen erityistehtävät:

Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.



Tietotekniikka

	1				6
Dynasty *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excel *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntarekry *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyyti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Teams *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedanet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pegasos *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Populus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Power Point *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ProConsona *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ProEconomica Premium *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publisher *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravatar *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulorekisteri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wilma *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Word *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetin ylläpito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteiden ja järjestelmien opastus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Some-tiimin tehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www-sivujen ylläpito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tietotekniikka: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

Yleis- ja taloushallinnon erityistehtävät

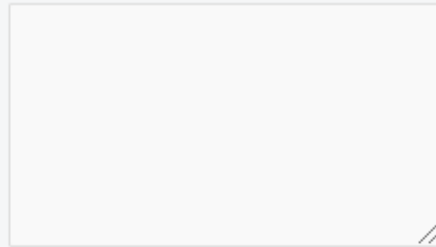
	1				6
Kuulutukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lainhuudot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaalit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuutusasiat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yleis- ja taloushallinnon erityistehtävät:
Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi
tällä osaamisalueella? Tarkenna
halutessasi mitä työtehtävää ja miten.

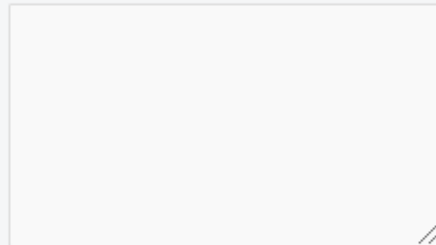
Yleiset toimistotyöt

	1				6
Asiakaspalvelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjojen ja tarvikkeiden ym. tilaukset ja tarkistukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitahuollot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienhankintojen hoitaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postin avaus ja diarisointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postitus ja postin vieminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelin- ja kopiokoneasiat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelinvaihteen hoitaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhtaaksikirjoitukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvikevarastojen ja ilmoitustaulujen ylläpito/päivitys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietosuojavastaavan tehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilastointi ja tilastojen kerääminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimialajohtajan sihteerin tehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimistotarvikkeiden tilaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

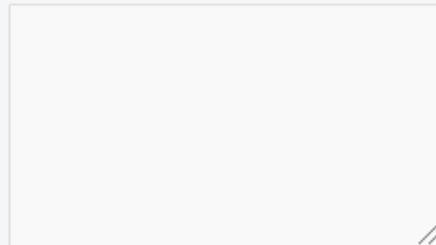
Yleiset toimistotyöt: Haluaisitko kehittää omaa osaamistasi tällä osaamisalueella? Tarkenna halutessasi mitä työtehtävää ja miten.



Mitä muuta osaamista haluaisit kehittää? Olisitko kiinnostunut uuden työtehtävän oppimisesta? Mistä?



Palaute kyselystä: ruusut ja risut. Jäikö joku työtehtävä huomioimatta?



HAASTATTELUKYSYMYKSET

- Oliko osaamiskartoitus sellainen mitä odottelit? Onko mielestäsi tavoitteet saavutettu?
- Oliko tuloksissa jotain yllättävää? Mikä?
- Nousiko esille jotain kriittisiä kohtia mitkä vaativat välitöntä huomioita?
- Mikä on mielestäsi suurin hyöty osaamiskartasta?
- Onko tarkoituksena hyödyntää tutkimustuloksia esim. rekrytoinnissa tai tehtäväkuvausten päivityksessä?
- Onko tarkoituksena jatkaa osaamiskartan kehittämistä? Miten?