

**POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Mia Poutanen

**OSAAMISEN JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA**  
Osaajapankin jalkauttamissuunnitelma henkilöstölle

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2012

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen  
ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6600

Tekijä

Mia Poutanen

Nimeke

Osaamisen jakaminen organisaatiossa – osaajapankin jalkauttamissuunnitelma henkilöstölle

Tiivistelmä

Osaajapankki on osaamisen johtamisen työväline, jonka avulla on mahdollista saada tietoa organisaatiossa olevasta osaamisesta, tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ja mahdollisesta osaamisvajeeesta. Organisaation näkökulmasta osaajapankki tehostaa henkilöstön käyttöä ja mahdollistaa muun muassa koulutusten suunnittelun. Henkilöstölle se mahdollistaa oman osaamisen kehittymisen seuraamisen, koulutustarpeet ja oman osaamisen esille tuomisen.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli kartoittaa toimintatutkimuksen keinoin osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä organisaatiossa sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatio oli mukana eOsmo -hankkeessa (Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden tukena) vuosina 2009 - 2011. Hankkeen päätyttyä kehittäminen organisaatiossa jatkuu edelleen muun muassa kaikille avoimen osaajapankin toiminnan käynnistämällä.

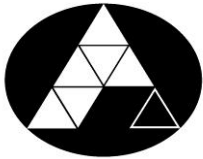
Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että osaajapankki on tarpeellinen organisaatiossa ja henkilöstön osallistaminen osaajapankin suunnitteluun on tärkeää, sillä näin mahdollistetaan muutosprosessin onnistuminen, vähennetään muutosvastarintaa ja lisätään sitoutumista toimintaan. Opinnäytetyön tuloksena tehtiin organisaatioon osaajapankin jalkauttamissuunnitelma. Jatkotutkimuksena olisi tarpeellista tutkia osaajapankin käyttöönoton jälkeen, toimiiko osaajapankki osaamisen jakamisen välineenä ja onko jalkauttamissuunnitelmasta ollut hyötyä pankin jalkautamisessa.

Kieli  
suomi

Sivuja 86  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

osaamisen johtaminen, muutosjohtajuus, osaajapankki

 <p data-bbox="312 461 719 512">NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p data-bbox="863 232 1414 412"><b>THESIS</b> <b>May 2012</b> <b>Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)</b></p> <p data-bbox="863 418 1155 555">Tikkarinne 9 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. +358-13-260 600</p>
<p data-bbox="248 633 344 663">Author</p> <p data-bbox="248 703 432 732">Mia Poutanen</p>	
<p data-bbox="248 745 316 775">Title</p> <p data-bbox="248 781 1490 846">Knowledge Sharing in an Organization – A Community of Practice Implementation Plan for the Staff</p>	
<p data-bbox="248 898 363 927">Abstract</p> <p data-bbox="248 969 1490 1182">A community of practice is a knowledge management tool, which can be used to acquire information on the existing knowledge in an organization. It also provides information on potential knowledge gaps as well as on knowledge required in the future. The community of practice enables the organisation to plan its personnel trainings and the staff can follow their personal knowledge development and express their needs for further training as well as highlight their personal areas of knowledge.</p> <p data-bbox="248 1225 1490 1406">The purpose of this thesis was to explore the necessity and utilisation of a community of practice in an organization from the standpoint of both the superiors and employees. The organization took part in the eOsmo Project (Knowledge management innovations to support Social and Health Care Services) in the years 2009-2011. Although the project has ended, the development continues with the launching of a community of practice, which is open for all staff.</p> <p data-bbox="248 1449 1490 1733">On the basis of the results of this thesis, it can be concluded that a community of practice as a method of knowledge sharing is necessary in an organization. The involvement of the staff in the planning process is crucial, since it enables the successful completion of the process of change, reduces resistance to change and increases the commitment to the organisation. As a result of the thesis, a community of practice implementation plan was devised for the organisation. After the implementation of the community of practice, a follow-up study would give useful information on how the community of practice works as a knowledge sharing tool in an organization and whether the implementation plan has been useful.</p>	
<p data-bbox="248 1740 379 1805">Language Finnish</p>	<p data-bbox="959 1740 1251 1845">Pages 86 Appendices 3 Pages of Appendices 4</p>
<p data-bbox="248 1874 384 1904">Keywords</p> <p data-bbox="248 1946 1187 1980">knowledge management, management of change, community of practice</p>	

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISEN JAKAMINEN .....	7
2.1	Osaaminen ja osaamisen johtaminen .....	7
2.2	Osaamisen kehittäminen ja jakaminen .....	15
2.3	Oppiva organisaatio .....	23
2.4	Osaajapankki osaamisen jakamisen menetelmänä .....	25
2.5	Osaajapankin jalkauttaminen organisaatioon .....	29
3	MUUTOSJOHTAMINEN .....	29
3.1	Muutosten johtaminen ja hallinta .....	29
3.2	Muutosviestintä .....	33
3.3	Muutosvastarinta .....	35
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TEHTÄVÄ .....	36
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	37
5.1	Toimintaympäristön kuvaus ja kohdejoukko .....	37
5.2	Opinnäytetyön lähtötilanteen kuvaus .....	38
5.3	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa .....	40
5.4	Kehittämisen prosessin spiraalisuus ja syklisyys .....	41
5.5	Tutkijan rooli .....	43
5.6	Prosessin aikataulu .....	44
6	AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI .....	46
6.1	Aineiston keruumenetelmät .....	46
6.2	Fokusryhmän kokoaminen ja aiheen esittely .....	48
6.3	Fokusryhmätapaaminen .....	50
6.4	Prosessin uudelleen suuntaus .....	52
6.5	Työyhteisön mukaanotto kehittämistehtävään .....	54
6.6	Kehittämistä ja kivaa .....	55
6.7	Aineiston analyysi .....	56
7	TULOKSET .....	60
7.1	Osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys esimiesten näkökulmasta ...	61
7.2	Työntekijöiden odotukset osaajapankista .....	64
7.3	Yhteenveto tuloksista .....	66
8	POHDINTA .....	66
8.1	Tulosten tarkastelua .....	66
8.1.1	Esimiesten odotukset ja toiveet osaajapankin toiminnalle .....	67
8.1.2	Työntekijöiden suhtautuminen osaajapankkiin .....	69
8.1.3	Muutosjohtajuuden merkitys kehittämisessä .....	71
8.1.4	Osaajapankin jalkauttaminen .....	72
8.2	Luotettavuus .....	73
8.3	Eettisyys .....	77
8.4	Opinnäytetyöprosessin tarkastelua .....	78
8.5	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset .....	80
8.6	Osaajapankin jalkauttamissuunnitelman laatiminen .....	81
	LÄHTEET .....	82

## LIITTEET

- Liite 1 Tutkimuslupa
- Liite 2 Esimerkki Learning Cafe ”pöytäliinasta”
- Liite 3 Osajapankin jalkauttamissuunnitelma organisaatioon



# 1 JOHDANTO

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamista vaalitaan ja kehitetään organisaation kaikilla tasoilla. Tämä vaatii määrittelyä, suuntaamista, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan. Osaamisen johtamisella viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Viitala 2005, 14.)

Osaaminen on todettu useiden tutkimusten mukaan tärkeäksi kilpailutekijäksi nopeasti uudistuvassa ja muuttuvassa työelämässä. Voimakas henkilöstön ikärakenteen muutos ja vaihtuvuus pakottavat organisaatiot kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Organisaatioiden menestyminen edellyttää, että osaamista ja tietoa osataan luoda, hyödyntää ja kehittää ja tämä edellyttää osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen on tullut ajankohtaiseksi myös julkisissa organisaatioissa viime vuosina tapahtuneiden voimakkaiden muutosten johdosta. Sosiaali- ja terveysalan työssä vaikuttavat monet paikalliset ja maailmanlaajuiset tekijät, jotka muuttavat työnkuvia ja työssä vaadittavaa osaamista. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten on kyettävä tulevaisuudessa mukautumaan muutoksiin ja kyettävä vastaamaan niihin tarpeisiin, joita tulevaisuuden yhteiskunta luo ja tästä johtuen osaamisen esille nostaminen terveydenhuollossa on ajankohtaista ja tärkeää. (vrt. Metsämuuronen 2001; Kivinen 2008; Huotari 2009.)

Osaamisen johtamisen merkitys korostuu Eerikäisen (2009, 2) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa lähivuosina entisestään kunta- ja palvelurakennemuutosten, työvoiman saatavuuden ja väestön ikääntymisen aiheuttaman palvelutarpeen muutoksen johdosta. Anttonen (2007, 3) taas toteaa, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat terveydenhuoltoalan työntekijöiden osaamisvaatimuksiin. Suuret ikäluokat eläköityvät ja heidän mukanaan poistuu suuri määrä osaamista. Teknologian kehittyminen ja käytön lisääntyminen terveydenhuollossa ja työn muutokset vaikuttavat siihen, että tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti uudenlaista osaamista. Sähköisten tietojärjestelmien käyttö sosiaali- ja terveysalalla on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana sekä hoitotyössä, että henkilöstöhallinnossa. Tämä tuo haas-

teita myös esimiestyöhön, sillä tulevaisuudessa tieto organisaatioissa olevasta osaamisesta ja osaajista ei voi olla johdon ja esimiesten olettamusten varassa, vaan tarvitaan osaamistietojärjestelmiä, jotka sisältävät tiedon organisaatioissa olevasta osaamisesta.

Liperin ja Outokummun sosiaali- ja terveystalveluiden yhteistoiminta-alue oli mukana eOsno (osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveystalveluiden tukena) –hankkeessa vuosina 2009 - 2011, jossa kehitettiin osaamisen hallinnan ratkaisuja neljään sosiaali- ja terveystalalan organisaatioon. Hankkeen päätyttyä kehittäminen organisaatioissa edelleen jatkuu Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveystalveluiden osalta muun muassa niin, että organisaation on tarkoitus luoda kaikille avoin osaajapankki. (Nuutinen & Paasu 2011, 6.)

Muutosten johtaminen vaatii monenlaista osaamista ja tietoa. Muutosten läpivieminen on projekti, joka pitää suunnitella, toteuttaa suunnitelman mukaan ja lopuksi arvioida muutoksen onnistumista. Muutoksen huolellinen suunnittelu vaatii tietoa siitä, mistä muutoksessa on kysymys, miten ihmiset siihen reagoivat ja kuinka heidät saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja sekä vähentää mahdollista aiheetonta muutostavastarintaa. (Hyppänen 2007, 226.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on osaamisen jakamisen kehittäminen Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen vanhustalveluissa. Opinnäytetyön tehtävänä on toimintatutkimuksen keinoin selvittää osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä osaamisen jakamisen menetelmänä yhteistoiminta-alueen vanhustalveluissa. Lisäksi tehtiin ehdotus osaajapankin jalkauttamissuunnitelmasta organisaatioon.

## **2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISEN JAKAMINEN**

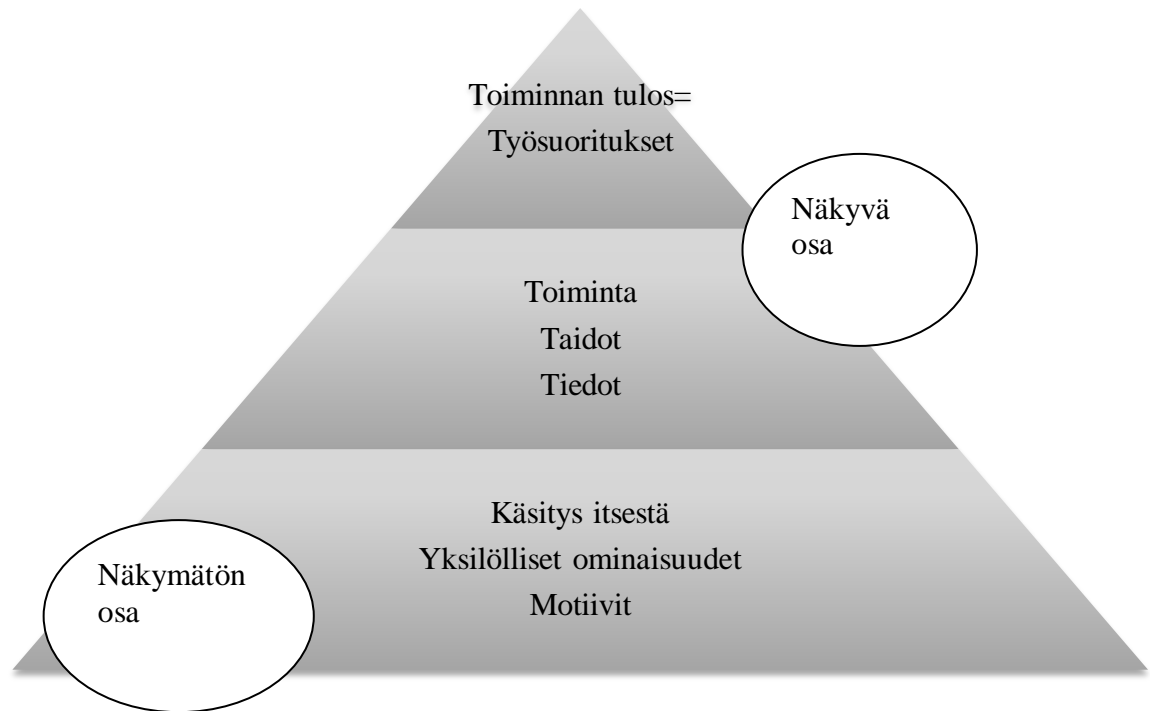
### **2.1 Osaaminen ja osaamisen johtaminen**

Suomen kielessä osaamiselle on monia vastineita, kuten tietotaito, kompetenssi, kyvykyys ja pätevyys. Osaamisen käsitettä käytetään synonyymina kelpoisuudelle, pätevyydelle, ammattitaidolle ja suorituksille. Jotta osaamisesta on mahdollista saada yhteinen keskustelun kohde ja strateginen voimavara, tarvitaan yhteinen käsitys osaamisesta (Hä-

tönen 2007, 6.) Jalavan ja Uhingin (2007, 140) mukaan osaaminen liittyy työyhteisön tai organisaation visioon ja siihen perustuvaan toimintastrategiaan. Strategiassa määritellään organisaation tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa ja toimintatapoja. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sekä esimiesten että työntekijöiden osaamista. Jatkuvasti muuttuvat tilanteet pakottavat työyhteisön sekä tarkistamaan tavoitteitaan että huomiomaan jo olemassa olevan osaamisen ja sen kehittämistarpeet.

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävästään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaamisen katsotaan kuitenkin yhä enemmän olevan tiimin, ryhmän ja koko organisaation aikaan saamaa ja tästä syystä osaamisen sanotaan olevan organisaation osaamista ja sen osaamispääomaa. Osaamispääoma koostuu henkilöstöosaamisesta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Osaamispääoma koostuu ihmisistä, heidän osaamisestaan ja halusta käyttää osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakennepääoma koostuu yrityksen henkisistä ja fyysisistä rakenteista, järjestelmistä, teknologiasta, toimintatavoista ja kulttuurista. Suhdepääomaan katsotaan kuuluvan ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista tai joiden kanssa toimiminen on tehokkaampaa kuin yksin. (Ojala 2008, 47.)

Hätösen (2004, 15) mukaan motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys itsestä kuuluvat näkymättömään osaamiseen, mutta ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Ne tulevat ilmi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tai toiminnan välityksellä. Olennaista on määritellä se osaaminen, eli jäävuoren huippu, joka ilmenee eri työtilanteissa näkyvänä toimintana. Tälle näkyvälle toiminnalle luo perustan yksilön näkymätön osaaminen (kuvio 1).



Kuvio 1. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Hätönen 2004, 15).

Tiedon ja osaamisen merkitys on korostunut tämän päivän yhteiskunnassa niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasolla. Uuden tiedon muodostaminen ja osaamisen kehittäminen ovat pääosin keskittyneet yksilötasoisin käytäntöihin, kuten kehityskeskusteluihin ja lyhytkestoisin koulutuksiin. Työyhteisöiden sisällä on keskustelua ja yhdessä tekemistä. Sen sijaan yksiköiden rajat ylittävää, osaamista ja hiljaista tietoa näkyväksi ja koko organisaation käyttöön tekevät käytännöt ovat olleet vähäisesti käytössä. Organisaatiotasoinen tiedon ja osaamisen muodostaminen on usein vaarassa jäädä osittain muodostumatta. Yksilötasolla olevaa osaamista jää usein organisaatiotasolla hyödyntämättä. Organisaatiotasoinen uuden tiedon ja osaamisen muodostumista edistävät avoin, luottamuksellinen ilmapiiri, toimintakäytäntöihin ja tavoitteisiin sitoutuminen sekä runsas tiedon jakaminen. (Kivinen 2008, 3.)

Virkkusen ja Ahosen (2007, 21) mukaan osaamisen ja uuden tiedon luominen on mahdollista silloin, kun työntekijät yhdessä tutkivat toimintansa muutosta ja muutosten luomia uusia oppimishaasteita ja tätä kautta kehittävät sellaisia välineitä, käsitteitä ja käytäntöjä, joilla voivat vastata olemassa oleviin haasteisiin. Osaaminen ja tieto syntyvät ja niitä käytetään yhteisessä toiminnassa, ne eivät siis ole olemassa eivätkä voi säilyä yhteisen toiminnan ulkopuolella.

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, asenteista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa ja ovat osia, joista osaaminen muodostuu. Osaaminen tulee esille konkreettisesti toiminnassa, kyvyssä toimia tehokkaasti jossakin tietyssä tilanteessa. Osaaminen ei ole ihmisen luonteenpiirre tai osa persoonaa, vaan oppimisprosessin tulos ja sitä on mahdollista harjoitella ja kehittää. (Sydänmaanlakka 2004, 150 - 151.)

Jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä osaamisen tulisi olla tietoisesti johtamisen kohteena. Vastuu organisaation tarvitseman osaamisen vaalimisesta kuuluu koko henkilöstölle. Henkilöstön panostus organisaatioon on paitsi työsuoritus, myös sen taustalla oleva osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen organisaation vaatimalla tavalla. Toisenlainen lähestymistapa ei ole nykyisin työelämässä edes mahdollista eikä järkevää. (Viitala 2006, 23.)

Organisatorinen tieto ja osaaminen perustuvat yksilöiden osaamiseen, mutta sisältävät tämän lisäksi organisaation toimintaympäristönä ja toimintaa määrittävänä konkreettisenä kehyksenä, sekä organisaation kulttuuriin sisältyvät säännöt ja toimintatavat ja organisaation historian yhteisönä. Organisaation osaamisesta keskusteltaessa on käytetty myös käsitettä ydinosaaminen, mikä tarkoittaa kumuloitunutta ja syvällistä osaamista, joka on hyödynnettävissä sekä nykyisessä että tulevassa toiminnassa. Se voidaan määrittellä osaamisen, tietojärjestelmien ja teknologioiden yhdistelmäksi, joka on keskeistä organisaation kilpailukyvyn kannalta. (Kivinen 2008, 54 - 55). Viitalan (2003, 49) mukaan organisaatiotason ja yksilötason osaamiskeskustelut ovat jääneet kauaksi toisistaan. Organisaatiolle ja yksilölle osaamisen merkitys näyttäytyy eri tavoin, sillä organisaatiolle osaaminen on strategista kyvykkyyttä ja yksilölle työssä menestymisen perusta.

Osaamisen johtamisen juurien voidaan sanoa ulottuvan osin jo tuhansien vuosien taakse, mutta jos tähän yhdistetään kongitiiviset- ja informaatiotieteet, on osaamisen johtaminen vielä melko uutta. Liike-elämän globalisoituminen on ollut merkittävässä roolissa osaamisen johtamisen kehittymisessä ja liike-elämässä osaamisen johtamisesta onkin tullut arvokasta. Osaamisen johtamisen myötä merkittäviä muutoksia työpaikoilla on jo tapahtunut, mutta tulevaisuudessa muutosten odotetaan olevan vielä suurempia. Kuten muidenkin johtamisteorioiden, myös osaamisen johtamisen odotetaan sulautuvan tulevaisuudessa muiden johtamisen työkalujen joukkoon. (Wiig 1999, 3.)

Huotari (2009, 3) on tutkinut strategista osaamisen johtamista kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatioissa strategisen osaamisen johtamisen merkitys korostuu lähivuosina kunta- ja palvelurakennemuutoksen, työvoiman saatavuuden ja väestön ikääntymisestä johtuvan palvelutarpeen muutoksen seurauksena. Osaaminen on keskeinen osa julkisten organisaatioiden tuloksellisuutta. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa edellyttää tutkimuksen mukaan kehittämistä etenkin strategisessa johtamisessa. Strategian ja henkilöstöstrategian olemassaolo ei ollut tavoittanut kaikkia esimiehiä ja toisaalta oli toivottu selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita, jotka myös näkyisivät ohjaamassa toimintaa aiempaa vahvemmin. Johdolta edellytettiin vahvempaa sitoutumista tehtyyn strategiaan ja lähijohdon roolia strategisessa osaamisen johtamisessa toivottiin kehitettävän entistä strategisemmaksi. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi tutkimuksessa nousi henkilöstön mukaan otto strategiseen keskusteluun.

Kuntaosaaja 2012 -työkirjan mukaan osaamisen johtaminen on strategista johtamista, jolla kiinnitetään huomio osaamisen ennakointiin, organisaatiossa jo olevan osaamisen ja tiedon kehittämiseen ja hallintaan, sekä organisaatiossa tapahtuvaan oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtaminen edellyttää sitä, että tiedetään, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa osaamista on ja kenellä sitä pitäisi olla. Lisäksi on varmistuttava siitä, että ne keillä tarvittavaa osaamista on, haluavat myös käyttää ja kehittää osaamistaan ja jakaa sitä toisten kanssa. (Suomen Kuntaliitto 2005, 8.)

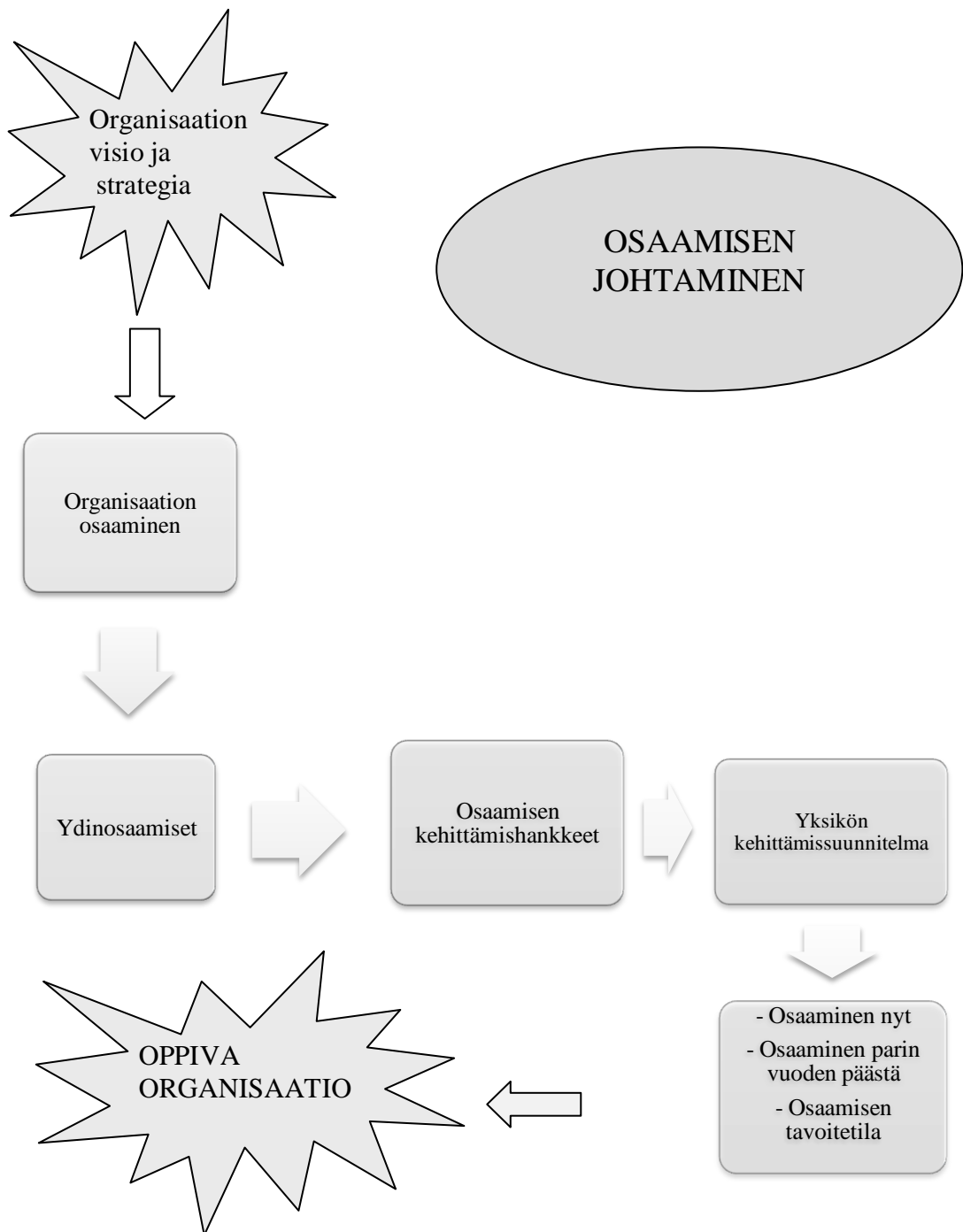
Kivisen (2008, 102 - 103) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on turvata osaamisen jatkuvuus ja toteutuminen myös silloin, kun ihmiset organisaatiossa vaihtuvat. Tavoitteena on myös kehittää osaamista jatkuvasti niin, että organisaatio on kykenevä suo-

riutumaan tehtävästään. Olennaista on johtaa osaamista systemaattisesti strategian suuntaisesti tulevaisuutta ennakoiden niin että ehditään ajoissa varmistamaan riittävät, tarpeen mukaiset henkilöstöresurssit sekä kehittämään koulutusta ja osaamista oikeaan suuntaan. Osaamisen johtamisen kannalta on olennaista tunnistaa organisaation kannalta ne keskeiset osaamiset, joilla turvataan kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. Tarkoituksena on arvioida osaamista ja kehittämistä toiminnan tavoitteista lähtien, jolloin voidaan varmistaa sosiaalisen ja inhimillisen pääoman säilyminen organisaatiossa ja samalla parantaa työyhteisön sitoutumista ja työkykyä sekä henkilöstön muutosvalmiutta. (Suomen Kuntaliitto 2005, 22 - 23.)

Osaamisen johtamisen edellytyksenä ja lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jonka varassa organisaation uskotaan pystyvän vision saavuttamiseen ja strategian toteuttamiseen. Vision selkiyttäminen tarjoaa kiintopisteet osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Osaamisen johtaminen aloitetaan siitä, että ensiksi selvitetään organisaation kaikilla tasoilla toiminnan suuntaviivat, joista tulee myös osaamisen johtamisen lähtökohtia ja suuntaviivoja. Näitä taas määritellään pidemmälle tulevaisuuteen mission, vision ja strategian avulla. (Viitala 2005, 61.)

Sydänmaanlakan (2009, 65) mukaan osaamisen johtaminen pohjautuu syvälliseen strategiseen ajatteluun. Organisaation visio ja strategia on kirkastettava ja tältä pohjalta määriteltävä organisaation strateginen osaaminen. Strateginen osaaminen kuvataan yleensä ydinosaamisina, mikä tarkoittaa osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmää. Ydinosaamisten käsitettä käytetään yleensä vain organisaatiotasolla, sillä se on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatiossa voidaan hyödyntää nykyisessä ja tulevassa toiminnassa. Hätönen (2007, 8) taas kuvaa ydinosaamisen organisaatiolle tyypillisenä, laaja-alaisesti omaksuttuna osaamisena, joka tekee organisaatiosta ylivertaisen ympäristössään. Se on vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa ja sen elinkaari on pitkä ja se tuottaa merkittävää kilpailuetua organisaatiolle. Hyppäsen (2007, 96) mukaan osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaatiossa kehitetään niitä ydinosaamisalueita, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, nykytilan arvioimisen, tavoitteiden asettamisen, kehityssuunnitelmien tekemisen organisaation eri tasoille, yhteistyökumppaneiden ja menetelmien valinnan, osaamisen hankkimisen sekä oppimista tukevan johtamisen.

Osaamisen johtamiseen kuuluu ydinosaamisten määrittelyn lisäksi myös konkreettisen osaamisen kehittämishankkeiden määrittelyt, jotka ovat välttämättömiä strategian ja vision toteutumiselle. Ne luovat hyvän lähtökohdan jokaisen yksikön osaamisen kehityssuunnitelman laadintaan. Yksikön on määriteltävä toimintansa kriittiset osaamiset, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että analysoidaan mitä osaamista on tällä hetkellä, mitä pitäisi olla parin vuoden päästä ja verrataan sitä tavoitetilanteeseen. Osaamisen johtamisessa kiinnekohtana on siis organisaation tulevaisuuden tahtotila. Viitalan (2005, 303) mukaan osaamisen johtamisen ihanneltilanteessa nähdään oppiva organisaatio (kuvio 2). Jos ei tunneta suuntaa, ei voida suunnitella myöskään reittiä. Organisaatiossa on selkiytettävä yhteinen näkemys siitä, missä on tarkoitus olla hyvä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. On arvioitava sekä nykyistä toimintaa että selkiytettävä tulevaisuuden tavoiteltu tila. Yksikötason osaamiskartoitukset tulee tehdä systemaattisesti ja riittävän yksinkertaisesti, niin että lopputuloksena on konkreettinen yksikön kehityssuunnitelma. (Sydänmaanlakka 2009, 65 – 66; Viitala 2005, 15.)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen ihannetila oppiva organisaatio (mukaillen Sydänmaalakka 2009, 65 - 66 & Viitala 2005, 303).

## 2.2 Osaamisen kehittäminen ja jakaminen

Osaamisen kehittämisestä puhutaan organisaatioissa usein henkilöstön kehittämisen (human resource development, HRD) käsitteellä. Tämä on perusteltua sikäli, että organisaation toiminnan ehtona oleva osaaminen on pohjimmiltaan ihmisten osaamista, joten vain sitä kehittämällä voidaan rakentaa organisaation osaamista. Henkilöstön kehittämisen päämääriä ovat Viitalan (2007, 182) mukaan

- organisaation kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen
- muutosten toteuttamisen tukeminen ja mahdollistaminen
- työn suorittamisen tehostuminen
- toiminnan laadun varmistus ja parantaminen
- innovatiivisuuden ja luovuuden perustan ruokkiminen
- työntekijöiden suoriutumisen, sitoutumisen, motivaation ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen.

Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen kehittämistä, vaalimista ja uudistamista, vaikkei se kata koko osaamisen johtamisen aluetta (Viitala 2007, 182.) Osaamisen kehittäminen alkaa osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä, jonka jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi valitaan kehittämistoimenpiteet sekä arvioidaan ja seurataan oppimistuloksia. (Hyppänen 2007, 110.)

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä työssä olevan henkilöstön osaamista tai rekrytoimalla uutta henkilöstöä. Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa Kauhasen (2009, 155) mukaan kahteen pääryhmään, työpaikalla tapahtuvaan tai työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen (taulukko 1).

Taulukko 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2009, 155)

TYÖPAIKALLA TOTEUTETTAVAT	TYÖPAIKAN ULKOPUOLELLA TOTEUTETTAVAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työkierto</li> <li>- sijaisuudet</li> <li>- työn laajentaminen</li> <li>- työn rikastaminen</li> <li>- projektityöskentely</li> <li>- vastuulliset erityistehtävät</li> <li>- perehdyttäminen</li> <li>- toimiminen kouluttajana</li> <li>- mentorointi</li> <li>- jokapäiväinen johtaminen</li> <li>- kehityskeskustelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ammattilehtien ja –kirjallisuuden lukeminen</li> <li>- opintokäynnit</li> <li>- opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä kursseilla</li> <li>- opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>- monimuoto-opiskeluohjelmat</li> </ul>

Organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisen kehityssuunnitelman perustan ja niissä huomioidaan seuraavat asiat:

- Jokaisella työntekijällä on oltava henkilökohtainen kehityssuunnitelma.
- Kehityssuunnitelmassa yhdistyvät yksilön ja organisaation tavoitteet.
- Kehityssuunnitelma koskee nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista ja lisäksi tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista.
- Osaamisen kehittäminen koskee henkilön kokonaiskyvykkyyttä, ei pelkästään tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2009, 153.)

Organisaatio voi tukea oppimista ja luoda oppimisedellytyksiä ja tarjota mahdollisuuksia, mutta ensisijaisesti itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla. Nykyään henkilöstön kehittämisessä ollaan siirtymässä ulkoisista kehittämismenetelmistä kohti organisaation sisäisiä kehittämisohjelmia. Lisäksi suositetaan lyhyempiä ja osallistujapohjaltaan laajempia kehittämisohjelmia, joihin osallistuu laajasti henkilöstöä organisaation eri tasoilta. Nykyisin on nähtävissä myös suuntaus pois koulutusohjelmista kohti työkokemukseen perustuvia menetelmiä, kuten mentorointi, työkierto ja erilaiset projektitehtävät. (Viitala 2007, 260.)

Kehittymisen ja kehittämisen välineenä mentorointi on vanhimpia menetelmiä ja sitä on käytetty joko tietoisesti tai tiedostamatta aina silloin, kun ihmiset ovat toimineet yhdessä. Mentorointi on menetelmä, jonka avulla organisaatiossa päästään lähemmäs niitä tavoitteita, joita ne ovat itselleen asettaneet. Mentoroinnin voidaan sanoa tarkoittavan

kehittävää vuorovaikutussuhdetta. Se voi tarkoittaa myös toimintaa, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Menetelmänä mentorointi on sarja prosesseja, jotka auttavat suhteen syntymistä, sen toimimista ja tukemista. (Juusela, Lilia & Rinne 2000, 5, 14.)

Mentorointi on valmentamisen kanssa samankaltainen, mutta ajallisesti edellistä pitkäkestoisempi menetelmä. Nimi Mentor on peräisin Kreikan tarustosta, jossa kuningas Odysseus pyysi Mentor -nimistä ystäväänsä huolehtimaan oman poissaolonsa ajan poikansa kasvattamisesta. Käytännössä mentoroinnissa kokenut henkilö antaa kahden kesken tukea toiselle työntekijälle. Yleensä mentorina toimii senioriasemassa oleva henkilö ja mentoroijana nuorempi vasta työyhteisöön tullut henkilö. Mentorointisuhde kestää yleensä puolesta vuodesta vuoteen ja tapaamisia on keskimäärin kerran kuukaudessa 1-2 tuntia kerrallaan. Tavallisesti mentoroitava ehdottaa tapaamisten aiheet etukäteen, jotta molemmat osapuolet voivat valmistautua tapaamiseen ennalta. Muutoinkin mentoroitava on suhteen aktiivisempi osapuoli, sillä koko suhde perustuu pääasiassa hänen kehittymistarpeidensa ympärille. Mentorointisuhteen alkua tukee kahdenkeskinen, löyhä sopimus, jossa sovitaan muun muassa mentoroinnin tavoitteista, kestosta ja arvioinnista. (Suomen Kuntaliitto 2011, 18 - 19.)

Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava yhdessä työskentelevät tunnistaa mentoroitavassa olevia kykyjä ja ominaisuuksia ja yhdessä kehittävät niitä. Prosessille ja tapaamisille sovitaan tavoitteet, joita voidaan muokata myös prosessin kuluessa. Jos kyseessä on organisaation järjestämä mentorointi, on tavoitteiden oltava samansuuntaiset organisaation tavoitteiden kanssa. (Juusela ym. 2000, 15.)

Ahtiainen (2009) on tutkinut mentorointia yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. Tutkimuksessa nousi esille muun muassa se, että mentorointi tuottaa kehittymistä sekä ammatilliseen osaamiseen ja asiantuntijuuteen että kokonaisvaltaisesti yksilön persoonaan. Vaikka mentorointia on toteutettu syvällisenä kehittämissuhteena, tutkimuksen mukaan siitä puhutaan myös työhön perehdyttämisenä.

Työkierto on henkilöstön ja organisaation kehittämismenetelmä ja sen liittäminen osaksi organisaation osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaisuutta tehostaa työkierrosta saatavaa hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Osaamista kehittävällä työkierr-

rolla tarkoitetaan tavoitteellista ja suunnitelmallista ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä vertailuoppimalla. Se mahdollistaa strategisesti merkittävän osaamisen kehittämisen työssä oppimalla. (eOsmo 2011a.)

Työkierto eli tehtäväkierto tarkoittaa työn tekemistä toisissa tehtävissä joko omassa tai toisessa organisaatiossa. Työkierto voi kestää joko kuukausia tai vuosia. Työkierron tarkoituksena on, että työntekijä saa uusia käyttökelpoisia näkökulmia ja työskentelytapoja omaan työhönsä ja työyksikkönsä toimintaan. Työkierron katsotaan olevan myös erinomainen keino laajentaa omia verkostoja. (Suomen Kuntaliitto 2011, 22.)

Työntekijän näkökulmasta tavoitteellinen työkierto mahdollistaa uuden oppimisen sekä vertaiskokemusten ja osaamisen jakamisen uran eri vaiheissa. Organisaation näkökulmasta henkilöstö tutustuu työkierron avulla eri työyksiköiden toimintaan, perehtyy erilaisiin tapoihin tehdä työtä ja saa kokonaiskuvan organisaation palveluprosessista. Näin varmistetaan, että palveluprosessin kaikissa vaiheissa on oikeaa osaamista. Työkierron avulla voidaan lisäksi arvioida sitä, miten kehitetyt prosessit toimivat. Tavoitteellista työkiertoa voidaan käyttää myös erilaisten prosessien kehittämiseen, osaamisen siirtämiseen, verkostojen luomiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. (eOsmo 2011a.)

Projektitehtävät ovat yksi henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmistä (Hyppänen 2007, 85.) Erilaiset projektit muodostavat yhä merkittävämmän osan ihmisten työtehtävistä. Projekti on määräaikainen hanke, jolla on selkeästi määritelty aikataulu, laatu- ja kustannustavoitteet. Projektit etenevät vaiheittain suunnittelusta toteutukseen ja projektin loppumiseen. Projektiin valitaan tarvittava henkilöstö, joilla on tarvittavaa osaamista ja jotka ovat projektin käytettävissä. Usein projektille asetetut aikataulut ovat tiukkoja, joten jokainen projektiin nimetty henkilö on arvokas resurssi. Projektin onnistumisen kannalta tärkeää on, että siihen hankitaan ihmiset, jotka motivoituvat ja sitoutuvat projektiin. (Hyppänen 2007, 85.)

Osaamisen kehittämisen voidaan sanoa olevan työyhteisön ja yksilön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista, koko ajan käynnissä olevan vuorovaikutuksen tulosta. Osaamisen kehittäminen on pitkä prosessi, sillä se alkaa rekrytoinnista ja päättyy henkilön jäädessä eläkkeelle. Se ei ole pelkästään yksilön ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan ennen kaikkea hyvän, arvostavan ja kehittävän suhteen luomista yksilön ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2006, 41.)

Esimiehet voivat vaikuttaa organisaation oppimiseen antamalla henkilöstölle aikaa oppimista edistäviin asioihin, suuntaamalla niihin huomiota ja antamalla henkilöstölle palautetta. Esimies voi myös edistää yksilön oppimista antamalla haastavia työtehtäviä, osallistamalla henkilöstöä suunnitteluun ja päätöksentekoon, huomioimalla yksilöllisiä tarpeita ja tarjoamalla tukea osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2004, 24.)

Osaamisen kehittäminen on yksinkertaistettuna uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Sydänmaanlakan (2004, 151) mukaan poisoppiminen ei kuitenkaan tarkoita asioiden unohtamista, vaan tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun niin, etteivät ne enää ohjaa käyttäytymistä. Osaamisen kehittäminen alkaa osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä, jonka jälkeen nykyistä osaamista verrataan tulevaisuuden tarpeisiin ja tämän jälkeen valitaan toimenpiteet. Oppimista tuetaan ja oppimistuloksia arvioidaan. Osaamisen kehittämisessä on otettava kantaa tämänhetkiseen osaamiseen, tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen ja siihen osaamiseen, jota tulevaisuudessa ei enää tarvita. (Hyppänen 2007, 110 - 111.)

Osaamisen kehittämisessä korostetaan yhteistoiminnan ja verkostojen merkitystä. Kaikkea osaamista ei välttämättä tarvitse hankkia omaan organisaatioon, vaan yhteistyöllä ja kumppanuuksilla voidaan sekä hankkia että kehittää osaamista. Nykyisin osaaminen on hajallaan erilaisissa verkostoissa ja niiden hyödyntäminen on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. (Sydänmaanlakka 2009, 63.)

Oleellista osaamisen kehittämisessä on tiedostaa eri toimijoiden roolit. Taulukossa 2 on tarkasteltu eri toimijoita ja heidän rooliensa sisältöä osaamisen kehittämisessä.

Taulukko 2. Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä (mukaillen Kauhanen 2009, 157).

TOIMIJA	TEHTÄVÄ
JOHTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen</li> <li>- näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen</li> <li>- entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
ESIMIEHET	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation osaamistavoitteiden työstäminen sidosryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi</li> <li>- kehittymismahdollisuuksien luominen</li> <li>- innostaminen ja palautteen antaminen</li> <li>- entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen</li> </ul>
TYÖTOVERIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokemusten ja tiedon jakaminen</li> <li>- toisilta oppiminen</li> <li>- yhdessä tekeminen</li> <li>- erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
HENKILÖ ITSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- itseohjautuvuus</li> <li>- oppiminen</li> <li>- pitkäjänteisyys</li> <li>- rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa vanhoja toimintatapoja</li> </ul>

Organisaation toimintatavat sekä arvot ja toimintaympäristö vaikuttavat paljon siihen, millaisia osaamisen jakamisen keinoja organisaatiossa käytetään. Menetelmiä valittaessa tulee huomioida sekä työtehtävien luonne että työntekijän konteksti. Osa osaamisen jakamisen menetelmistä perustuu tiedon ulkoistamiseen, jolloin tietoa eksplisoidaan. Osa perustuu sosialisatioon, jolloin jaettukin tieto pysyy hiljaisena tietona. Osaamisen jakamisen menetelmät eroavat toisistaan myös siten, onko ne tarkoitettu ryhmissä tapahtuvaan tiedon jakamiseen vai hyödynnettäväksi kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa. (Järvenpää, Korhonen, Kuronen-Mattila & Mäki 2011, 8 - 9.)

Hyväksi havaittu menetelmä osaamisen jakamiseksi on työn organisoiminen tiimityöksi. Tiimin päivittäisessä toiminnassa, ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa jaetaan parhaassa tapauksessa sekä työtehtävän että organisaation toiminnan kannalta oleellista tietoa. Organisaatiossa voidaan koota myös erityisiä tiimirakenteita, joiden tavoitteena on kokemuksen ja osaamisen jakaminen. Esimerkkejä tällaisista ovat muun muassa organisaatorajat ylittävät asiantuntijaverkostot, joiden tavoitteena on hyvien käytäntöjen kokoaminen, analysointi ja jakaminen organisaatiossa. (Järvenpää ym. 2011, 11.)

Ajatusten jakaminen ja yhdessä työskenteleminen ovat parhaita tapoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Osaamista ei tällöin välttämättä eksplikoida tietoisesti, vaan osaaminen on aistittavissa tarkkailemalla toisen työskentelyä, ratkomalla yhdessä ongelmia ja keskustelemalla. Yhteistyössä toimittaessa tiedon vastaanottajalla on mahdollisuus aina tarkentaa kysymyksin toisen työntekijän toiminnan perusteita. Uuteen organisaatioon, tehtävään tai työhön opittaessa osaamisen jakamisen menetelmiä ovat työnopastus, perehdyttäminen ja työkierto. Työssä sovellettavia tapoja taas ovat mestari-kisälli-malli, pari työskentely, tiimityö tai yleisimmin avoin yhteistyö organisaation muiden jäsenten kanssa. Erityisen arvokkaita tilanteita ovat lisäksi yhdessä tehdyt tilannearviot ja ongelman ratkaisut yhdessä. Vapaamuotoisempia osaamisen jakamiseen soveltuvia menetelmiä ovat muun muassa osaamisyyhteisöt, tarinoiden kertominen ja yhteiset kahvitunnit, joiden arvoa osaamisen jakamisen menetelmänä ei pidä aliarvioida. (Hovila & Okkonen 2006, 60 - 61.)

Esimies mahdollistaa osaamisen jakamisen työyhteisössä luomalla tilanteita ja toimintamalleja. Esimies on eräänlainen portinvartija suhteessa sellaiseen tietoon, joka ei tule samanlaisena kaikille työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä ja vastuulla on suodattaa tietoa niin, että muualta organisaatiosta tuleva tärkeä tieto tulee kaikkien saataville. Tieto ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan vastaanottajan on se sisäistettävä, ennen kuin sillä on vaikutusta tekojen ja asenteiden tasolla, toisin sanoen tiedon on oltava tiedostettua.

Yksilön kohdalla tiedostaminen merkitsee pysähtymistä jonkin asian äärelle ja suhteen ottamista siihen. Aikuinen rakentaa tietämystään nojaten omiin kokemuksiinsa ja muokaten omia ajatusmallejaan. Osaamisen johtajana esimies ei tästä syystä voi antaa valmiista tietämystä tai käskää kehittämisen suuntaa, vaan yksilön oppimista määrää vahvasti se pohja, joka hänellä on omien kokemustensa pohjalta. Esimiehen tehtävänä on sen sijaan luoda työyhteisössä kulttuuria ja tilanteita, joissa aikaisempia ajatusmalleja voidaan tarkastella kriittisesti ja suhtautua avoimesti uuteen tietoon ja toisten erilaisiin ajatusmalleihin. (Viitala 2005, 342.)

Osaamisen johtamisessa esimiehelle haasteellista on usein saada työyhteisö puhumaan osaamisesta. Työyhteisössä on yhdessä löydettävä osaamiselle muoto ja sisältö. Tätä keskustelua pidetään yllä niin, että osaamisesta puhuminen muuttuu vähitellen arkiseksi keskusteluksi ja samalla kiinteäksi osaksi työyhteisön jäsenten ajattelua. Esimiehelle itselleen tavoitteena on kehittää jatkuvasti aktiivisen kuuntelijan rooliaan, niin että hän voi aidosti selvittää toisen osapuolen tunteita, ajatuksia ja tarkoitusperiä. (Viitala 2005, 342 - 343.)

Osaamisen kehittäminen on osa organisaation koko henkilöstön työtä, ja kaikilla on siinä oma tärkeä osansa. Organisaatiossa voidaan tunnistaa työntekijät, joilla on organisaatiolle strategisesti merkittävää osaamista ja hiljaista tietoa. Näiden organisaatiolle arvokkaiden, niin sanottujen osaajamestareiden tarkoitus on toimia valmentavalla otteella ja olla motivoituneita jakamaan, kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan. Osaajamestareiden tunnistaminen on mahdollista urapolun kaikissa vaiheissa ja heitä voidaan organisaatiossa hyödyntää esimerkiksi perehdytyksessä, mentoroinnissa, rekrytoinnissa, työkierrossa, vertaiskehittämisessä, sisäisessä koulutuksessa sekä valmennuksessa ja yleensäkin organisaation kehittämistyössä. (eOsmo 2011b.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on siis lukuisia ja niiden voidaan sanoa täydentävän toisiaan. Organisaation arvot, toimintatavat ja toimintakulttuuri vaikuttavat siihen, millaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä organisaatiossa käytetään. Kehittämismenetelmän valintaan vaikuttaa myös tarkoituksenmukaisuus. Joskus kehittämismenetelmän valinta lukuisista vaihtoehdoista voi tuottaa vaikeuksia.

Tällöin menetelmän valintaa helpottaa, kun tarvittava osaaminen kuvataan toimintana, toisin sanoen avataan se, mitä osaaminen tarkoittaa käytännön toimintana. Osaamisen kehittämisen menetelmän valintaa helpottaa myös kun tiedetään, kehitetäänkö yksilön vai ryhmän osaamista. (eOsmo 2011c.)

Työyksiköiden ja erilaisten ryhmien välinen tiedon ja osaamisen jakaminen on haasteellista. Kivisen (2008) mukaan tiedon ja osaamisen jakamista haittaavia raja-aitoja on sekä ammattiryhmien, työyksiköiden että organisaatioiden välillä. Suurimmat tiedon ja tiedonvaihdon ongelmakohdat ovat riittämätön vertailutiedon saaminen muista organisaatioista sekä yksiköiden välisen tiedon vaihdon vähäisyys ja käytäntöjen kehittymättömyys organisaation sisällä. Raja-aitoja ylittävä tiedon ja osaamisen jakaminen vaatii suunnittelua ja uudenlaisten toimintakäytäntöjen ja tehtäväkuvien luomista myös esimiehille.

### **2.3 Oppiva organisaatio**

Juutin (2001, 311) mukaan osaamisen johtamisen rinnalla puhutaan jatkuvasti myös oppivista organisaatioista, joita on alettu yleisesti kutsua myös älykkäiksi organisaatioiksi. Oppiva organisaatio kuvaa organisaatiota, jossa ihmisten on mahdollista jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, uusia ajattelumalleja on mahdollista synnyttää, ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä. (Hyppänen 2007, 101).

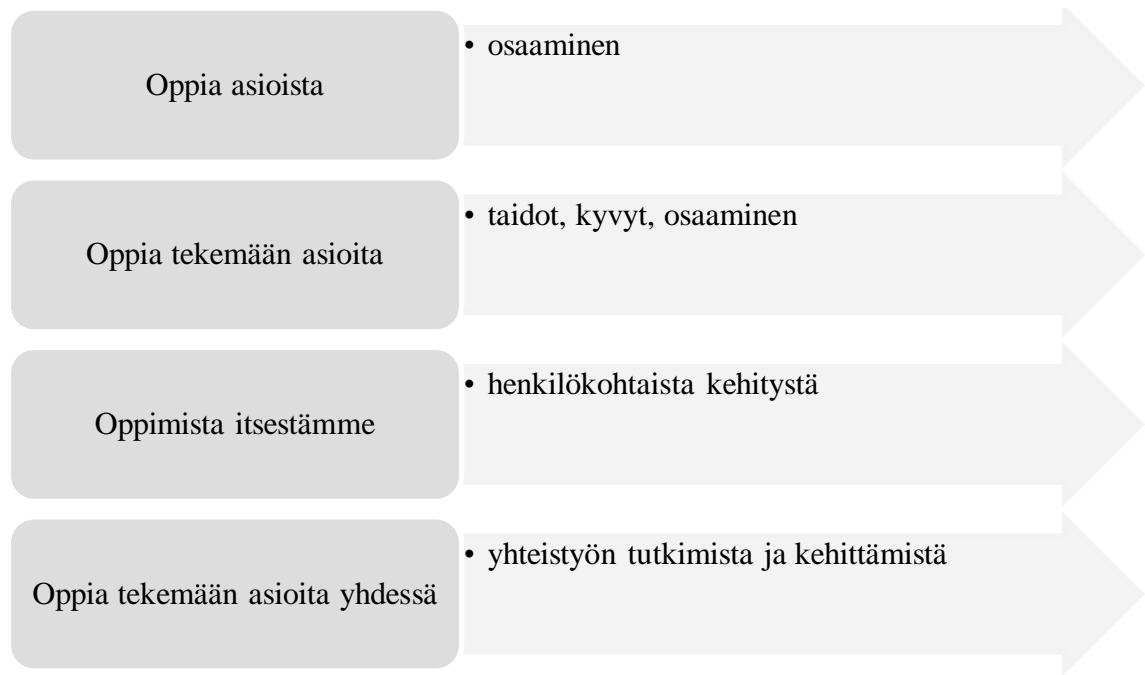
Viitalan (2005, 303) mukaan osaamisen johtamisen ihanneltilanteessa nähdään oppiva organisaatio. Sen ilmenemismuotoja ovat muun muassa kehityskeskustelut ja arviointikäytännöt. Oppimista tukeva kulttuuri on avain luonnolliselle ja jatkuvalle oppimiselle ja kehittymiselle organisaatiossa. Kulttuuri suuntaa ja yhdenmukaistaa organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa. Kulttuuria ei voida muuttaa nopeasti, mutta sitä voidaan kuitenkin tarkoituksellisesti vahvistaa. Erityisesti esimiehet luovat kulttuuria organisaatiossa omalla esimerkillään, toiminnoissa ja keskusteluissa näkyvillä valinnoillaan sekä ilmaisemiensa arvostusten kautta.

Oppivassa organisaatiossa henkilöstö on innostunutta, sitoutunutta ja motivoitunutta työskentelemään yhdessä päästäkseen tavoitteeseen. ja sillä on ennakoitijärjestelmä, jolla tunnistetaan muutokset ja uudet haasteet sekä osaamistarpeet toimintaympäristös-

sä. Oppivassa organisaatiossa osataan myös ennakoida tulevia muutoksia, sekä varautua niihin. Asiakkaat ovat keskiössä, henkilöstö tietää ketä varten töitä tehdään ja pyrkii ymmärtämään asiakkaiden tulevia tarpeita. (Viitala 2005, 52.)

Oppivassa organisaatiossa tiedon ja osaamisen hankkimiseen ja sen hyödyntämiseen panostetaan. Organisaatiossa on tilaa ja aikaa uuden oppimiselle ja osaamisen jakamiselle. Oppimiseen kannustetaan ja osaamisen jakamisesta palkitaan ja jokainen voi vaikuttaa työhönsä ja sen tavoitteisiin. Oppiva organisaatio tarvitsee perustan, jonka muodostavat yhteinen visio, strategia, selkeät tavoitteet sekä yhteiset arvot. Näiden on oltava kaikkien tiedossa, niin että jokainen voi kehittää toimintaansa samoilla tavoitteilla ja samaan suuntaan. Lisäksi tarvitaan vielä yhteiset merkitykset, millä tarkoitetaan sitä, että keskeiset asiat ymmärretään samalla tavalla. Organisaation oppimisesta puhuttaessa on asia yleensä ilmaistaan niin, että organisaatio oppii, vaikka kuitenkin oppiminen tapahtuu aina siellä toimivien ihmisten oppimisen varassa. (Viitala 2005, 52.)

Nutleyn ja Davisien (2001, 36) mukaan organisaatiossa on mahdollista tunnistaa ainakin neljä erilaista tapaa oppia (kuvio 3). Kuviossa viimeisenä esitelty ”oppia tekemään asioita yhdessä” muodostaa sillan organisaation ja yksilön oppimisen välille. Lausekkeet organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio herättävät kysymyksiä siitä, voiko organisaatio oppia ja onko organisaatio vain joukko yksilöitä. Voidaan ajatella, että organisaation oppiminen on vain summa yksilöiden oppimista. Mahdollista on myös, että organisaatio tietää vähemmän, kuin sen henkilöstö. Toisaalta, organisaatio voi tietää enemmän kuin sen yksilöt yhteensä. Organisaatioissa ihmiset vaihtuvat, mutta organisaatio säilyy. Osa kertyneestä tiedosta pysyy organisaation sisällä, se on upotettuna työn rakenteisiin, rutiineihin ja sääntöihin. Organisaation oppiminen on kollektiivista oppimista. Se perustuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen, ja siihen, kuinka organisaatio säilyttää ja käyttää tietoa. Organisaatioita, jotka tietoisesti pyrkivät kehittämään oppimistaan, kutsutaan oppiviksi organisaatioiksi.



Kuvio 3. Organisaation oppiminen (mukaillen Nutley & Davies 2001, 36).

#### 2.4 Osaajapankki osaamisen jakamisen menetelmänä

Tutkittua tietoa osaajapankista on ollut varsin vähän saatavilla. Käsitteenä osaamisrekisteri on lähellä osaajapankkia. Anttonen (2007, 4) on todennut, että sähköisen osaamisrekisterin hyödyntämiseen terveydenhuollossa liittyviä tutkimuksia ei ole ollut saatavilla, mikä todennäköisesti johtuu siitä, että sähköinen osaamisrekisteri ei ole ollut terveydenhuollon organisaatioilla käytössä tai sitä on vasta suunniteltu. Osaamisrekisteristä tehtyyn muualla kuin terveydenhuoltoalalla tehtyihin tutkimuksiin perehtymällä olen tullut siihen tulokseen, että osaamisrekisteri sisältää samat elementit kuin osaajapankki. Aiheeseen perehtyneenä olen siis päätenyt tässä opinnäytetyössä käyttämään osaamisrekisteriin liittyvää tietoa kuvaamaan osaajapankkiin liittyviä asioita.

Anttonen (2007, 2) on pro gradu -tutkielmassaan kuvannut, kuinka osaamisrekisterin sisältöä on lähdetty suunnittelemaan Turun terveystoimessa. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa sitä, kuinka keski- ja lähijohtajat suunnittelivat hyödyntävänsä osaamisrekisterin sisältämää tietoa strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta. Terveystoimen strategian ja sen merkityksen avaamista henkilöstölle yhteisten keskustelujen avulla pidettiin tärkeänä. Kaupungin taholta tulleiden ydinosaamisten koettiin olevan yleisellä tasolla, mutta niiden nähtiin kuitenkin laajentaneen näkemystä osaamisesta ja

ohjanneen osaamisen määrittelyä. Osaamisen painopistealueita koskevan keskustelun tarve korostui. Henkilöstölle tiedottamisesta oli huolehdittu kokousten, henkilökohtaisten keskustelujen ja yhteisten tilaisuuksien avulla. Henkilöstön suhtautuminen osaamisen kartoittamiseen ja osaamisrekisteriin oli tutkimustulosten mukaan ollut vaihtelevaa. Henkilöstöä oli osallistettu osaamisen määrittelyyn siten, että henkilöstö oli miettinyt osaamisen sisältöä käytännön työn näkökulmasta.

Tutkimuksessaan Anttonen (2007, 2) nosti esille, että osaamisrekisteristä haluttiin osaamisen johtamisen työvälinettä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa olemassa olevasta osaamisesta, tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ja osaamisvajesta. Osaamisrekisterin avulla henkilöstön osaamista olisi mahdollista hyödyntää laajemmin terveystoimessa, työn organisoimisessa, rekrytoinnissa ja oppimisen edistämisessä. Tutkimuksessa ei otettu kantaa osaamisrekisterin käyttöoikeuksiin, tarkoituksena oli tutkimustulosten perusteella miettiä, mitä tietoa todellisuudessa tarvittiin ja kuka tietoa tarvitsee. Oman osaamisen kehittämisen kannalta omaa osaamista koskevien tietojen katselun arveltiin kuitenkin olevan hyödyllistä.

Anttosen (2007, 47) tutkimusta varten haastattelemat keski- ja lähijohtajat halusivat osaamisrekisterin olevan konkreettinen työväline, niin ettei tieto osaamisesta jäisi pelkän olettamuksen varaan. Osaamisrekisterin toivottiin olevan lisäksi väline tiedon saamiseksi osaamisen nykytilasta ja sisältävän henkilökohtaiset osaamiset, erityisosaamisen ja osaamisen koko terveystoimessa. Osaamisrekisteristä toivottiin olevan apua tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakoimisessa ja osaamisvajeen löytymisessä peilaamalla tämänhetkistä osaamista tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen.

Anttosen (2007, 49) tutkimuksessa nousi esille osaamisrekisterin käyttö osaamisen jakamisen välineenä. Kun suunnitellaan koulutuksia, voidaan osaamisrekisteristä katsoa, löytyykö kouluttaja omasta organisaatiosta. Lisäksi tietoa henkilöstön osaamisesta olisi mahdollista käyttää konsultaatioapuna. Tutkimuksen mukaan esimiehen tulisi rohkaista ja kannustaa henkilöstöä osaamisen jakamiseen ja osaamisen jakamista jopa edellytettiin, jos henkilöllä katsottiin olevan huippuasiantuntijuus jollakin alalla.

Ojaniemi (2009, 3,11) on tarkastellut tutkimuksessaan osaamisen johtamista, strategista osaamista sekä osaamiskartan laatimista. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa oli lähdetty suunnittelemaan osaamisrekisterin kehittämistä ja käyttöönottoa. Osaamisrekisterin taustalla oli organisaation osaamiskartta. Henkilöstön perusosaamiskuvat oli tarkoitus tehdä yksikkökohtaisesti, jonka jälkeen osaamisrekisteri oli tarkoitus ottaa käyttöön. Osaamisrekisterin katsottiin olevan ennen kaikkea esimiehen työkalu osaamisen johtamiseen. Sen avulla on mahdollista saada esille ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tulee kehittää. Työyksiköissä osaamisrekisteri on väline osaamisen esille saamisessa, rekrytoinnissa, henkilöstön kehittämisessä, kehityskeskusteluissa, perehdyttämisessä, henkilökohtaisessa urasuunnittelussa, koulutussuunnitelmien laadinnassa sekä toiminta- ja taloussuunnittelussa. Henkilöstölle osaamisrekisteri mahdollistaa oman osaamisen kehittymisen seuraamisen. Sen avulla saadaan oma osaaminen ja asiantuntijuus näkyväksi, samoin kuin osaamisvajeet ja mahdolliset koulutustarpeet.

Eerikäinen (2009, 24) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin kehittämistä kunta-alalla. Tutkimuksessa nousi esille sisäinen rekrytointi, jolla tarkoitetaan henkilöstön hankintaa organisaation sisältä organisaatiossa jo työskentelevistä työntekijöistä. Sisäinen rekrytointi vaatii tutkimuksen mukaan usein sitä, että organisaatiolla on käytössään osaajapankki, jossa ovat henkilöstön ajantasaiset osaamistiedot. Sisäisessä siirrossa etuna katsotaan olevan se, että työntekijä ja hänen osaamisensa on jo organisaation tiedossa. Sisäisessä rekrytoinnissa oli tutkimuksen mukaan etuna myös se, että työntekijää motivoi mahdollisuus edetä urallaan tutussa organisaatiossa ja mahdollisuus näyttää siellä osaamisensa. Sisäinen rekrytointi mahdollistaa myös urakierron organisaation sisällä ja osoittaa arvostusta henkilöstölle. Tämä taas lisää tutkimuksen mukaan motivaatiota osaamisen kehittämiseen, sillä työntekijöille syntyy luottamus siihen, että heidän osaamistaan arvostetaan ja siitä palkitaan. Ja vaikka sisäinen rekrytointi ei poista työvoiman tarvetta, se voi kuitenkin helpottaa rekrytointia, sillä rekrytointitarve voidaan siirtää helpommin rekrytoitavaan kohteeseen.

Valkama ja Järvensivu (2006, 14) ovat tutkineet yritysverkostoissa tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja työntekijöiden kierrättämistä. Heidän tutkimuksestaan löytyi esimerkki osaajapankista kausiluonteisen työvoiman työllistämistä pidemmällä aikavälillä eri toimialojen yrityksissä. Osaajapankin toiminta oli lähtenyt käyntiin organisaatiolähtöisesti siten, että alkuun panevana voimana oli ollut kaksi vierekkäin sijaitsevaa

yrittäjiä, jotka edustivat eri toimialaa. Yhteistä yrityksille oli ollut se, että molemmilla oli ollut rekrytointiongelmia sesonkiaikana, mistä oli noussut esille ajatus siitä, olisiko mahdollista käyttää samaa työvoimaa kouluttaen se molempien yritysten tarpeisiin ja tehtäviin. Näin ollen samat henkilöt voisivat olla työllistettyjä ympäri vuoden. Toiminta oli lähtenyt hyvin käyntiin ja onnistumisesta kertoo se, että toiminta oli laajentunut vuoteen 2006 mennessä alun kahdesta yrityksestä pariinkymmeneen eri toimialojen yritykseen.

Valkaman ja Järvensivun (2006, 16 - 17) tutkimuksessa osaamisen kohtausta on esimerkkinä parinkymmenen jäsenyrityksen verkosto, joka on pyrkinyt kehittämään pysyvää osaamisen kehittämisen mallia. Tavoitteena on ollut perustaa osaamisen kohtausta, johon tarve on syntynyt yritysten omista tarpeista ja kokemuksista. Kaikilla yrityksillä ei ole ollut HR -henkilöä huolehtimassa osaamisen kehittämisestä ja osaamisen kohtausta on tarkoituksenaan ollut palvella yrityksiä kattavalla tavalla. Lisäksi osaamisen kohtausta on toiminut koulutuksen ja kehittämisen paikkana tarjoten yrityksille mahdollisuuksia, jotta niiden osaamistarve kohtaisi opintarjoajat. Toiminnan tarkoituksena on ollut kehittää toimintakäytänteitä ja -tapoja niin, että yritykset voisivat analysoida henkilöstönsä osaamistarpeita, saada tarpeita vastaavaa koulutusta sekä löytää uusia tapoja osaamisensa kehittämiseen. Toiminta-ajatus on keskittynyt hyvin vahvasti toisilta oppimiseen ja verkostossa toimivien yritysten keskinäiseen osaamisen jakamiseen.

Holtarin artikkelin (2009) mukaan organisaation näkökulmasta katsottuna osaajapankki ratkaisee useita ongelmia yhdellä kertaa. Osaajapankki järkevöittää ja tehostaa henkilöstön käyttöä ja tekee näkyväksi organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Osaajapankin kautta työnantajan on mahdollista ohjata työntekijöiden työuria ja suunnata koulutusta. Työnantaja pyrkii tarjoamaan henkilöstölle monipuolista ja jatkuvaa työuria ja toisaalta odottaa, että myös työntekijät rakentavat omaa osaamistaan monipuolisesti. Osaajapankin katsotaan edistävän näitä molempia tavoitteita.

Savileppä (2004) on selvittänyt sähköisten osaajapankkien tunnettavuutta ja organisaatioiden tiedonhakuprosesseja. Lisäksi tarkoituksena oli kerätä tietoa, jonka avulla asiantuntijarekisteriä voidaan kehittää vastaamaan paremmin organisaatioiden ja työelämän tarpeita.

## **2.5 Osaajapankin jalkauttaminen organisaatioon**

Osaajapankin kehittämisajatuksena on tarjota henkilöstölle kanava, josta on mahdollista löytää tietoa organisaatiossa olevasta osaamisesta ja osaajista. Sen odotetaan olevan kanava muun muassa osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen, koulutusten suunnitteluun, työkierron suunnitteluun ja rekrytointiin. Organisaatiossa tulee määritellä, kenelle osaajapankin palvelut on tarkoitettu ja mitkä ovat sen keskeiset käyttäjäryhmät. Lisäksi on määriteltävä, onko se tarkoitus luoda työnantajan vai työntekijän tarpeisiin, vai voidaan osaajapankki luoda palvelemaan näitä molempia.

Osaajapankin kehittämisen tavoitteena on, että sitä todellisuudessa käytetään ja että se toimii osana työyhteisön arkea. Kehittäminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä siitä, ketkä osaajapankkiin otetaan ja millaisilla kriteereillä. Osaajapankin rooli organisaatiossa on määriteltävä ja mietittävä, onko sen tarkoitus olla lista osaajista, vai onko tarkoitus lisäksi välittää myös työtä, koulutuksia ja tietoa. Osaajapankin toimintakriteerit tulee harvita tarkkaan ja siellä olevien henkilöiden on täytettävä tietyt ammatilliset kriteerit. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi koulutus, työkokemus, mahdollinen esimiestyökokemus ja viestintätaidot. (Savileppä 2004, 24 - 25.)

Osaajapankin suunnitteluvaiheessa selvitetään ja päätetään siitä, kuinka palvelun laadusta ja siellä olevien henkilöiden osaamisesta vastataan. Luotettavuuden ja tavoitettavuuden kannalta oleellista on luoda kaikista osaajista yhtenäinen esittely, josta käyvät ilmi koulutus ja erityisosaaminen. (Savileppä 2004, 25.)

## **3 MUUTOSJOHTAMINEN**

### **3.1 Muutosten johtaminen ja hallinta**

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, joten organisaatioidenkin on muututtava. Organisaatioiden on oltava valmiita muuttamaan rakenteitaan ja toimintatapojaan. Muutosten johtamisessa on tärkeää huomioida se, että muutoksia on erilaisia ja ne kohdistuvat eri asioihin, kuten esimerkiksi työtehtäviin, työyhteisöön tai organisaatorakenteisiin.

Erilaisilla muutoksilla on erilaisia vaikutuksia ja ihmiset reagoivat niihin eri tavoin. Muutokset saattavat aiheuttaa myös muutosvastarintaa ja siihen tulisi suhtautua ihmisten luonnollisena tapana ottaa vastaan uusia asioita. (Hyppänen 2007, 245 - 246.)

Organisaatiomuutosten toteuttaminen voidaan ajatella käsitteellisesti kahdella tavalla. Muutos voi olla joko tarkkaan harkittu prosessi, jossa jokainen vaihe voidaan sisällön, vaadittavien resurssien ja riskien osalta ennakoida. Rationaalisesti toteutettuna prosessina organisaatiomuutos perustuu oletukseen rationaalisesta ajattelusta koskien muutostarpeiden esiin nostamista, eri muutosvaiheiden erittelyä, muutoksen johtamista ja yksilön käyttäytymistä muutoksessa. Organisaatiomuutoksen toteuttamisen toista ääripäätä edustaa tulkinta anarkistisesta, suunnittelemattomasta ja sattumanvaraisesta muutosprosessista. Siinä lähdetään toteuttamaan muutosta hyväksymällä intuitiivisesti ajatus siitä, ettei monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja riskejä voida ennakoida tarkasti eikä sen katsota olevan edes mielekästä. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Muutokset ovat välttämättömiä organisaatioiden olemassaololle. Toimintakykyisen organisaation on oltava jatkuvasti liikkeessä. Muutoksen hallinnan kannalta on oleellista ymmärtää, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Onnistuneessa muutosprosessissa johtajilla on taito havainnoida, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Organisaatioilla on historiansa, ja aikaisemmat kokemukset ovat vaikuttamassa seuraaviin. Tästä johtuen taitava muutosjohtaja reflektoi mennyttä ymmärtääkseen organisaatiossa olevia rajoituksia ja luodakseen edellytyksiä tulevaisuudelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Muutosten johtaminen vaatii monenlaista osaamista ja tietoa. Muutosten läpivieminen on projekti, joka pitää suunnitella, toteuttaa suunnitelman mukaan ja lopuksi arvioida muutoksen onnistumista. Muutoksen huolellinen suunnittelu vaatii tietoa siitä, mistä muutoksessa on kysymys, miten ihmiset siihen reagoivat ja kuinka heidät saadaan innotumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja sekä vähentää mahdollista aiheetonta muutosvastarintaa. Muutostilanteessa esimies on työnantajan roolissa, mikä tarkoittaa sitä, että esimies luo edellytyksiä johdon tekemille päätöksille ja varmistaa omalta osaltaan muutoksen toteuttamisen. Esimiehen tulee siis nähdä muutoksen hyöty. Erittäin tärkeää onkin se, että esimies itse saa riittävästi tietoa muutoksesta organisaation johdolta pystyäkseen toimimaan oikein muutoksen läpiviemisessä. (Hyppänen 2007, 226, 231.)

Onnistuneen muutoksen johtamisen edellytyksenä on inhimillisten muutosreaktioiden huomioiminen ja ymmärtäminen. Huomioitava on se, että muutostilanteet aiheuttavat henkilöstössä monenlaisia tunteita, kuten epävarmuutta, epätietoisuutta, huolta ja pelkoa omasta asemasta. Muutoksia kohtaan voidaan kokea vastustusta ja toisaalta taas vanhas-ta luopumisen haikeutta ja surua. Suhteessa muuttuneeseen tilanteeseen voidaan kokea kuitenkin myös iloa ja toiveikkuutta. Työyhteisössä tulee järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joissa muutoksen aiheuttamia tunteita ja mieltä askarruttavia asioita voidaan käsitellä. (Työterveyslaitos 2010.)

Sopeutumista muutokseen voidaan helpottaa ottamalla vastuuta oman henkilökohtaisen muutoksen hallintaan. Tärkeää on pysyä rauhallisena, sillä paniikki aiheuttaa turvattu-muutta, vähentää kykyä keskittyä ja lisää konfliktien mahdollisuutta. Muutoksessa stressin hallinta on tärkeää. Oikein kanavoituna stressi voi auttaa työskentelyssä, mutta hallitsemattomana se aiheuttaa ongelmia ihmissuhteissa ja jopa terveydessä. Henkilö-kohtaiseen muutokseenhallintaan katsotaan kuuluvan lisäksi joustavuus, mahdollisuuksiin uskominen ja vastuun ottaminen asioista, joita voidaan muuttaa. (Painter 2010, 595.)

Henkilöstö tarvitsee realistista ja ajantasaista tietoa muutoksen eri vaiheista ja mahdolli-suuden kysyä itselleen tärkeistä asioista. Tärkeiksi koettuja asioita ovat muun muassa muutoksen perustelut, tavoitteet ja konkreettiset vaikutukset jokaisen työntekijän tilan-teeseen. Tätä varten organisaatiossa tulee yhteisten tiedotustilaisuuksien lisäksi järjestää myös pienempien ryhmien keskustelutilaisuuksia. (Työterveyslaitos 2010.)

Muutostilanteessa esimiehellä on monta tehtävää. Lisäksi haasteena on oman ammatilli-sen roolin säilyttäminen. Esimiehen on kyettävä samaistumaan työnantajan tavoitteisiin muutosprosessissa. Toisaalta esimiehen tehtävänä on ymmärtää, myötäelää ja tukea työntekijöitä ja auttaa työyhteisöä käsittelemään muutosta ja valmistautua uuden muut-tuneen tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Esimiehet ovat myös itse muutoksen kohteita, joten myös omien tunteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn muutoksessa on kiinnitettävä huomiota. (Työterveyslaitos 2010.)

Vaikka muutosten johtaminen onkin haasteellista, siinä on kuitenkin mahdollista onnistua. Muutos aika aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta, ja tästä johtuen esimiehen on erityisen tärkeää osoittaa suuntaa ja antaa tarvittaessa tukea henkilöstölle. Avainasioita muutosten aikaansaamisessa ovat muutosten perustelu ja henkilöstön osallistaminen. Osallistavalla muutoksen johtamisella saadaan aikaan parempia tuloksia kuin organisaation johdolta tulleilla komennoilla. Organisaatioiden menestymiselle onnistuneet muutokset ovat elintärkeitä ja tästä syystä ne tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida huolella. (Hyppänen 2007, 246.)

Pulkinen (2010, 3) on opinnäytetyössään kuvannut kirjallisuuskatsauksen avulla onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä. Aineiston analyysin perusteella muodostui kolme onnistunutta muutosjohtajuutta kuvaavaa luokkaa, jotka olivat suunnitelmallisuus, tiedottaminen ja arviointi. Suunnitelmallisuus tarkoittaa henkilöstön tunteiden huomiointia, henkilöstön mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun ja organisaation kulttuuristen tekijöiden huomioimista. Muutoksen onnistumisessa tiedottaminen toimii perustana ja voimavarana, sen avulla sidotaan organisaation toiminnot yhteen. Organisaation arvot ja päämäärät tiedotetaan henkilöstölle. Avoin ja ajantasainen tiedottaminen lisää myös luottamusta esimiehen ja henkilöstön välillä, sekä vähentää lisäksi huhujen leviämistä. Tiedottamisessa tärkeää on perustella muutos, niin että henkilöstö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden ja sitoutuu siihen. Arviointi tukee muutoksen onnistumista ja toimii esimiehen välineenä muutoksen edistymisessä. Arvioinnin avulla muutoksen suunnitelmia voidaan tarvittaessa muuttaa. Muutosta arvioidaan eri näkökulmista, sillä eri toimijat näkevät asiat eri tavalla. Jo muutoksen suunnitteluvaiheessa laaditaan arviointisuunnitelma, josta ilmenevät arvioinnin alustavat kohteet ja menetelmät.

Kallunki (2008, 2) on tutkinut muutosjohtamista ja sen onnistumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan tunnusomaista kehittämis- ja uudistustoiminnalle on ollut niiden rakentuminen kerroksittain niin, että uudistukset ovat rakentuneet entistä täydentämään. Selvästi nähtävillä on muun muassa organisaation oppimisen korostaminen. Muutosjohtamisessa ja organisaation kehittämisessä näkyy pyrkimys laaja-alaiseen osallistamiseen ja vuorovaikutukselliseen työskentelyyn. Tutkimuksen kohteena olleessa perusturvan muutosprosessissa oli ollut havaittavissa onnistuneen muutosjohtamisen keskeisiä piirteitä, kuten oppimista, tietoon pohjautuvaa muutosjohtamista ja luottamusta vahvistavaa toimintatapaa.

### 3.2 Muutosviestintä

Johtamisen voidaan sanoa olevan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos. Jos eri tahojen näkemykset muutoksen johtamisesta poikkeavat toisistaan, organisaatiossa ei ole mahdollisuuksia eri tahojen väliselle dialogille. Tutkimuksin on voitu todeta, että usein johto ja henkilöstö elävät ikään kuin eri maailmoissa. Tästä johtuen henkilöstö ei välttämättä muuta toimintaansa, vaikka johto esittäisi loogisia analyysejä muutoksen tarpeellisuudesta. Henkilöstö saattaa pitää johdon esittämiä analyysejä liian kaukana käytännöstä olevina, ja toisaalta he luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja ammatilliseen näkemykseensä. (Juuti & Virtanen 2009, 140 - 141.)

Valpolan (2004, 62 - 63) mukaan viestinnän tulee olla mukana koko muutosprosessin ajan kaikissa prosessin vaiheissa. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse ja mitä suurempia pelkoja sen seurauksiin liittyy, niin sitä tärkeämmässä roolissa viestintä on. Viestinnässä perusasioita ovat:

- Viestittävien asioiden on oltava totuudenmukaisia ja ne on kerrottava samanlaisina kaikille sidosryhmille.
- Viestien samansuuntaisuus ja samanhenkisyys tuovat luotettavuutta viesteihin. Oleellista on läheltä lähelle viestintä. Jos esimies ei voi kertoa tai keskustella ylemmän johdon viesteistä henkilöstölle, ihmiset eivät usko viestien sisältöön.
- Viestien perillemenoon tarvitaan runsaasti toistoa, niin että ihmiset uskovat että muutoksen suhteen ollaan tosissaan ja sille on mietitty perusteita.
- Ihmiset tarvitsevat epävarmoissa tilanteissa lisää tietoa ja monimutkaisissa tilanteissa he tarvitsevat mahdollisuutta keskustella ja jäsentää tilannetta ja tietoa toisten kanssa.
- Johdon luottamuspääoma tukee viestintää nopeutta vaativissa tilanteissa. Johdon kykyä olla aidosti läsnä ja päästä aitoon dialogiin arvostetaan henkilöstön keskuudessa. Luottamuspääomaa omaavat johtajat kertovat kaiken, minkä voivat ja jos eivät voi kertoa kaikkea, perustelevat sen, miksi eivät voi kertoa. Jos johtaja ei tiedä kaikkea viestittävään asiaan liittyvää, hän yrittää selvittää vastauksen ja palaa asiaan sen jälkeen.

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se on avointa viestintää, joissa viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Vain sillä on merkitystä, mitä henkilöstö kuulee ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät. Muutostilanteissa pahinta, mitä esimies voi tehdä, on olla viestimättä. Rehellisyys luo pohjaa uskottavuudelle ja siksi on tärkeää, että esimies on avoin silloinkin, kun ei tiedä mitä tulee tapahtumaan. Muutokset organisaatiossa vaativat poikkeuksetta viestinnän tehostamista. Muutosviestinnän tulee olla sisällöltään selkeää, totuudenmukaista ja informatiivista. Muutostilanteissa viestintään ja johtamiseen kohdistuu odotuksia, joihin esimiehen on vastattava, mikäli muutos halutaan viedä onnistuneesti päätökseen. Muutosjohtajien vastuulla on synnyttää ymmärrystä organisaation toiminnallisista haasteista ja viestinnän avulla kommunikoida haasteet organisaation sisällä. (Juuti & Virtanen 2009, 51; Stenvall & Virtanen 2007, 73.)

Muutoshankkeen suunnittelun yhteydessä on otettava huomioon viestinnälliset tarpeet. Varsinaisen muutoshankkeen toteutuksessa tulee nähdä vaivaa erityisesti suunnittelun ja viestinnän osalta. Viestintätoimenpiteet tulee kytkeä muutoshankkeen keskeisiin vaiheisiin ja toimintoihin, sillä näissä yhteyksissä sijaitsevat suurimmat viestinnälliset tarpeet. Viestinnälliset toimenpiteet voivat perustua rationaaliseen, dissipatiiviseen tai dialogiseen viestintäajatteluun, joista tutkimusten mukaan dialoginen viestintä tuottaa parhaita tuloksia. Dialogissa vuorovaikutuksella luodaan merkityksiä muutoshankkeen kokemuksista ja henkilöstö työstää omaa ymmärrystään muutoshankkeesta, sen tavoitteista ja tuloksista. Viestinnän on oltava jatkuvaa koko muutosprosessin ajan. Kuitenkaan sitä ei saa olla liikaa, sillä silloin on vaarana hukkaa informaatiotulvaan. Muutoshankkeen kulusta on kuitenkin viestittävä säännöllisesti, ja tämä edellyttää hyvää suunnittelua ja mallittamista viestinnän näkökulmasta. Muutosprosessi tulee kuvata mahdollisimman tarkkaan ja siihen on sisällytettävä viestinnälliset toimenpiteet. Muutosprosessin jatkuva viestintä vähentää myös huhuja, joilla on taipumus levitä organisaatiossa. Siksi on tarpeellista harkita sitä, olisiko tarpeellista tiedottaa ja välittää viestiä muutoshankkeesta myös silloin, kun varsinaista tiedotettavaa ei edes ole. (Stenvall & Virtanen 2007, 73 - 74.)

Nykyisin työyhteisöillä on käytössään jo paljon erilaisia viestinnän kanavia ja muotoja. Sähköiset kanavat, kuten sähköposti, internet ja organisaation oman paikallisverkon mahdollistava intranet ovat yleistyneet, ja ne ovat lähes kaikkien käytettävissä. Lisäksi

erilaiset tiedotustilaisuudet, tiedotteet, ilmoitustaulut, esitteet ja valmennustilaisuudet toimivat viestinnän keinoina. Kirjallinen aineisto on tarpeellista viestinnässä, mutta se vain tukee, ei auta ihmisiä perehtymään asioihin ja löytämään vastauksia kysymyksiin ja tästä syystä viestinnässä tärkeässä roolissa on kasvokkain viestintä. (vrt. Kauhanen 2009, 177; Valpola 2004, 64.)

Muutoshankkeesta viestittäessä organisaatiossa kannattaa toimia siten, että mitä tärkeämpi viestitettävä asia on, sitä varmempi ja tärkeämpi on viestinnässä käytetty kanava. Ylimmän johdon tehtävänä on informoida organisaatiota muutoksen kannalta kaikkein oleellisimmista asioista, muista muutoshankkeeseen liittyvistä asioista voivat viestiä muut muutosprosessissa mukana olevat. Tärkeää on huomioida myös viestin välittämisen samanaikaisuus, sillä useiden muutoshankkeiden on todettu epäonnistuneen siksi, että viestintä on toiminut eriaikaisesti ja tästä on aiheutunut katteetonta muutosvastarintaa. Muutoshankkeen etenemisestä on kerrottava totuudenmukaisesti ja tasapuolisesti myönteisiä ja kielteisiä asioita painottaen. Viestintä tulee kuitenkin aloittaa positiivisilla uutisilla, sillä näin luodaan vastaanottavainen tunnelma, jonka jälkeen negatiivisienkin asioiden kertominen ja vastaanottaminen on helpompaa. Viestittäessä on siis tärkeää valmistautua huolella, aloittaa positiivisilla uutisilla, viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi ja hillittävä omat tunteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 74 - 75.)

### **3.3 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta ilmenee organisaatioiden ja yksilöiden käyttäytymisessä enemmän tai vähemmän voimakkaana. Muutosvastarinta voi kohdistua moniin eri asioihin, kuten omaan asemaan liittyvään vastarintaan tai sisältöön kohdistuvaan kritiikkiin. Sisältöön kohdistuva kritiikki kohdistuu tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin ja muutoksen toteuttamistapaan. Usein sekä henkilökohtaisen aseman muutokseen että sisältöön kohdistuva kritiikki sekoittuvat toisiinsa ja oman aseman muutos esimerkiksi työtehtävissä johtaa kriittiseen arvosteluun itse muutosta kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Vaikka tutkimusten mukaan muutosvastarinta koetaan usein kielteisenä asiana, se voidaan nähdä myös myönteisesti. Usein muutosvastarinta on luonnollinen ja positiivinen asia ja kertoo siitä, että muutos on ollut vaikuttava. Yksilöiden on todettu vastustavan erityisesti asioita, jotka edellyttävät vanhasta luopumista ja kehittymistä. Muutosvasta-

rinnan voidaankin ajatella kertovan organisaatiossa käynnissä olevasta muutosdynamikasta ja reflektiivisestä kyseenalaistamisesta. Muutosvastarinta kertoo myös organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Lisäksi muutosvastarinta voi olla aidosti uuden luomisen lähtökohta organisaatiossa, mikä tarkoittaa sitä, että vastustuksen kautta voi nousta esille asioita joita taitavasti hyväksi käyttäen muutoksen laadun on mahdollista jalostua ja parantua. (Stenvall & Virtanen 2007, 100 - 101.)

Johdon esittämät strategiset linjaukset eivät sellaisenaan riitä muutoksen aikaansaamiseen. Konkreettisen palvelutoiminnan parissa ja erityisesti asiakasrajapinnoilla toimivien näkemykset muutostarpeista tulisi nostaa esille jo uusia toimintatapoja suunniteltaessa. Toiminnan muospaineita on käsiteltävä organisaatiossa konkreettisesti työyhteisön arkisen työn tasolla, jotta eri tasoilla toimivien välillä ei syntyisi erisuuntaisia odotuksia ja epätahtista kehitystä. (Työterveyslaitos 2011.)

Muutosvastarinta saatetaan nähdä joissakin tilanteissa osallistamisen esteeksi. Yleensä muutosvastarinnan taustalla ajatellaan olevan yksilöiden vääränlainen asenne muutosta ja kehittämistä kohtaan. Muutosvastarinta voidaan tulkita myös niin, että muutokseen niin myönteisesti kuin kriittisesti kantaottava työntekijä työstää käynnissä olevaa muutosta ja yrittää sopeuttaa oman toimintansa siihen. Kehittämisen kannalta täydellinen välinpitämättömyys on huomattavasti haitallisempaa. Muutostilanteissa on tärkeää hyödyntää kehittämisen resurssina kaikki tulkinnat ja ajatukset, myös kriittiset. Kyseenalaistava näkökulma toiminnan kehitysvaiheen arviointiin suunnattuna on tärkeä voimavara vaihtoehtoja kartoitettaessa ja suuntaa valittaessa. (Työterveyslaitos 2011.)

## **4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TEHTÄVÄ**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on osaamisen jakamisen kehittäminen Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen vanhushpalveluissa. Opinnäytetyön tehtävänä on toimintatutkimuksen keinoin selvittää osajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä osaamisen jakamisen menetelmänä yhteistoiminta-alueen vanhushpalveluissa. Lisäksi tehdään ehdotus osajapankin jalkauttamissuunnitelmasta organisaatioon.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Toimintaympäristön kuvaus ja kohdejoukko

Liperin kunta ja Outokummun kaupunki muodostivat vuoden 2009 alusta alkaen sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen. Liperin kunta toimii yhteistoiminta-alueen isäntäkuntana. Yhteistoiminta-alueen vanhuspalvelut tuottavat vanhusten hoivan ja huolenpidon turvaamiseksi ennaltaehkäiseviä kotikäyntejä, sosiaalista aktiivisuutta lisääviä toimia, kotipalvelua, kotisairaanhoidoa, päiväkeskustoimintaa, muistihoitajan palveluita, tuettuja asumispalveluita sekä lyhyt- ja pitkäaikaista laitoshoidoa. Vanhusten palvelujen tavoitteena on, että ikääntyneet asuvat omilla kodeissaan ja elävät mahdollisimman itsenäistä ja virikkeellistä elämää läheistensä avulla. (Liperin kunta 2011a.)

Vanhuspalvelujen alaisuuteen kuuluvien asumispalvelujen tavoitteena on tukea iäkkäiden asumista hoidon porrastuksen kannalta oikeassa hoitopaikassa. Asumispalveluja tuotetaan sekä omana toimintana, että ostopalveluina yksityisiltä palvelun tuottajilta. Tehostettu palveluasuminen on tarkoitettu asiakkaille, jotka tarvitsevat ympärivuorokautista hoivaa ja huolenpitoa. Asukkaat maksavat asumisestaan vuokraa ja muista palveluista Liperin kunnan asiakasmaksutaksan mukaisesti. (Liperin kunta 2011b.)

Tehostettua palveluasumista tarjoavassa, vuonna 2007 perustetussa Hoitokoti Onnissa on kaksi pienryhmäkotiä muistisairautta sairastaville vanhuksille ja yksi pienryhmäkoti kehitysvammaisille. Lisäksi on neljä kappaletta kaksioita tukiasunnoiksi, joita voidaan vuokrata pariskunnille tai sisaruksille. Hoitokoti Onni on peruskorjattu ja muutettu vastaamaan tehostetun palveluasumisen tarpeita. Talossa on hissi ja oma turvapalvelujärjestelmä. Lisäksi jokaisessa pienryhmäkodissa on sauna sekä viihtyisät ja kodikkaat oleskelutilat. Asukkailla on omat huoneet, joissa on suihku ja wc. Asukkaat sisustavat omat huoneensa omaisten ja hoitajien avustuksella omilla tavaroillaan ja pukeutuvat omiin vaatteisiinsa. Asukkaille tarjotaan paikan päällä valmistettua kotiruokaa. Säännöllinen, suunniteltu ja ohjattu viriketoiminta pitää yllä asukkaiden toimintakykyä ja omatoimisuutta.

Toiminta-ajatuksena on tarjota dementoituneille vanhuksille ja kehitysvammaisille kodinomaista palveluasumista. Asukkaiden toimintakykyä ja omatoimisuutta edistetään

käyttämällä kuntouttavaa työtettä. Ammattitaitoiseen henkilökuntaan kuuluu hoitokodin johtaja, 2 sairaanhoitajaa, 22 lähihoitajaa ja kaksi työllistettyä työntekijää, joista toinen toimii hoitotyössä ja toinen keittäjänä. Lääkäripalvelut toteutetaan kerran viikossa tapahtuvalla lääkärinkierrolla ja tarvittaessa käytetään perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palveluja. Asukkaiden lääkehoidosta huolehditaan kokonaisuudessaan.

Tässä opinnäytetyössä kohdejoukkona oli organisaation vanhuspalvelujen alaisuudessa toimivista kahdeksasta esimiehestä ja vanhuspalvelujohtajasta koottu fokusryhmä sekä vanhuspalvelujen alaisuudessa toimivan tehostetun palveluasumisen työyhteisö. Työntekijöitä työyhteisössä on yhteensä 27 työntekijää, joista 22 lähihoitajaa, kaksi sairaanhoitajaa, hoitokodin johtaja ja kaksi työllistettyä, joista toinen toimii hoitotyössä ja toinen keittäjänä. Opinnäytetyöhön työyhteisöstä osallistuivat lähihoitajat, sairaanhoitaja ja hoitokodin johtaja, toisen sairaanhoitajista toimiessa tutkijana.

## **5.2 Opinnäytetyön lähtötilanteen kuvaus**

Liperin ja Outokummun sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteistoiminta-alue oli mukana eOsmo (osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden tukena) -hankkeessa, jossa kehitettiin osaamisen hallinnan ratkaisuja neljään sosiaali- ja terveystalouden organisaatioon. Hankkeen tuloksena syntyi neljä erilaista organisaation tarpeista ja tavoitteista lähtevää osaamisen johtamisen ja hallinnan toimintamallia sekä niihin liittyvät työvälineet. Mukana eOsmo -hankkeessa Liperin ja Outokummun sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteistoiminta-alueella olivat sosiaali- ja terveyspalvelujen johtoryhmä, lähiesimiehiä eri yksiköistä sekä edustajia eri ammattiryhmistä. Hankkeen tuloksena syntyi osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaismalli Liperin ja Outokummun sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteistoiminta-alueelle. eOsmo -hankkeen päätyttyä kehittäminen organisaatioissa jatkuu edelleen Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden osalta muun muassa siten, että organisaation Intra-järjestelmään on tarkoitus luoda kaikille avoin OHJ -osio, jossa on myös osaajapankki. (Nuutinen & Paasu 2011, 6.)

Henkilökuntamme on aktiivisesti osallistunut erilaisiin koulutuksiin. Lisäksi useampi työntekijä on kehittänyt osaamistaan työkierron avulla. Olimme kokeneet, että työkierr-

ron kautta saatu osaaminen on kertautunut työyhteisössä sen lisäksi, että siitä on ollut hyötyä ennen kaikkea työkierrossa olleelle työntekijälle itselleen. Työntekijöiden työkierrosta saamat hyvät kokemukset ovat innostaneet työkiertoon halukkuutta jopa siinä määrin, että työyhteisössä on tällä hetkellä tilanne, että työkiertoon pääsyä jonotetaan.

Yhteisissä palavereissa ja työn lomassa olimme keskustelleet ja pohtineet usein, kuinka työntekijän oman erityisosaamisen jakaminen sekä omassa työyksikössä että organisaatiossa olisi mahdollista. Yhdeksi osaamisen jakamisen menetelmäksi työyhteisössämme on alettu järjestää ”Yhteisen oppimisen palaveria”. Palavereissa muun muassa erilaisiin koulutuksiin osallistuneet työntekijät jakavat saamaansa tietoa työyhteisössä. Palavereissa kaikilla on mahdollisuus jakaa omaa erityisosaamistaan muille ja keskustella työyhteisön hyvistä käytänteistä ja kehittää niitä edelleen. Olemme kokeneet tärkeäksi sen, että työyhteisössämme osaamisen jakamiselle on varattu aika ja paikka. Yhteisen oppimisen palaverit on varattu vain ja ainoastaan osaamisen jakamiselle, mikä mahdollistaa työyhteisössämme osaamisen kehittämisen. Kokemuksiemme perusteella voidaan siis sanoa, että ”Yhteisen oppimisen palaverit” toimivat erinomaisena osaamisen jakamisen menetelmänä työyhteisössä ja niitä voidaankin suositella käytettäväksi laajemmin organisaatiossa.

Osaamisen jakaminen organisaatiossa laajemmin sen sijaan on herättänyt keskustelua työyhteisössämme. Olemme joutuneet tilanteisiin, joissa jonkin yksittäisen toimenpiteen suorittaminen on vaatinut erikoisjärjestelyjä. Esimerkkejä tällaisista tilanteista ovat katetroinnit, injektiot ja avannehoidot, jotka työntekijöiden on tarvittaessa hallittava. Edellä mainitut toimenpiteet vaativat onnistuakseen työntekijältä kokemuksen kautta saatua osaamista. Lähihoitajien työnkuva on pääasiallisesti asukkaiden perushoitoa ja huolenpitoa. Lisäksi lähihoitajien työhön kuuluvat kodinhoidolliset tehtävät, kuten siivous, pyykkihuolto ja ruoanlaitto. Yhteisen oppimisen palavereissa käydyissä keskusteluissa on tullut ilmi, että hoitajat kokevat epävarmuutta ja osaamattomuuden tunteita toimenpiteiden suorittamisessa. Pohdimme yhdessä, kuinka tuo tarvittava osaaminen työyhteisössämme olisi saatavissa. Työkierto ja sen kautta saatu osaaminen on yksi tapa kehittää osaamista toimenpiteiden suorittamisen osalta, mutta ongelmaksi hoitajat ovat kokeneet sen, että he eivät omassa työssään pääse harjoittelemaan toimenpiteitä säännöllisesti niin, että niiden suorittaminen olisi mahdollista muuttua osaamiseksi.

Keskustelin keväällä 2011 eOsmo -hankkeen edustajan kanssa ja hän ehdotti opinnäytetyöni aiheeksi osaamisen jakamisen kehittämistä organisaatiossa. Pohdin aihetta ja työsti sitä mielessäni suhteessa omaan työyhteisöön. Yhteisissä keskusteluissa työyhteisön jäsenet olivat tuoneet esille sekä osaamisen jakamisen kehittämistarpeen laajemmin organisaatiossa että ongelmat toimenpiteiden suorittamisessa. Osaajapankki osaamisen jakamisen menetelmänä olisi mahdollisesti ratkaisu työyhteisössämme esiin nousseisiin ongelmiin. Lisäksi keskustelimme osaamisen jakamisen menetelmistä vanhuspalveluesimiesten palaverissa syksyllä 2011 ja vanhuspalvelujohtajan esityksestä päädyin opinnäytetyössäni kartoittamaan osaajapankin hyödynnettävyyttä ja tarpeellisuutta organisaatiossa vanhuspalvelujen esimiesten näkökulmasta. Olin pohtinut osaamisen jakamisen kehittämistä organisaatiossa ja miettinyt kuinka opinnäytetyöni toteuttaisin. Syksyllä 2011 opinnäytetyösuunnitelma alkoi hahmottua mielessäni.

### **5.3 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa**

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksen keinoin toteutettu kehittämistehtävä. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, itseään tarkkailevaa ja osallistuvaa. Toimintatutkimus pyrkii vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2009, 29.) Tässä kehittämistehtävässä käytännössä havaittu ongelma on osaamisen jakaminen ja toimintatutkimuksen keinoin pyritään selvittämään, onko osaajapankki osaamisen jakamisen menetelmänä mahdollisesti ratkaisu tähän ongelmaan.

Toimintatutkimuksessa painottuvat sekä tutkitun tiedon muuttaminen että samanaikaisesti käytännön muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka päämääränä on yhdessä ratkaista käytännön ongelmia ja saada aikaan muutosta. Siten sen katsotaan sopivan hyvin lähestymistavaksi kehittämistyössä. Lähestymistapana toimintatutkimuksessa on se, että ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten asiat ovat. Toisin sanoen, asioita ei vain kuvata, vaan kehittämisen tavoitteena nykyisen todellisuuden muuttaminen. Tässä opinnäytetyössä kuvataan lähtötilanne työyhteisön osalta sellaisena kuin se tutkijalle esiintyy ja osallistamalla organisaation edustajia mukaan tutkimukseen, pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännössä esiin noussut ongelma, eli osaamisen jakamisen menetelmien kehittäminen. (vrt. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38, 58.)

Edellä kuvattuun toimintatutkimukseen liittyvään teoriaan viitaten toimintatutkimuksellinen lähestymistapa soveltuu hyvin tämän kehittämistehtävän menetelmälliseksi valinnaksi, sillä toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on yhdessä ratkaista ongelmia ja saada aikaan muutosta. Osaamisen jakamisen menetelmien kehittämistarve oli organisaatiossa yhteisesti tiedostettu ja tutkija on osa organisaatiota, jossa kehittämistehtävä toteutettiin. Oma työtään kehittävää tutkijaa voidaan kutsua toimintatutkijaksi, jolla oletetaan olevan käytännön kokemusta tutkimuskohteesta. Olennaista on ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Tässä kehittämistehtävässä aktiivisia osallistujia olivat tutkijan lisäksi sekä vanhuspalvelujen alaisuudessa toimivat esimiehet ja vanhuspalvelujen alaisuudessa toimivan tehostetun palveluasumisen työntekijät. Tutkittavat tulee ymmärtää tietoisiksi eli aktiivisiksi toimijoiksi, subjekteiksi, tutkimus- ja kehittämisprojektissa. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa tutkijalle monia etuja. Usein parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan on työyhteisössä yhdessä keksitty, kuin vastaavasti yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Työyhteisön jäsenet tuntevat oman toimintansa haasteet paremmin kuin muut, jos he vain ovat valmiita muutokseen. Vanhuspalvelujen alaisuudessa toimivilla esimiehillä ja työyhteisön jäsenillä on kokemusta ja asiantuntijuutta osaamisen jakamiseen liittyen. Työyhteisössämme ja organisaatiossamme haasteeksi oli noussut osaamisen jakaminen ja kehittäjänä toin ryhmään teoreettisen osaamisen ja ulkopuolisen näkökulman, jotka osaltaan mahdollistivat ongelman ratkaisun. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

#### **5.4 Kehittämisprosessin spiraalisuus ja syklisyys**

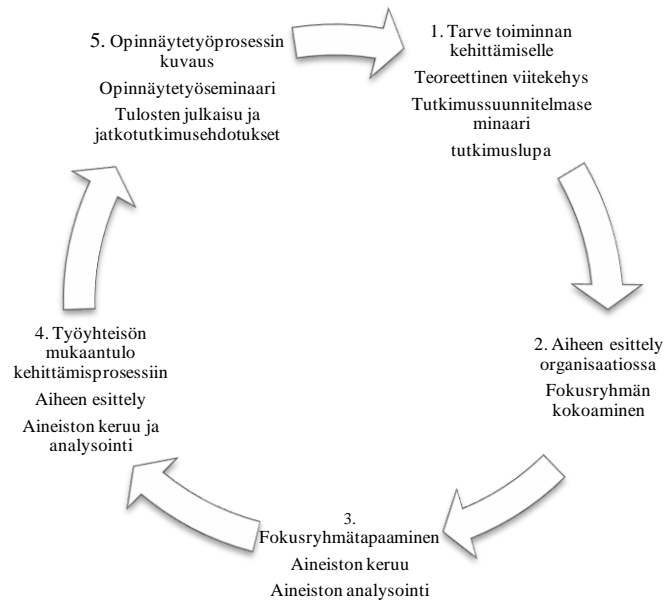
Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena on sosiaalinen käytäntö, jonka sanotaan olevan altis muutoksille. Kehittämisprosessin eteneminen voidaan kuvata jatkuvana spiraalina eli syklinä. Voidaankin sanoa, että kehittämistoimintaan kuuluvat tehtävät muodostavan kehän, jossa perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Ensimmäisen kehän jälkeen prosessi jatkuu, jolloin seuraa uusia kehiä organisointiineen, perusteluineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Spiraali sisältää näin ollen useita toteutuneita kehiä. Kehittämis toiminnan tulokset asetetaan spiraalimallissa arvioitavaksi

uudelleen ja uudelleen. Arvioinnin tulosten mukaan hankkeen perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään, joten kehittämistoiminnan voidaan sanoa olevan jatkuva prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 66.)

Reflektio- eli arviointivaihe on keskeinen vaihe, jossa kehittymistä tapahtuu. Kehittämistoimintaan kuuluvien kehien aikana toimijoiden ajattelu tekee niin sanotun oppimisilmukan ja palaa oppimisen ja johtopäätösten jälkeen takaisin normaaliin toimintaan. Kehittäminen ei siis johda ehdottomaan totuuteen, vaikka tulos tällä hetkellä olisi toimiva ja hyvä, vaan jatkuvaan vuorovaikutteiseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

Kehittämisen prosessin voidaan sanoa olleen syklinen, sillä eri vaiheet toistuivat uudelleen prosessin kuluessa. Ensiksi määriteltiin kehittämisen ongelma ja asetettiin kehittämistyölle tavoitteet, jonka jälkeen selvitettiin kirjallisuuden ja muun lähdeaineiston avulla, onko aiheesta tehty samantyyppisiä tutkimuksia jo aikaisemmin. Tämän jälkeen kehittämistehtävää tarkennettiin ja tutkimussuunnitelma vahvistettiin. Varsinainen kehittämistehtävä aloitettiin suunnittelemalla ja tutkimalla, millaisia mahdollisuuksia käytännössä päämääriin pääsemiseksi oli olemassa. Saatua aineistoa tutkittiin, analysoitiin, tehtyjä asioita arvioitiin ja tavoitteita muotoiltiin ja tarkennettiin edelleen prosessin kuluessa. Prosessissa vuorottelivat siis suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Erityisesti toimintatutkimuksen yhteydessä onkin korostettu juuri kehittämisen prosessin spiraalimaisesta rakennetta. Spiraalissa korostuu konkreettisen toiminnan ja sitä käsittelevän diskursin välinen vuorovaikutus. (Ojasalo ym. 2009, 60; Toikko & Rantanen 2009, 66.)

Tässä opinnäytetyössä saatua aineistoa analysoitiin, tehtyjä asioita arvioitiin ja tavoitteita muotoiltiin ja tarkennettiin. Prosessissa vuorottelivat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Analyysia tehtiin koko prosessin ajan, ja spiraalimaisuus on nähtävissä myös analyysissa.



Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessin kuvaus

## 5.5 Tutkijan rooli

Toimintatutkimuksessa tutkija on Ojasalon ym. (2009, 62) mukaan aktiivinen vaikuttaja ja toimija tutkimuskohteen sisällä. Tässä opinnäytetyössä tutkijana pyrin yhteisissä palaverissa keskustelujen kautta luomaan yhteistä ymmärrystä osaajapankin tarpeellisuudesta ja hyödynnettävyydestä osaamisen jakamisen menetelmänä organisaatiossa. Toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut, joita voidaan kuvata myös yhteisesti hyväksytyihin mielipiteisiin tai näkemyksiin haakeutuvaksi keskusteluksi. Tutkijana tehtävänäni oli suunnitella yhdessä kehittämistehtävään osallistuvien kanssa tarvittavia muutoksia ja sitoutua myös yhdessä toteuttamaan niitä. Kehittämisessä foorumeina toimivat vanhuspalvelujen alaisuudessa toimivat esimiehet ja yksittäisen työyhteisön työntekijät. Tutkijana toimin kehittämishankkeessa vetäjänä ja yhteyshenkilönä.

Toimintatutkimuksessa osallistujat ovat tutkimuksen kaikissa vaiheissa vastuullisia toiminnastaan sekä itselleen että muille ryhmään osallistuville. Kehittäjän rooli on toimintatutkimuksessa erilainen kuin muissa lähestymistavoissa, sillä toimintatutkimuksessa kehittäjä toimii ryhmän aktiivisena jäsenenä. On myös muistettava, että kaikki toimintatutkimukseen osallistuvat ovat tasa-arvoisia, olipa heidän asemansa kehitettävässä organisaatiossa mikä tahansa. Tässä kehittämistehtävässä osallistujina oli esimiehiä ja työn-

tekijöitä, joten kehittäjänä pidin mielessäni osallistujien tasa-arvoisuuden tietoisesti. En myöskään arvioinut osallistujien tuotoksia kehittämistehtävään asemansa perusteella. (vrt. Ojasalo ym. 2009, 60.)

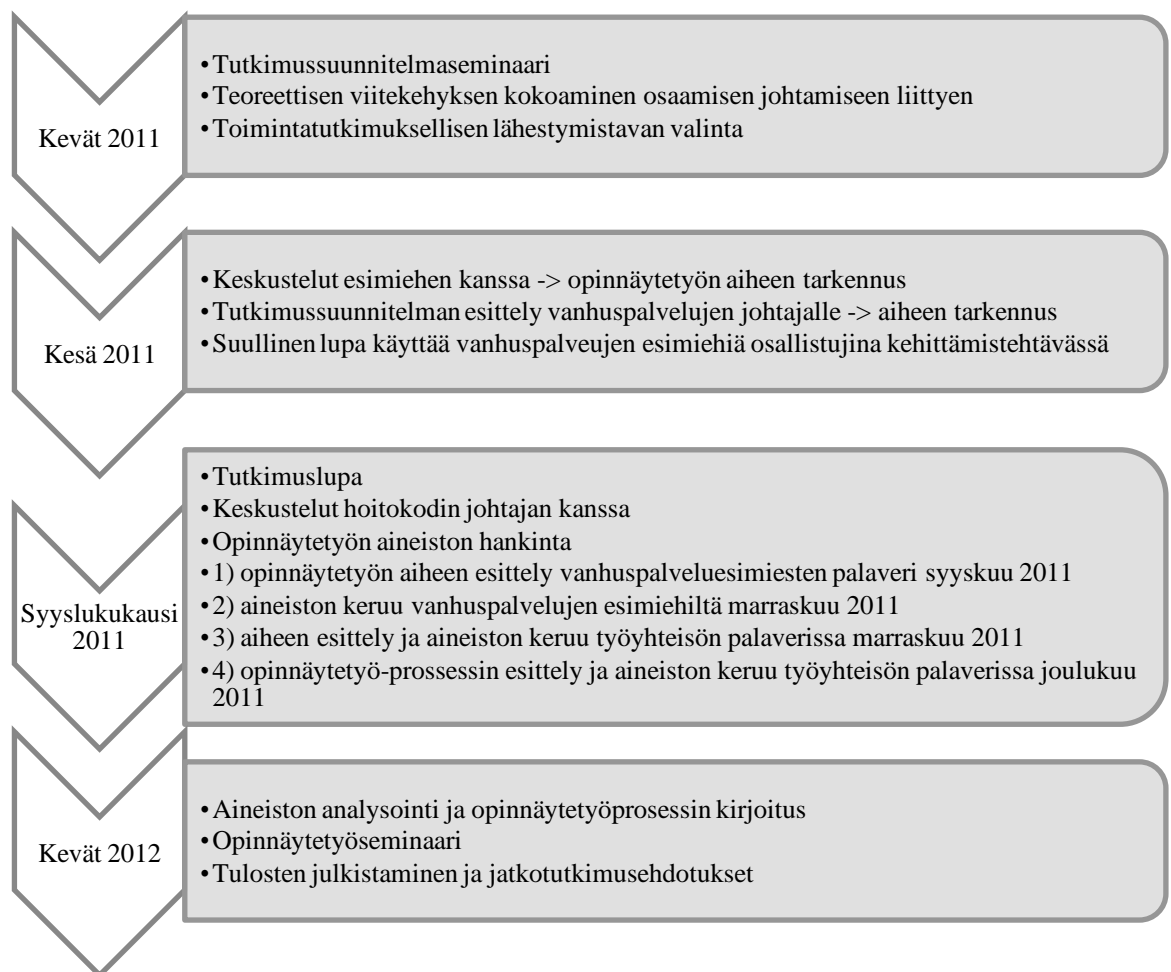
Kehittäjänä osallistuin fokusryhmätapaamisiin ja työyhteisön palavereihin työntekijä-kehittäjän roolissa. Keräsin tietoa tutkittavasta kohteesta ja analysoin sitä reflektiivisesti muiden osallistujien kanssa. Havainnoijana tarkoitukseni oli vaikuttaa mahdollisimman vähän toimintaan ja vuorovaikutuksen voidaan katsoa tapahtuneen kohteen ehdoilla. Tässä kehittämistehtävässä havainnoinnin voidaan katsoa olleen joustavaa ja väljää toimintaa ja sen tarkoituksena on ollut saada tutkittavasta kohteesta mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa. Työyhteisön kanssa toimiessani roolini kehittäjänä voitiin nähdä myös fasilitaattorina, sillä pyrkimykseni oli kannustaa työyhteisön jäseniä muutostyöhön. Fasilitaattori on asiantuntija muutosprosessissa, jonka asiantuntemusta työyhteisön jäsenet voivat käyttää hyväkseen. (vrt. Ojasalo ym. 2009, 105; Toikko & Rantanen 2009, 91.)

## **5.6 Prosessin aikataulu**

Kehittämistehtävän tutkimussuunnitelma hyväksyttiin keväällä 2011. Sain tutkimussuunnitelmaseminaarissa ohjaajalta, opettajilta ja opiskelijakollegoilta arvokkaita ohjeita ja ehdotuksia kehittämistehtävän toteuttamiseksi, joiden avulla hioin tutkimussuunnitelmaani. Tämän jälkeen kokosin teoreettista viitekehystä osaamisen johtamisesta. Tutkimusmenetelmäkirjallisuuden perehtymällä harkitsin eri vaihtoehtoja oman opinnäytetyöni menetelmälliseksi lähestymistavaksi. Päädyin toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, sillä toimintatutkimus pyrkii vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2009, 29.)

Keväällä 2011 keskustelimme opinnäytetyön toteutuksesta esimieheni kanssa, jonka jälkeen tein alustavan tutkimussuunnitelman. Kesällä 2011 esittelin tutkimussuunnitelmani vanhuspalveluiden johtajalle, jonka antamien ohjeiden perusteella tarkensin tutkimussuunnitelmaani enemmän omaa organisaatiotamme palvelevaksi. Kysyin alustavasti vanhuspalvelujohtajalta lupaa käyttää hänen alaisuudessaan työskenteleviä esimiehiä kehittämistehtäväni fokusryhmänä ja sain tähän suullisen suostumuksen.

Kehittämisen prosessin aineiston hankinta suoritettiin syyslukukauden 2011 aikana. Varsinainen aineiston keruu tapahtui vanhuspalvelujen esimiesten palaverissa ja kahdessa työyhteisön palaverissa. Lisäksi yhdessä työyhteisön palaverissa keskustelimme osaamisen jakamisen menetelmistä organisaatiossa ja opinnäytetyöni liittymisestä aiheeseen. Tästä työyhteisön palaverista olen käyttänyt nimitystä aiheen hautomo-palaveri. Esi mieheni kanssa käydyt keskustelut opinnäytetyöni toteutuksesta ja etenemisestä on syytä mainita myös aikataulullisesti, sillä ne veivät prosessia eteenpäin syyslukukauden 2011 aikana.



Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

## 6 AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena on osaamisen jakamisen menetelmien kehittäminen osaajapankin hyödynnettävyyden ja tarpeellisuuden kartoittamisella. Tutkimusaineisto muodostui osaamisen johtamisen teoreettisesta viitekehyksestä ja toimintatutkimukselle tyypillisen syklisyyden mukaisesti myöhemmässä vaiheessa teoreettiseen viitekehykseen lisäystä muutoksen johtamisesta. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus ja osaamisen jakamisen menetelmien kehittämisen voidaan katsoa kuuluvan siihen olennaisesti. Muutoksen johtamisen mukaan ottaminen teoreettiseen viitekehykseen on perusteltua, sillä kehittämisprosessin aikana saatujen havaintojen perusteella tuli ilmi, että työyhteisössä kehittämisen myötä tulevat pienetkin muutokset aiheuttavat kuohuntaa ja muutosvastarintaa. Henkilöstön huomioiminen kehittämisen myötä tapahtuneessa muutoksessa, niin pienessä kuin suuressa, on muutoksen onnistumisen edellytys. Tutkimusaineistoon kuuluu lisäksi fokusryhmätapaamisissa ja työyhteisön palaverissa hankittu ja analysoitu aineisto.

### 6.1 Aineiston keruumenetelmät

Tutkijana käytin osallistavaa havainnointia ja tutkimuspäiväkirjamerkintöjä aineistona kehittämistehtävässä. Toikon ja Rantasen (2009, 89-90) mukaan kehittämistoiminnan voidaan sanoa olevan ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla osallistujat voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Metsämuurosen (2008, 43) mukaan taas havainnoinnissa sanotaan olevan kyse siitä, että kehittäjä tarkkailee kehitettävää kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja. Tässä kehittämistehtävässä toimintatapoja muutettiin prosessin kuluessa dialogin avulla saadun yhteisen ymmärryksen perusteella. Osallistava havainnointi toteutettiin niin, että seurasin yhteisissä tapaamisissamme muun muassa osallistujien mielialoja, innokkuutta sekä osallistumisen astetta ja kirjasin nämä havainnot tutkimuspäiväkirjaani. Näitä havaintoja kutsun sanattoman viestinnän avulla saaduiksi havainnoiksi. Osallistavalla havainnoinnilla saadut tulokset tulivatkin yllätyksekseni olemaan tämän kehittämistehtävän tuloksissa merkittävässä osassa. Osallistava havainnointi ja myöhemmin esiteltävä Learning Cafe -menetelmä ovat perusteltuja tässä kehittämistehtävässä rajallisten resurssien vuoksi. Learning Cafe -menetelmällä on mahdollista saada

tiivistettyä ja relevanttia tietoa kehittämistehtävään, mikäli pöydissä esitetyt kysymykset ovat oikein aseteltuja tutkimusongelmaa ajatellen. Osallistavan toiminnan oletetaan myös etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. (Toikko & Rantanen 2009, 89 - 90.)

Tutkimuspäiväkirja oli käytössäni kehittämisprosessin ajan. Kirjoitin siihen sanattoman viestinnän avulla saatujen havaintojen lisäksi omia ja osallistujien oivalluksia, palaverissa esiin tulleita asioita ja tunteita, eli kaikkea sitä, mitä kehittämisprosessin aikana tapahtui sekä konkreettisesti että omassa mielessäni. Tutkimuspäiväkirjana toimi A4-kokoinen luentolehti, johon kirjoitin lisäksi lyhyitä referaatteja hyviksi havaituista lähteistä, lähdevinkkejä, prosessin etenemissuunnitelmia, suunnitelman muutoksia jne. Tutkimuspäiväkirjan sanotaan olevan erinomainen apuväline tutkimuksen edistymisessä ja seuraamisessa, jos sitä on käyttänyt koko prosessin ajan säännöllisesti. Kirjasin tutkimuspäiväkirjaan havaintoni kaikista fokusryhmätapaamisista ja työyhteisön palaverista, joten tutkimuspäiväkirjan käytön voidaan sanoa olleen systemaattista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 45.)

Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio (Hirsjärvi ym. 2010, 233.) Tällä tarkoitetaan yksinkertaisesti erilaisten aineistojen yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Triangulaatio tarkoittaa kahden tai useamman näkökulman käyttöä samassa tutkimuksessa, sillä voidaan viitata esimerkiksi useamman aineistonkeruumenetelmän tai analyysimenetelmän käyttöön. Tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen kohteena olevaa asiaa eri suunnista tai eri menetelmin mahdollisimman laajan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Triangulaatio on keino lisätä tutkimuksen luettavuutta ja tarkastella tutkittavaa kohdetta mahdollisimman monesta näkökulmasta. (Kylmä & Juvakka 2007, 17; Kananen 2008, 39.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistotriangulaatiota, joka tarkoittaa tutkittavaan kohteeseen liittyviä erilaisia aineistoja ja niiden hyödyntämistä. Erilaisia aineistoja ovat esimiesten ja työntekijöiden aineistot osajapankin tarpeellisuuteen ja hyödynnettävyyteen liittyen. Aineistot on saatu havainnoimalla, yhteisin keskusteluin ja Learning Cafe -menetelmää käyttäen. (vrt. Kananen 2008, 40.)

## 6.2 Fokusryhmän kokoaminen ja aiheen esittely

Esittelin opinnäytetyöni aiheen syyskuussa 2011 vanhuspalvelujen tulosalueen esimiesten palaverin yhteydessä, sillä työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä mukana olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä, mikä on tutkimuksen kohde ja sen tavoitteet. Toin esille, että opinnäytetyöni tavoitteena on osaamisen jakamisen menetelmien kehittäminen organisaatiossa. Keskustelua herätti tutkijan roolini osaamisen jakamisen menetelmien kehittäjänä, sillä organisaatio oli osallistunut eOsmo -hankkeeseen, jossa osaamisen hallinnan kokonaisuutta oli kehitetty kaksivuotisessa EU-rahoitteisessa projektissa. Kerroin, että opinnäytetyöni aihe oli tullut ehdotuksena eOsmo -hankkeen edustajalta ja opinnäytetyön tekeminen kuului opintoihin. YAMK-opinnoissa opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen kehittämistehtävä. Asiasta keskusteltuamme ja yhteisen ymmärryksen löydyttyä, pyysin esimiehiä kehittämisprosessin fokusryhmän jäseniksi ja sain heiltä yksimielisen suostumuksen. Kerroin tutkimukseen osallistuville, mikä heidän roolinsa kehittämistehtävässä tulee olemaan. Toin esille, että fokusryhmän avulla osallistujilta on tarkoitus kerätä ideoita osaamisen jakamisesta organisaatiossa. Fokusryhmä on keino saada selville ihmisten mieltymyksiä, tarpeita, subjektiivisia reaktioita ja ideoita kehittämistä varten. Fokusryhmän kokoaminen oli perusteltua tässä kehittämistehtävässä, sillä sen avulla voidaan kerätä toimijoiden käsityksiä kehitettävästä asiasta. Fokusryhmän jäseniltä voidaan kysyä mielipidettä esimerkiksi kehittämistoiminnan tarpeen määrittelystä, kehittämiskohteiden priorisoinnista sekä kehittämisprosessin etenemisestä. Tärkeäksi koin perustella osallistujien roolin kehittämistehtävässä, sillä osallistujien tulee ymmärtää oma osansa ja pystyttävä tekemään järkeviä arviointia tutkimuksen suhteen. Osallistujille kerroin, että osallistuminen on vapaaehtoista eikä siitä kieltäytyminen vaadi perusteluja. Lisäksi toin esille, että osallistujia ei raportointivaiheessa yksilöidä ja heidän anonymiteettinsa tullaan takaamaan kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 145.)

Palaverissa keskustelimme osaamisen jakamisesta Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen vanhuspalveluissa. Keskustelun päätteeksi vanhuspalvelujohtaja esitti, että opinnäytetyöni tulisi liittyä eOsmo -hankkeen kautta tulleeseen ideaan osajapankin tekemisestä organisaatioon. Itse osajapankki toteutetaan eOsmo -hankkeessa mukana olleiden henkilöiden toimesta ja tehtäväkseni sovittiin kartoittaa osajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä organisaatiossa. Lisäksi tehtäväkseni sovittiin osajapankin jalkauttamissuunnitelman tekeminen

henkilöstölle. Hyväksyin vanhuspalvelujohtajan ehdotuksen ja sovimme, että seuraavassa tapaamisessa kartoitan osaajapankin hyödynnettävyyttä ja tarpeellisuutta organisaatiossa.

Fokusryhmän kokoamisen ja aiheen esittelyn jälkeen jatkoin teoreettisen viitekehyksen kokoamista osaamisen johtamisesta. Etsin tietoa osaajapankkiin liittyen, mutta sitä oli kuitenkin varsin vähän saatavilla. Pääsääntöisesti osaajapankit linkittyivät työvoimatoimiston palveluihin ja varsinaisesti organisaation sisäisistä osaajapankeista oli saatavilla vain vähän tietoa. Osaamisrekisteri on kuitenkin käsitteenä lähellä osaajapankkia ja siitä tietoa oli saatavilla suhteellisen hyvin. Kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon perehtymällä en löytänyt eroa osaajapankin ja osaamisrekisterin välillä. Tähän perustuen oppinnäytetyössä voidaan osaajapankin ja osaamisrekisterin olettaa tarkoittavan samaa asiaa, eli olevan synonyymeja.

Suunnittelin seuraavan fokusryhmätapaamisen sisällön ja harkitsin eri vaihtoehtoja aineiston hankkimiseksi. Toimintatutkijana perehdyin Learning Cafen käyttöön aineistonkeruumenetelmänä. Learning Cafessa työskennellään ja opitaan yhdessä pienissä pöytäryhmissä, niin sanotuissa kahvipöydissä. Kokemuksia ja ideoita jaetaan, itsestäänselvyyksiä kyseenalaistetaan rakentavassa hengessä ja luodaan uutta tietoa. Learning Cafe on paikka ajatusten vaihdolle ja kollektiivisen älykkyyden esiin tuomiselle, yhteisen ymmärryksen synnyttämiseksi ja ratkaisujen etsimiseksi. Keskustelut käydään annetun aiheen kannalta merkitsevistä kysymyksistä ja näin saadaan keskustelijoiden hiljainen tieto esille. Osallistujat kirjoittavat ajatuksiaan pöytäliinaan ja jokaisella on mahdollisuus kehittää ajatusta edelleen samaan pöytäliinaan. Jokaisessa pöydässä on niin kutsuttu emäntä, joka vauhdittaa keskustelua, tekee muistiinpanoja ja yhteenvedon pöydässä käydyistä keskusteluista. Muut pöytäseurueen jäsenet toimivat tiedonsiirtäjinä. Pöytäryhmiä vaihdetaan sovitun ajan kuluttua. Pöydän emäntä jää kuitenkin pöytään ja esittelee pöydässä käydyn keskustelun lyhyesti uusille tulijoille. Lopuksi pöytäkeskustelut puretaan koko osallistujajoukolle ja puheenjohtaja tekee yhteenvedon käydyistä keskusteluista. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2009.)

Learning Cafe –menetelmä sopii hyvin aineiston hankintaan, sillä se on työskentelymenetelmä, joka auttaa Järvensivun, Nykäsen ja Rajalan (2010, 68 - 69) mukaan saavuttamaan yhteisen ymmärryksen annettuun asiaan, mahdollistaa ratkaisun löytämisen han-

kaliin kysymyksiin ja myös hiljaisemmilla osallistujilla on mahdollisuus päästä ääneen. Pöytäkeskusteluihin oikein valituilla aiheilla on mahdollista kerätä kehitettävän asian kannalta oikeaa tietoa suhteellisen yksinkertaisesti. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus kartoittaa osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä. Käsitteet olivat riittävän pelkistettyjä, ja tästä johtuen Learning Cafe –menetelmää käyttäen aineiston hankinta oli mahdollista sekä esimiehiltä että työntekijöiltä samoja aiheita käyttäen.

Esittelin esimiehelleni suunnitelman fokusryhmätapaamisen sisällöstä ja sain ohjeita, joiden avulla viimeistelin seuraavan tapaamisen sisällön. Varasin Learning Cafessa tarvittavan aineiston, eli suuria kartonkeja ns. pöytäliinoiksi ja tarvittavan määrän kyniä valmiiksi fokusryhmätapaamista varten.

### **6.3 Fokusryhmätapaaminen**

Varsinainen fokusryhmätapaaminen järjestettiin marraskuussa 2011 vanhuspalveluesimiesten palaverin yhteydessä. Palaverissa käsiteltäviä asioita oli paljon ja opinnäytetyölle varattu aika oli esityslistalla ensimmäisenä. Paikalla oli seitsemän vanhuspalvelujen alaisuudessa toimivaa esimiestä ja vanhuspalvelujohtaja. Tapaamisen aluksi pyysin fokusryhmän jäseniltä allekirjoituksen suostumuksesta käyttää tapaamisten aikana kerättyä aineistoa opinnäytetyössäni.

Esittelin fokusryhmälle lyhyesti, kuinka Learning Cafe -menetelmä toimii aineistonkeruumenetelmänä. Tämän jälkeen kyseistä menetelmää käyttäen keräsin fokusryhmältä tietoa osaajapankin hyödynnettävyydestä ja tarpeellisuudesta organisaatiossa. Jaoin osallistujat kahteen ryhmään ja nimesin molempiin pöytiin emännän. Käytin Learning Cafe -menetelmää hieman soveltaen fokusryhmän kanssa johtuen suhteellisen pienestä osallistujajoukosta sekä rajallisesta ajasta. Tyypillisesti Learning Cafessa osallistujat jaetaan 6 - 8 hengen ryhmiin ja pöytäkeskustelut kestävät noin 20 minuuttia kerrallaan. Fokusryhmääni kuului kahdeksan henkilöä, joten molempiin pöytään tuli neljä osallistujaa. Keskusteluaikaa pöydissä oli kerrallaan kymmenen minuuttia. Lopuksi pöytien emännät kiteyttivät pöydissä käydyt keskustelut, eli osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys saatiin näin nostettua esille.

Käytännössä toteutin Learning Cafen niin, että jaoin osallistujat kahteen pöytään. Jaoin pöytiin varaamani suuret kartongit ns. pöytäliinoiksi. Olin kirjoittanut kartonkeihin valmiiksi pöydässä käsiteltävän teeman. Jaoin pöytiin myös kynät, joilla osallistujat kirjoittivat pöytäliinoihin teemaan liittyviä ajatuksia. Pöytiin valitsemani emännät johtivat keskustelua ja huolehtivat siitä, että keskustelu pysyi annetussa teemassa. Kymmenen minuuttia kestäneen keskustelun ja asioiden ylös kirjaamisen jälkeen osallistujat vaihtoivat pöytää, emäntien jäädessä omiin pöytiinsä. Emäntä tiivistä pöydässä käydyn keskustelun uusille pöytään tulijoille, ja tiivistettyä keskustelua käytettiin uuden keskustelun pohjana.

Toimintatutkijana seurasin taustalla keskustelun kulkua, tein muistiinpanoja havainnoistani ja kellotin aikaa. En kokenut tarpeelliseksi osallistua keskusteluun, sillä keskustelu sujui vilkkaasti ja annetuissa teemoissa pysyttiin hyvin. Sain Learning Cafen avulla aineistoksi omien havaintojeni ja muistiinpanojeni lisäksi kaksi suurta kartonkia, joihin oli kirjattu osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä koskevia ajatuksia ja ehdotuksia. Vaikka aika oli rajallinen ja osallistujajoukko suhteellisen pieni Learning Cafemenetelmää ajatellen, toimi menetelmä mielestäni erittäin hyvin kyseisen fokusryhmän kanssa. Fokusryhmä koostui esimiehistä, jotka jo työnsä vuoksi ovat tekemisissä osaamisen ja sen jakamisen kanssa, eli heillä on asiantuntijuus osaamiseen liittyen.

Keskustelimme tapaamisen lopuksi lyhyesti esimiesten osaajapankkiin liittyvistä odo-  
tuksista. Lisäksi sovimme, että esittelen saamani analysoidun aineiston fokusryhmälle myöhemmin sovittuna ajankohtana. Alustavasti sovimme myös yhteisestä palaverista henkilöstösuunnittelijan ja yhden fokusryhmän jäsenen kanssa. Palaverin tarkoituksena oli miettiä osaajapankin perustamiseen liittyviä asioita. Tarkoituksenani oli osallistua palaveriin tutkija/kehittäjän roolissa. Opinnäytetyölleni varatun ajan päätyttyä oli aika siirtyä muihin palaverissa käsiteltäviin asioihin.

Fokusryhmätapaamisen jälkeen kirjoitin havaintoni ja muistiinpanoni tekstinkäsittelyohjelmalla analyysia varten. Lisäksi valokuvasin Learning Cafen tuotoksena syntyneet ”pöytäliinat” (esimerkki liitteessä 2). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa kerätään aineistoa useassa eri vaiheessa ja rinnakkain eri menetelmin, analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan koko prosessin ajan. Aineistoa siis kerätään ja analysoidaan osin samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 223). Aineiston tarkempi analyysi on kuvattu kappaleessa 6.7 aineiston analyysi (54).

#### **6.4 Prosessin uudelleen suuntaus**

Olimme edellisessä aineistonkeruupalaverissa sopineet yhteisestä osaajapankin perustamiseen liittyvästä palaverista henkilöstösuunnittelijan ja yhden fokusryhmään kuuluvan esimiehen kanssa. Palaveri kuitenkin peruuntui lokakuussa 2011, sillä aikataulut opinnäytetyöni ja organisaation osaajapankin toteutumisen kanssa eivät sopineet yhteen. Palaverin peruminen oli perusteltua, mutta tarkoitti käytännössä sitä, että kehittämistehtävän suuntaa ja tarkoitusta jouduttiin pohtimaan uudelleen. Olin aikaisemmin analysoinut fokusryhmätapaamisen aineiston ja jo tuolloin ajatellut, että työyhteisön mukaan ottaminen kehittämistehtävään toisi siihen arvokasta lisätietoa. Tätä ajatusta vahvisti edelleen osaajapankkiin liittyvän palaverin peruuntuminen. Kehittämistehtävä oli siinä vaiheessa, että joka tapauksessa jouduin tarkentamaan ja suuntaamaan kehittämistehtävääni uudelleen.

Toimintatutkimuksessa toiminta etenee Ojasalon ym. (2009, 60) mukaan suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä ja tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa kriittisesti ja järjestelmällisesti. Kehittämisprosessissa eri vaiheet toteutuvat uudelleen ja prosessia voidaankin kuvata spiraalina. Oma kehittämisprosessini oli fokusryhmätapaamisen jälkeen vaiheessa, jossa olin analysoinut saadun aineiston, arvioinut tehtyjä asioita ja tullut siihen tulokseen, että oli aika tarkentaa ja muotoilla päämääriä ja suunnata prosessia koskemaan myös henkilöstöä.

Osallistavasta kehittämismenetelmästä on monenlaisia etuja. Usein henkilöstön kanssa yhdessä kehitetty ratkaisu ongelmaan tai kehitettävään asiaan on parempi, kuin jos ratkaisut annettaisiin valmiina ulkopuolelta. Henkilöstö tuntee toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset. Henkilöstön mukaan ottamista suunnitteluun ja valmisteluun

pidetään tärkeänä kehittämisprosessin alusta alkaen. Voidaankin ajatella, että ne, joita kehittäminen koskee, ovat siihen oikeutettuja osallistumaan. Tämä näkökulma vahvisti ajatustani työyhteisön mukaan ottamisesta kehittämistehtävään. Osaajapankin toiminta organisaatiossa koskee koko henkilöstöä. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, ja se edellyttää ihmisten vuorovaikutusta ja aktiivista osallistumista. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla kehittämistoimintaan osallistuvat voivat tarkastella prosessin perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Nykyään korostetaankin osallisuuden merkitystä kaikessa kehittämistoiminnassa. Tässä opinnäytetyössä henkilöstön mukaan otto kehittämistehtävään on perusteltua, sillä organisaation osaajapankki tulee koskemaan myös henkilöstöä. Henkilöstön osallistaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja vähentää katteetonta muutosvastarintaa. Muistettava on myös, että kaikki toimintatutkimukseen osallistuvat ovat samanarvoisia, olipa heidän asemansa organisaatiossa mikä tahansa. Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään olemassa olevia käytäntöjä paremmiksi tai vastaamaan johonkin käytännössä havaittuun ongelmaan. Yleensä kysymyksessä on koko työyhteisöä tai organisaatiota koskeva muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien osapuolien osallistumista muutoksen toteuttamiseen. (vrt. Ojasalo ym. 2009, 60; Toikko & Rantanen 2009, 89, 91; Metsämuuronen 2008, 29.)

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla, eikä siitä miten ne ovat. Tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen ja toimintatutkimukseen voidaan sanoa liittyvän vahvasti käytännön läheisyys. Toimintatutkimuksen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän arkipäivän toimintansa. Tyypillisiä piirteitä toimintatutkimuksessa ovat tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa ja tutkittavien välinen yhteistyö. Toimintatutkimus on siis yksinkertaistettuna tilannesidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Toikko & Rantanen 2009, 58.)

Perustelut työyhteisön mukaan ottamiseen kehittämistehtävään olivat olemassa. Keskustelimme kehittämistehtävän etenemisestä esimieheni kanssa ja tulimme yhteisesti siihen tulokseen, että työyhteisön mukaan ottaminen kehittämistehtävään olisi perusteltua. Henkilöstön osallistaminen kehittämistehtävään lisäisi sitoutumista kehitettävään asiaan ja vähentäisi muutosvastarintaa. Kehittämistehtävän tuloksiin henkilöstön mukaan ottaminen toisi lisäarvoa. Sain esimieheltä suullisen luvan käyttää työyhteisöä kehittämistehtävässä.

Päätettyäni ottaa työyhteisön mukaan kehittämistehtävään kokosin materiaalia osaajapankista ja tein työyhteisön palaveriin liittyen suunnitelman. Työyhteisön mukaan ottaminen oli tarkoitus toteuttaa yhteisen oppimisen palaverissa ja Learning Cafe -menetelmää käyttäen kartoittaa osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä henkilöstön näkökulmasta.

## **6.5 Työyhteisön mukaanotto kehittämistehtävään**

Marraskuussa 2011 työyhteisön palaverissa pyysin työyhteisön jäseniä mukaan kehittämistehtävään. Paikalla palaverissa oli 10 työntekijää. Palaverille oli varattu aikaa kaksi tuntia, ja se oli aikataulullisesti suunniteltu niin (klo 13 - 15), että sekä aamu- että iltavuoron työntekijät olivat paikalla.

Keskustelimme palaverin aluksi osaamisen jakamisen menetelmistä työyhteisössämme. Kerroin eOsmo -hankkeesta ja siitä, että hankkeen myötä kehittäminen jatkuu ja organisaatioon on tarkoitus perustaa osaajapankki, johon oma opinnäytetyöni liittyy. Keskustelimme siitä, mitä osaajapankki tarkoittaa ja miten se mahdollisesti toimii osaamisen jakamisen menetelmänä. Merkille pantavaa oli se, etteivät palaverissa paikalla olleet työntekijät tienneet, mikä osaajapankki on ja miten sen on tarkoitus toimia osaamisen jakamisen menetelmänä. Tutkijana havaitsin myös, ettei osaajapankki aiheena herättänyt innostusta tai mielenkiintoa osallistujien keskuudessa.

Keskustelun jälkeen annoin työntekijöille yhden suuren kartongin ja kyniä ja pyysin heitä kirjaamaan mieleen vapaasti ja ennakkoluulottomasti kaiken, mitä osaajapankki tuo mieleen. Annoin työntekijöille ohjeeksi, että he ensin keskustelevat pareittain, jonka jälkeen parit keskustelevat keskenään ja viimeiseksi keskustellaan kaikki yhdessä annetusta aiheesta. Tällaista keskustelua voidaan kutsua hieman soveltaen kasautuvaksi keskusteluksi. Kasautuva keskustelu on Järvensivun ym. (2010, 70) mukaan yksinkertainen osallistava menetelmä, jossa annettuja aiheita mietitään ensin muutaman minuutin ajan yksin, sitten pareittain, neljän hengen ryhmissä ja lopuksi ryhmien tuotokset ja ideat tuodaan yhteiseen keskusteluun. Sovellettu kasautuva keskustelu sopi tilanteeseen, sillä osallistujamäärä oli sopiva menetelmää ajatellen. Suurempaa joukkoa ajatellen kasautuva keskustelu voi ikään kuin karata käsistä. Aikaa keskustelulle ja kirjaamiselle annoin

15 minuuttia. Tutkijana seurasin taustalla ja varmistin, että keskustelu pysyi annetussa aiheessa. Kun aika oli kulunut loppuun, tiivistimme lyhyesti, mitä osaajapankki työntekijöille tuo mieleen.

Tämän jälkeen toteutin Learning Cafeen samoilla menetelmillä kuin fokusryhmän kanssa. Tutkijana seurasin pöytäkeskustelua ja osallistuin keskusteluihin pitääkseni keskustelut annetuissa aiheissa. Tutkijana tehtävänäni oli kannustaa työyhteisöä tuomaan ajatuksiaan esille. Palaverista kirjoitettiin muistio ”Yhteisen oppimisen palaveri” – vihkoon. Muistio on kaikkien työntekijöiden luettavissa. Dokumentoin ja tallensin saadun aineiston myöhempää analysointia varten ja valokuvasin Learning Cafe -menetelmän avulla saadut ”pöytäliinat”.

Yhteisen oppimisen palaverista saadun aineiston analysoimisen jälkeen aloin valmistella seuraavaa tapaamista työntekijöiden kanssa. Tapaaminen sovittiin järjestettäväksi joulukuussa 2011 työyhteisön TYHY (työyhteisön hyvinvointi)-iltapäivän yhteyteen.

## **6.6 Kehittämistä ja kivaa**

Toinen kehittämissuhteeseen liittyvä palaveri työyhteisössä järjestettiin joulukuussa 2011. Palaverissa oli mukana suurin osa (20) työntekijöistä, sillä palaveri järjestettiin TYHY -iltapäivän yhteyteen. Palaverissa käsiteltiin ensin työyhteisön yhteisiä asioita, jonka jälkeen kävimme yhdessä läpi osaamisen jakamiseen liittyviä asioita vapaasti keskustellen. Keskustelimme edellisessä palaverissa saaduista tuloksista osaajapankkiin liittyen. Tulimme yksimielisesti siihen päätökseen, että tarve osaajapankille on organisaatiossa olemassa. Sen sijaan osaajapankin hyödynnettävyys jäi vielä epäselväksi joutuessa osin siitä, ettei osaajapankkia konkreettisesti vielä ole, joten sen toiminta ja kuvailu jäävät vielä tässä vaiheessa arvailujen varaan.

Tämän jälkeen jaoin työntekijät pieniin ryhmiin, joissa keskusteltiin osaamisen jakamisen hyvistä käytännöistä omassa työyhteisössä. Pyysin ryhmiä miettimään kymmenen minuutin ajan, mitkä asiat omassa työssä edesauttavat osaamisen kehittämistä. Tutkijana kelloitin aikaa sekä tein havaintoja ja muistiinpanoja keskusteluista. Tällä kertaa keskustelu oli vilkasta ja pysyi hyvin aiheessa. Tähän osaltaan vaikutti se, että oman osaamisen kehittäminen on käsitteenä tuttu, kun taas osaajapankki sekä käsitteenä että konk-

reettisena toimintana on vieras. Oman osaamisen kehittäminen koetaan työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi. Keskustelun jälkeen pienryhmät kertoivat omista hyvistä käytännöistään osaamisen jakamisen suhteen. Yhteenvedon jälkeen kirjasimme ylös parhaat käytännöt osaamisen jakamisen menetelmistä työyhteisössämme.

Kaiken kaikkiaan keskustelu palaverissa oli innostunutta ja avointa työntekijöiden kesken. Tutkijana tein huomion, että tähän innostuneisuuteen mahdollisesti vaikutti osaltaan se, että palaveri vietettiin yhden työntekijän kotona ja palaverin päätteeksi olimme järjestäneet työyhteisön pikkujoulun.

## **6.7 Aineiston analyysi**

Tiedon tuotannon tapaa toimintatutkimuksessa voidaan kuvata prosessimaiseksi, sillä se edellyttää useita kokeilevia vaiheita, joissa käytäntö, reflektio, suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Tutkimusprosessia ei voida useinkaan tarkasti ennalta suunnitella, vaan tutkimusprosessin aikana saadut havainnot ohjaavat etenemistä. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on käytännön tiedon tuottaminen ja siinä yhdistyvät sekä teoria että käytäntö. (Toikko & Rantanen 2009, 30.)

Tässä opinnäytetyössä saatua aineisto analysoitiin, tehtyjä asioita arvioitiin ja tavoitteita muotoiltiin ja tarkennettiin. Prosessissa vuorottelivat suunnittelu, toiminta ja toiminnan analysointi. Toimintatutkimuksen yhteydessä korostetaan usein kehittämisprosessin spiraalimaista rakennetta. Spiraalissa korostuu konkreettisen toiminnan ja sitä käsittelevän diskurssin välinen vuorovaikutus. (Ojasalo ym. 2009, 60; Toikko & Rantanen 2009, 66). Tässä opinnäytetyössä analyysia tehtiin koko kehittämisprosessin ajan ja spiraalimaisuus on nähtävissä myös analyysissa.

Aineiston käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aluksi aineisto hajotettiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisen aineiston vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin edellä mainittuihin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu, jonka tavoitteena on tunnistaa ja korjata eri vaiheiden toteuttamisessa ja tuloksissa mahdollisesti esiintyviä vääristymiä ja virheitä.

Kaiken tämän tarkoituksena on parantaa tulosten laatua ja luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 122 - 123.) Tässä opinnäytetyössä analyysin tavoitteena on ollut määritellä ja nostaa esille osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys organisaatiossa esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineisto puretaan ensin osiin ja sisällöllisesti samankaltaiset osat yhdistetään, jonka jälkeen aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi. Tämän tarkoituksena on vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja saada vastaukset tutkimustehtäviin. Oleellista tässä on, että aineisto tiivistyy ja abstrahoituu, eli analyysin avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa. (Kylmä & Juvakka 2007, 113.) Nämä edellä kuvatut ohjeet mielessäni olen pyrkinyt aineiston käsittelemään ja analysoimaan.

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin useassa eri vaiheessa. Jokaisen aineiston keruun jälkeen aineisto analysoitiin niin, että tutkimuksen tulosten kannalta oleelliset asiat saatiin näkyviin. Sekä työyhteisön että esimiesten aineiston keruussa käytettiin samoja menetelmiä ja kysymyksiä. Tämä helpotti tulosten analysointia ja mahdollisti vastausten saamisen tutkimusongelmiin. Kylmän ja Juvakan (2007, 112) mukaan tutkimuksen tehtävänä on jäsentää olemassa olevaa todellisuutta paremmin ymmärrettävään ja hallittavaan muotoon. Kaikkien analyysimenetelmien tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kerätyn aineiston avulla.

Fokusryhmätapaamisesta ja työyhteisön palavereista saatu aineisto analysoitiin ja näin saatiin nostettua esille osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä koskevat asiat sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Aineistot pelkistettiin tiivistämällä, minkä tarkoituksena oli selkeyttää aineistoa. Pelkistäminen tarkoittaa sitä, että runsaasta ja monimuotoisesta aineistosta pyritään tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Tiivistämisellä taas tarkoitetaan sitä, että havaintojen määrää karsitaan niin, että aineistosta on tunnistettavissa siinä esiintyviä yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. (Ojasalo ym. 2009, 124).

Teemoittelussa on kyse kvantifioinnista ja luokittelusta, mutta yleisemmällä tasolla. Tässä opinnäytetyössä teemoittelu oli luonteva tapa analysoida aineistoa. Aineisto järjestettiin teemoittain ja teemojen muodostamisessa käytettiin apuna koodausta, eli eri teemojen alle koottiin aineistosta esiin nousseet samansisältöiset ilmaukset. Koodaus tapahtui siten, että aineistosta alleviivattiin eri värein samaa tarkoittavat tai lähellä toisiinsa olevat asiat. Koodauksen tarkoituksena on aineiston tiivistäminen. (vrt. Kananen 2008; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Fokusryhmätapaamisen aineisto analysoitiin luokittelemalla ja teemoittamalla. Analyysiaineisto teemoiteltiin eri alaluokkiin niin, että samaa kuvaavat asiat saivat oman teemansa. Alkuperäisilmauksen teemoittelu pelkistetyn ilmauksen kautta lopulliseen pääteemaan tapahtui seuraavan esimerkin (taulukko 3) mukaisesti:

Taulukko 3. Esimerkki aineiston analysoimisesta

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	TEEMA	PÄÄTEEMA
Osaajapankista osaajat ovat helposti tunnistettavissa ja löydettävissä	Osaaja löytyy helposti	Helppokäyttöisyys	Osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys

Teemoitellen saatiin muodostettua kuusi osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä kuvaavaa teemaa esimiesten näkökulmasta (taulukko 4, 59), jotka ovat: Taloudellisuus, Helppokäyttöisyys, Hoidon laatu ja jatkuvuus, Verkostoituminen, Osaamisen jakaminen ja kehittäminen sekä Rekrytointi.

Taulukko 4. Osaajapankin hyödynnettävyys ja tarpeellisuus esimiesten näkökulmasta

PELKISTETTY ILMAUS	TEEMAT	PÄÄTEEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamisen myyminen muille (organisaation sisällä ja ulkona)</li> <li>- päällekkäisyyksien poistaminen</li> <li>- sisäinen koulutus</li> <li>- toiminnan haavoittuvuus vähenee</li> </ul>	Taloudellisuus	Osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaaja löytyy helposti</li> <li>- osaamisen nopea hyötykäyttö</li> <li>- kaikkien saatavilla</li> <li>- osaaminen ja ihmiset koottu yhteen</li> <li>- arkikäyttöön</li> </ul>	Helppokäyttöisyys	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoidon ja hoivan jatkuvuuden turvaaminen</li> <li>- hoidon laatu lisääntyy</li> </ul>	Hoidon laatu ja jatkuvuus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tieto organisaation sisällä kaikkien käyttöön</li> <li>- yhteistyö</li> </ul>	Verkostoituminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaajat kiertoon</li> <li>- vertaistuki osaajien kesken</li> <li>- oppiminen; kannustus tiedon hankkimiseen</li> <li>- osaaminen esiin</li> <li>- kollegiaalinen keskustelu</li> </ul>	Osaamisen jakaminen ja kehittäminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- perehdyttäminen</li> <li>- sitouttaminen</li> <li>- kilpailuvaltti</li> </ul>	Rekrytointi	

Työntekijöiden tulokset osaajapankin hyödynnettävyydestä ja tarpeellisuudesta pelkistettiin ja teemoiteltiin. Näin saatiin muodostettua kolme teemaa, jotka ovat: Osaamisen vastaanottaminen, Osaamisen jakaminen ja kehittäminen sekä Osaajan rooli (taulukko 5, 60).

Taulukko 5. Osaajapankin hyödynnettävyys ja tarpeellisuus työntekijöiden näkökulmas-  
ta

PELKISTETTY ILMAUS	TEEMAT	PÄÄTEEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- auttaa ongelmatilan- teissa</li> <li>- toisen osaamisen hyödyntäminen</li> <li>- uuden oppiminen</li> <li>- tietojen päivitys</li> </ul>	Osaamisen vastaanot- taminen	Osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedon jako käyttöön</li> <li>- taitojen jakaminen</li> <li>- hyvät käytännöt yh- teiseen käyttöön</li> <li>- tiedon kulku</li> <li>- tiedon jakaminen</li> <li>- yksiköiden välinen yhteistyö</li> <li>- osaamisen hyödyn- täminen</li> </ul>	Osaamisen jakaminen ja kehittäminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- velvollisuudet</li> <li>- kaikki työntekijät?</li> <li>- hyöty osaajalle?</li> </ul>	Osaajan rooli	

## 7 TULOKSET

Tämän toimintatutkimuksellisen opinnäytetyön tulokset on jaettu kolmeen lukuun. Ensimmäisessä kappaleessa esittelen osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä esimiesten näkökulmasta. Toisessa kappaleessa kuvataan aineiston analyysin perusteella esiin nousseet teemat osaajapankin tarpeellisuudesta ja hyödynnettävyydestä työntekijöiden näkökulmasta. Kolmannessa kappaleessa on lyhyesti tiivistettynä esitetty opinnäytetyön keskeiset tulokset.

## 7.1 Osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys esimiesten näkökulmasta

Aineiston analyysin perusteella esimiesten näkökulmasta nousi esille kuusi teemaa osaajapankin tarpeellisuuteen ja hyödynnettävyyteen liittyen, jotka olivat:

1. Taloudellisuus
2. Helppokäyttöisyys
3. Hoidon laatu ja jatkuvuus
4. Verkostoituminen
5. Osaamisen jakaminen ja kehittäminen
6. Rekrytointi

**Taloudellisuus** nähtiin esimiesten näkökulmasta muun muassa siten, että osaajapankin avulla osaamisen myyminen muille sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella on mahdollista. Osaajapankin avulla on mahdollista poistaa päällekkäisyyksiä koulutuksessa ja sisäisen koulutuksen järjestäminen on mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osaajapankin avulla on mahdollista selvittää esimerkiksi, onko jollakin organisaatiossa sellaista osaamista, jota jossakin työyksikössä tarvitaan. Tällöin on mahdollista järjestää koulutus sisäisenä koulutuksena niin, ettei tarvitse hankkia koulutusta organisaation ulkopuolelta.

Osaajapankin odotetaan myös edesauttavan toiminnan haavoittuvuuden vähentämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että osaajapankin avulla voidaan seurata osaamisen tilaa organisaatiossa ja huomioida mahdolliset osaamisvajeet ja puuttua niihin ajoissa. Osaamisvajeita on mahdollista kuroa esimerkiksi sisäisin että ulkoisin koulutuksin, työkierron avulla ja mentoroimalla. Osaajapankin avulla odotetaan myös olevan mahdollista seurata organisaatiolle elintärkeiden osaamisten säilymistä. Tämä on tärkeää muun muassa silloin, kun osaaja jää eläkkeelle. Osaajapankin avulla on mahdollista seurata osaamisen tilaa organisaatiossa, ja puuttua jo ajoissa mahdollisiin tuleviin osaamisvajeisiin kouluttamalla organisaation sisältä työntekijöitä. Tämä vähentää ulkopuolisen rekrytoinnin tarvetta ja taloudellisesta näkökulmasta ajatellen, tuo organisaatiolle säästöjä. Myös Ojaniemi (2009) nostaa tutkimuksessaan esille, että osaamisrekisterin katsotaan olevan esimiesten työkalu myös toiminta- ja taloussuunnittelussa.

Osaajapankin toivottiin esimiesten näkökulmasta olevan **helppokäyttöinen** niin, että osaaja löytyy nopeasti, mikä mahdollistaa osaamisen nopean hyötykäytön. Osaajapankin toivottiin myös olevan kaikkien saatavilla, niin että sitä on mahdollista käyttää arjen työkaluna. Osaajapankista toivottiin sellaista, että siihen olisi koottu organisaation henkilöstö ja heidän osaamisensa yhteen, niin että osaaminen ja osaajat olisivat helposti löydettävissä. Anttosen (2007) tutkimuksen mukaan osaamisrekisterin toivottiin olevan konkreettinen työväline, jonka avulla olisi mahdollista saada tietoa olemassa olevasta osaamisesta, tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ja osaamisvajeesta. Tutkimuksessa haastatellut keski- ja lähijohtajat halusivat osaamisrekisterin olevan konkreettinen työväline, niin ettei tieto osaamisesta jäisi pelkän olettamuksen varaan.

Esimiesten näkökulmasta osaajapankin odotettiin lisäävän myös **hoidon laatua**. Osaajapankin odotettiin turvaavan **hoidon ja hoivan jatkuvuutta**. Osaajapankin avulla on mahdollista seurata organisaation ja eri työyksiköiden osaamisen tilaa ja tarvittaessa kehittää osaamista. Tämä takaa sen, että hoidon ja hoivan laatu pysyvät hyvinä ja asiakkailla on mahdollisuus saada laadukasta ja samantasoista hoitoa ja hoivaa organisaation kaikissa yksiköissä. Organisaation huippuosajien sisäisten koulutusten avulla hoidon ja hoivan laadun säilyminen on mahdollista. Osaajapankin avulla uskottiin pystyttävän organisoimaan huippuosajien osaamisen jakamista organisaatiossa. Anttosen (2007) tutkimuksen mukaan osaamisen jakamista jopa edellytettiin, jos jollakin katsottiin olevan huippuasiantuntijuus jollakin alalla.

Osaajapankin odotettiin mahdollistavan **verkostoitumisen** organisaatiossa. Yhteistyön osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen odotettiin lisääntyvän osaajapankin myötä. Lisäksi osaajapankin uskottiin mahdollistavan osaamiseen liittyvän tiedon siirtymiseen kaikille organisaation sisällä. Osaamisen kohtauspaikasta on esimerkki Valkaman ja Järvensivun (2006) esimerkki useita yrityksiä sisältävästä verkostosta, jossa on pyritty kehittämään pysyvää osaamisen kehittämisen mallia. Toiminnan tarkoituksena on ollut kehittää toimintakäytänteitä niin, että verkostossa on mahdollista analysoida henkilöstön osaamistarpeita, saada tarpeita vastaavaa koulutusta ja löytää verkoston avulla uusia tapoja osaamisen kehittämiseen. Toiminta-ajatuksena verkostossa on toisilta oppiminen ja verkostossa toimivien yritysten keskinäinen osaamisen jakaminen. Myös Sydänmaalakka (2009, 63) nostaa verkostojen tärkeyden esille osaamisen jakamisen kehittämisessä. Kaikkea osaamista ei tarvitse hankkia omaan organisaatioon, vaan yhteistyöllä ja

kumppanuuksilla voidaan sekä hankkia että kehittää osaamista. Nykyisin osaamisen ajatellaan olevan ikään kuin hajallaan erilaisissa verkostoissa ja niiden hyödyntämisen koetaan olevan hankalaa, vaikkakin erittäin tärkeää.

**Osaamisen jakamisen ja kehittämisen** nähtiin esimiesten näkökulmasta olevan yksi osaajapankin tärkeimmistä tehtävistä. Osaajapankin avulla on mahdollista laittaa osaajat kiertoon. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa eri yksiköiden välistä työkiertoa. Työkierron on todettu mahdollistavan osaamisen jakamisen ja kehittämisen ja siitä organisaatiossa on hyviä kokemuksia. eOsmo -hankkeessa kehitetty tavoitteellinen työkierto on koettu erinomaiseksi osaamisen jakamisen menetelmäksi sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa. Osaajapankin avulla toivottiin voitavan seurata osaamisen tilaa eri työyksiköissä ja suunnitella tavoitteellista työkiertoa työyksikön työntekijöiden tarpeiden pohjalta. Työkierto on henkilöstön ja organisaation kehittämismenetelmä ja sen liittäminen osaksi organisaation osaamisen johtamisen kokonaisuutta tehostaa työkierrosta saatavaa hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Työkierto mahdollistaa strategisesti merkittävän osaamisen kehittämisen työssä oppimalla. (vrt. eOsmo 2011a).

Osaajapankin yksi perustehtävä on tulosten mukaan osaamisen esiin nostaminen. Samoihin tuloksiin on päätynyt myös Ojaniemi (2009) tutkiessaan osaamisen johtamista, strategista osaamista sekä osaamiskartan laatimista. Esimiesten näkökulmasta osaamisen esiin nostaminen tarkoittaa muun muassa sitä, että osaajapankki helpottaa yksikön osaamisen tason seuraamista. Osaajapankin avulla esimiehet voivat seurata mahdollisia osaamisvajeita ja suunnitella yksikössä tarvittavia koulutuksia, työkiertoa ja mahdollisia muita osaamisen kehittämisen menetelmiä. Osaamisen esiin nostaminen helpottaa myös esimiesten henkilökohtaisen palkanlisan myöntämisen harkintaa. Osaajapankin toivottiin myös mahdollistavan vertaistuen ja kollegiaalisen keskustelun osaajien kesken, mikä osaltaan mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja jakamisen. Konkreettisesti osaajapankin odotettiin olevan sellainen, että osaajat voivat keskustella osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista. Esimiehet voivat edistää työntekijän osaamisen kehittämistä esimiehet voivat edistää antamalla haasteellisia työtehtäviä, huomioidulla työntekijät yksilöllisesti ja tarjoamalla tukea osaamisen kehittämiseksi. Osaajapankin voidaan olettaa auttavat esimiehiä huomiomaan työntekijän yksilölliset tarpeet osaamisen kehittämiseen liittyen.

Osaajapankin odotettiin esimiesten näkökulmasta helpottavan **rekrytointia**. Osaajapankin avulla on mahdollista seurata sitä, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja millaisia osaajia on tarve rekrytoida. Osaajapankin koettiin olevan kilpailuvaltti rekrytoimisessa. Osaajapankkia voidaan esitellä rekrytointitilanteessa työnhakijoille ja näin kertoa organisaation positiivisesta asenteesta henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Työnantaja voi esitellä työnhakijoille osaajapankkia niin, että työnhakija kokee osaamisen ja henkilöstön kehittämisen olevan organisaatiolle tärkeä asia. Eerikäinen (2009) on tutkinut henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin kehittämistä kunta-alalla ja tutkimuksen mukaan sisäinen rekrytointi vaatii onnistuakseen sitä, että organisaatiolla on käytössään osaajapankki, jossa on henkilöstön ajantasaiset tiedot osaamisesta. Osaajapankin avulla sisäinen rekrytointi helpottuu ja rekrytointitarve on mahdollista siirtää helpommin rekrytoitaviin kohteisiin. Myös Ojaniemen (2009) ja Anttosen (2007) tutkimusten mukaan osaamisrekisterin katsottiin olevan työkalu esimiehille rekrytoinnissa.

Osaajapankki mahdollistaa osaltaan henkilöstön sitouttamisen organisaatioon. Jos työntekijä kokee olevansa tärkeä osa organisaation toimintaa, hän myös sitoutuu organisaatioon ja kehittää omaa osaamistaan organisaation tarpeet huomioiden. Osaajapankin toiminta mahdollistaa osaamisen jakamisen ja kehittämisen työntekijän tarpeista lähtien ja näin lisää työntekijän sitoutumisen astetta organisaatioon.

## 7.2 Työntekijöiden odotukset osaajapankista

Työntekijöiden näkökulmasta osaajapankin tarpeellisuuteen ja hyödynnettävyyteen liittyen aineiston analyysissä nousi esille kolme teemaa, jotka olivat:

1. Osaamisen vastaanottaminen
2. Osaamisen jakaminen ja kehittäminen
3. Osaajan rooli

Työntekijät toivoivat osaajapankin auttavan ongelmatilanteissa. Konkreettisena esimerkkinä työntekijät toivat esille tilanteen, jossa yksikössä oleva asukas tarvitsee katetointia. Toimenpiteenä katetointi olisi työntekijöiden hallittava koulutuksensa puolesta, mutta toimenpidettä ei tarvitse suorittaa usein, joten hoitajat kokevat osaamattomuuden

tunnetta ja epävarmuutta katetroinnin suorittamisessa. Juuri tällaisia vastaavan kaltaisia tilanteita ajatellen, työntekijät odottavat osaajapankin toimivan **osaamisen vastaanottamisen** välineenä. Työntekijät odottavat, että osaajapankista on mahdollista saada apua tarvittaessa. Toisaalta työntekijät ymmärsivät asian myös niin, että osaajapankin avulla se voivat hakeutua työkiertoon sellaisiin yksiköihin, jossa toimenpiteiden suorittamista on mahdollista harjoitella ja kehittää näin osaamistaan.

Osaajapankin kautta työntekijät odottavat pystyvänsä päivittämään tietojaan. Tällä työntekijät tarkoittavat sitä, että osaajapankin avulla olisi mahdollista seurata oman osaamisen tilaa ja suunnitella **osaamisen kehittämistä**. Osaajapankissa toivottiin myös olevan tietoa tulevista sisäisistä ja ulkoisista koulutuksista, niin että omien osaamisvajeiden tunnistamisen jälkeen työntekijöillä olisi mahdollisuus samasta foorumista katsoa, onko tarjolla koulutusta osaamisvajeiden poistamiseen. Työntekijät odottavat, että osaajapankin avulla hyvät käytännöt saadaan yhteiseen käyttöön. Sen odotetaan myös helpottavan ja nopeuttavan tiedon kulkua, **osaamisen jakamista** ja yksiköiden välistä yhteistyötä. Osaajapankin toivotaan olevan väline osaamisen hyödyntämiseen.

Ojaniemen (2009) tutkimuksessa nousi esille osaamisrekisterin käyttö osaamisen jakamisen välineenä. Henkilöstölle osaamisrekisterin katsottiin mahdollistavan oman osaamisen kehittymisen seurannan. Sen avulla on mahdollista saada oma osaaminen näkyväksi, samoin kuin osaamisvajeet ja mahdolliset koulutustarpeet.

Työntekijöiden keskuudessa eniten epätietoisuutta aiheutti **osaajan rooli** osaajapankissa. Keskustelua aiheutti muun muassa se, kenelle osaajapankki on tarkoitettu, tuleeko se esimiesten käyttöön, vai voivatko myös työntekijät etsiä tarvittavaa osaamista osaajapankin kautta. Työntekijät miettivät sitä, millaista osaamista osaajapankkiin kootaan ja kuka osaamisen arvioi. Työntekijät pohtivat muun muassa sitä, tuleeko erilaisista koulutuksista saatu tieto automaattisesti osaajapankkiin, vai onko koulutuksessa käyneen oman harkinnan varassa, kokeeko koulutuksesta saadun osaamisensa riittäväksi. Osaajapankin kautta jaettava osaaminen herätti niin ikään epätietoisuutta.

Työntekijät miettivät muun muassa sitä, jaetaanko osaaminen konkreettisesti siirtymällä osaamista tarvitsevaan yksikköön, riittääkö puhelimitse annettu informaatio vai järjestetäänkö esimerkiksi luentoja. Työntekijöiden keskuudessa keskustelua aiheutti muun

muassa se, onko oltava valmis jakamaan osaamistaan oman työvuorosuunnitelman ulkopuolella ja miten osaamisen jakaminen korvataan, vai kuuluuko se työntekijöiden velvollisuuksiin.

Anttosen (2007) tutkimuksessa nousi myös esille henkilöstön vaihteleva suhtautuminen osaamisrekisteriä kohtaan, vaikka henkilöstön tiedottamisesta oli huolehdittu muun muassa kokousten ja yhteisten tilaisuuksien avulla. Henkilöstöä oli myös osallistettu osaamisrekisterin luomiseen siten, että he olivat miettineet osaamisen sisältöä käytännön työn näkökulmasta.

### **7.3 Yhteenveto tuloksista**

Tutkimustulosten yhteenvetona voidaan todeta, että osaajapankin tarpeellisuus organisaatiossa tuli selkeästi esille. Esimiehet olivat tietoisia osaajapankista ja sen hyödynnettävyydestä, ja odottavat osaajapankin olevan ennen kaikkea konkreettinen osaamisen johtamisen työväline. Sen sijaan työntekijöistä suurimmalla osalla ei ollut aikaisempaa tietoa osaajapankkiin liittyen. Työntekijöistä osa koki osaajapankin jollakin tavoin ahdistavana, osaajapankkiin ilmoittautuminen koettiin joidenkin mielestä velvollisuutena, josta ei ole mahdollista kieltäytyä. Tästä voidaan nostaa esille se johtopäätös, että osaajapankin jalkauttamissuunnitelma organisaatiossa on tarpeen, ja henkilöstön osallistaminen osaajapankin toimintaan on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa. Tämän opinnäytetyön tuloksissa nousi selkeästi esille se, että organisaatiossa on tarve sekä osaajapankille, että osaajapankin toiminnan onnistumisen edellytyksenä tehtävälle jalkauttamissuunnitelmalle.

## **8 POHDINTA**

### **8.1 Tulosten tarkastelua**

Kehittämistehtävässä mukana olivat vanhuspalvelujen alaisuudessa työskentelevistä esimiehistä koottu fokusryhmä ja yhden vanhuspalvelujen alla toimivan tehostetun palveluasumisen työntekijät. Analysoitava aineisto kerättiin kolmessa eri palaverissa. Yksi aineistonkeruu tapahtui vanhuspalveluesimiesten palaverissa ja työyhteisön palaverissa

aineistoa kerättiin kahdella eri kerralla. Yhteensä palavereita kehittämistehtävän tiimoilta järjestettiin neljä kertaa, sillä ensimmäisessä esimiehille suunnatussa palaverissa esiteltiin opinnäytetyön aiheen ja se yhdessä tarkennettiin koskemaan osaajapankkia.

Organisaatiossa kehittämistoiminta edellyttää ihmisten vuorovaikutusta ja aktiivista osallistamista. Muutosten läpivieminen taas on projekti, joka on suunniteltava, toteutettava suunnitelman mukaan ja lopulta arvioida muutoksen onnistumista. Osaajapankin toiminta organisaatiossamme on uutta, ja onnistuakseen se vaatii huolellista suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Henkilöstön osallistaminen osaajapankin toimintaan jo sen suunnitteluvaiheen alusta alkaen on tärkeää, sillä se lisää sitoutumista ja vähentää mahdollista muutosvastarintaa.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli toimintatutkimuksen keinoin selvittää osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä osaamisen jakamisen menetelmänä yhteistoiminta-alueen vanhuspalveluissa. Opinnäytetyön ensimmäinen aineistonkeruu tapahtui vanhuspalveluesimiesten palaverissa, jossa kartoitettiin osaajapankin hyödynnettävyyttä ja tarpeellisuutta esimiesten näkökulmasta yhdessä keskustellen ja Learning Cafemenetelmää käyttäen. Olin syyskuussa 2011 esiteltyt opinnäytetyöni aiheen vanhuspalvelujen esimiesten palaverissa ja koonnut fokusryhmän. Olimme keskustelleet osaamisen jakamisesta organisaatiossa ja miettineet yhdessä tarkempaa aihetta opinnäytetyölle. Vanhuspalvelujen johtajan esityksestä päädyin tekemään organisaatioon osaajapankin jalkauttamissuunnitelman.

### **8.1.1 Esimiesten odotukset ja toiveet osaajapankin toiminnalle**

Opinnäytetyön aineistonkeruulle varattu aika esimiesten palaverissa oli odottamaani lyhyempi, joten jouduin keräämään aineiston lyhyemmässä ajassa, kuin olin etukäteen suunnitellut. Sain kuitenkin kerättyä kehittämistehtävän kannalta relevanttia tietoa riittävästi osaajapankin hyödyllisyyden ja tarpeellisuuden kartoittamiseen johtuen siitä, että käytin ajan tehokkaasti hyödyksi. Osa fokusryhmän jäsenistä oli ollut mukana eOsmo-hankkeessa, jossa kehitettiin osaamisen hallinnan kokonaisuutta organisaatioon. Esimiehillä oli siis sekä asiantuntijuutta että tuoretta tietoa osaamisen jakamiseen ja osaajapankkiin liittyen. Esimiesten asiantuntijuus osaamisen jakamisen menetelmiin ja osaajapankkiin liittyen mahdollisti myös riittävän aineiston määrän, sillä keskustelu pysyi

koko ajan annetussa aiheessa. Vaikka toiminkin palaverissa työntekijä-kehittäjänä ja olin siihen huolella etukäteen valmistautunut, koin kuitenkin saavani esimiehiltä paljon uutta tietoa osaajapankkiin liittyen.

Yhteisessä keskustelussa esimiesten palaverissa tuli esille, että osaajapankin toiminnan aloittamisen ajankohdasta ei organisaatiossa ollut vielä sovittu, eikä myöskään siitä, millainen osaajapankki konkreettisesti tulee olemaan. Keskustelimme yhdessä siitä, että jalkauttamissuunnitelman laatiminen organisaatioon on kuitenkin tarpeellista ja tärkeää, niin että osaajapankin jalkauttaminen henkilöstön keskuuteen mahdollistuu ja helpottuu. Varsinaista keskustelua osaajapankkiin liittyen rajoitti konkreettisen julkisen suunnitelman puuttuminen, mikä johtui siitä, ettei asia ollut vielä ajankohtainen organisaatiossa. Aineiston analysoituani, sain tuloksiksi muodostettua kuusi osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä kuvaavat kuusi teemaa esimiesten näkökulmasta.

Esimiehet toivat esille laajasti osaajapankin hyödynnettävyyteen liittyviä asioita. Taloudellinen hyöty tuli esille osaamisen myymisenä muille sekä organisaation sisälle, että sen ulkopuolelle. Taloudellisena hyötynä pidettiin myös päällekkäisyksien poistumisen mahdollistumista osaajapankin avulla. Esimiehet toivat esille, että isossa organisaatiossa toiminnan haavoittuvuutta voidaan vähentää osaajapankin avulla, sillä sen avulla voidaan seurata organisaation eri yksiköiden osaamisen tasoa ja mahdollisia ennakoitavissa olevia osaamisvajeita, sekä puuttua niihin ajoissa rekrytoimalla ja koulutuksilla.

Tulosten mukaan esimiehet odottavat osaajapankilta helppokäyttöisyyttä. Tärkeäksi koettiin se, että osaajat ovat tarvittaessa helposti ja nopeasti löydettävissä, mikä mahdollistaa osaamisen nopean hyötykäytön. Osaajapankin odotetaan olevan paikka, jonne ihmiset ja osaamiset on koottu yhteen mahdollisimman yksinkertaisesti niin, että se toimii arkisessa työssä henkilöstön eri tasoilla. Tuloksissa nousi esille myös verkostoitumisen mahdollistuminen osaajapankin avulla. Lisäksi esimiehet toivat esille, että osaajapankin avulla voidaan lisätä yhteistyötä eri työyksiköiden välillä organisaatiossa.

### 8.1.2 Työntekijöiden suhtautuminen osaajapankkiin

Opinnäytetyön toinen aineistonkeruu tapahtui työyhteisön yhteisen oppimisen palaverissa marraskuussa 2011. Paikalla oli 10 työntekijää. Olin ensimmäisen esimiehiltä kootun aineiston analyysin jälkeen päättynyt ottamaan työyhteisön mukaan kehittämistehtävään. Olimme keskustelleet esimieheni kanssa työyhteisön mukaan ottamisesta kehittämistehtävään ja tulleet yhdessä siihen tulokseen, että se on perusteltua ja tarpeellista. Työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita ja osaajapankin on tarkoitus palvella organisaation kaikilla tasoilla. Esimiehet olivat tuoneet esille, että osaajapankin toivottiin olevan helppokäyttöinen ja kaikkien saatavilla. Esimiehet toivat esille myös sen, että osaajapankkia tulisi voida käyttää arkisessa työssä. Kehittäjänä olin tullut siihen tulokseen, että työyhteisön mukaan ottamisella kehittämistehtävään saadaan mukaan työntekijöiden näkökulma, mikä on tärkeää osaajapankin toiminnan kannalta ja lisäksi henkilöstön osallistaminen lisää sitoutumista kehitettävään asiaan. Sovimme esimieheni kanssa siitä, että voin pyytää yksikön työntekijöitä mukaan kehittämistehtävään.

Keskustelimme osaamisen jakamisen tärkeydestä työyhteisössämme. Työntekijät toivat esille, että olivat kokeneet yhteisen oppimisen palaverit hyväksi keinoksi jakaa tietoa esimerkiksi käydyistä koulutuksista. Kerroin organisaatioon eOsmo -hankkeen myötä tulossa olevasta osaajapankista, jonka tarkoitus on toimia osaamisen jakamisen välineenä laajemmin organisaatiossa. Yllättävää oli, ettei juuri kukaan työntekijöistä tiennyt, mikä osaajapankki on tai kuinka sen on tarkoitus toimia osaamisen jakamisen välineenä. Tästä esimerkkinä on kommentti, pyytäessäni työntekijöitä kirjaamaan ylös vapaasti, mitä osaajapankki tuo heille mieleen: *Voipiko tähän kirjottaa, ettei yhtään mitään?*

Loimme yhteistä ymmärrystä osaajapankista ja sen toiminnasta keskustellen. Tutkijana havaitsin, että osaajapankki aiheutti työntekijöiden keskuudessa monenlaisia tunteita, kuten epätietoisuutta ja ahdistusta. Kuvaavaa oli esimerkiksi kommentti osaajapankkiin liittyen: *onkos siihen kaikkien pakko ilmoittautua?* Osaajapankin on tarkoitus toimia sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueella, mikä herätti työntekijöiden keskuudessa epätietoisuutta. Tästä esimerkkinä on kommentti: *Joutuuko menemään vaikka Liperiin jakamaan osaamista?* (työpaikka Outokummussa).

Työntekijät olivat tuoneet aikaisemmissa keskusteluissa esille, että he kokivat joidenkin toimenpiteiden suorittamisen haastavaksi hoitotyössä, koska toimenpiteitä ei tarvinnut suorittaa usein, mutta kuitenkin ne on koulutuksen puolesta hallittava ja pystyttävä tarvittaessa toteuttamaan. Tässä mielessä osaajapankin toiminta otettiin positiivisena asiaina, josta esimerkkinä ovat seuraavat kommentit: *Hyvä, että saa apua tarvittaessa tai Voiko ottaa ite yhteyttä, jos tarvii?*

Paljon keskustelua työntekijöiden keskuudessa aiheutti nimenomaan osaajan rooli osaajapankissa. Epätietoisuutta aiheutti muun muassa se, millä kriteereillä osaajapankkiin ilmoitaudutaan. Riittääkö se, että kokee itse olevansa osaaja jollakin alueella siinä määrin, että voi jakaa osaamistaan, vai tuleeko osaaminen jollakin konkreettisella tavalla osoittaa. Keskustelua aiheutti myös se, ilmoittautuuko osaaja itse osaajapankkiin, vai ilmoittaako esimies osaajan pankin rekisteriin. Toisaalta pohdittiin myös, onko osaajapankkiin ilmoittautuminen vapaaehtoista, vai velvoitetaanko työntekijä ilmoittautumaan pankkiin.

Keskustelu palaverissa oli alun kankeuden jälkeen vastavuoroista ja antoisaa. Toisaalta kehittäjänä koin välillä osaamattomuuden tunteita, kun en kaikkiin työntekijöiden esittämiin kysymyksiin pystynyt antamaan vastausta. Keskustelimmekin palaverin päätteeksi siitä, ettei osaajapankkia organisaatiossa vielä ole suunniteltu tai julkaistu, joten faktatietoa juuri oman organisaatiomme osaajapankin toiminnasta en pystynyt työntekijöille antamaan. Toin esille, että kehittäjänä tehtävänäni onkin kartoittaa osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä niin, että osaajapankin toiminnan suunnittelussa on mahdollista ottaa huomioon sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulma. Sovimme, että seuraavassa tapaamisessa tuon työntekijöille lisää tietoa organisaation osaajapankkiin liittyen.

Seuraava tapaaminen työntekijöiden kanssa toteutui joulukuussa 2011 työyhteisön TY-HY -iltapäivän yhteydessä. Palaverissa oli paikalla suurin osa (20) yksikön työntekijöistä. Palaverissa käsiteltiin ensin työyhteisön yhteisiä asioita esimiehen johdolla, jonka jälkeen keskustelimme vapaasti osaamisen jakamiseen liittyvistä asioista. Keskustelimme lisäksi edellisessä palaverissa saaduista tuloksista osaajapankkiin liittyen ja tulimme yksimielisesti siihen tulokseen, että osaajapankki on tarpeellinen organisaatiossa, mutta osaajapankin hyödynnettävyys sen sijaan jäi vielä epäselväksi. Tämä johtui siitä, ettei

organisaatiossa vielä ole toimivaa osaajapankkia, jonka toiminta olisi määritelty. Näin ollen osaajapankin hyödynnettävyys oli todettavissa vain yleisellä tasolla.

Yhteisen keskustelun päätteeksi työntekijät keskustelivat viiden hengen ryhmissä osaamisen jakamisen hyvistä käytänteistä työyhteisössä. Tärkeäksi koettiin se, että osaamisen jakamisesta työyhteisössä otetaan yhteinen vastuu, kuten seuraavat kommentit kuvaavat: *huolehditaan siitä, että kaikki oppii ja jaetaan tietoa, ideoita ja kehittämiskohteita työn lomassa, eikä vain tietynä palaveriaikana.*

Mallioppimista ja yhteistä tavoitteellista keskustelua työntekijöiden kesken pidettiin tärkeänä osaamisen jakamisen keinona työyhteisössä. Avoimen keskustelun työntekijöiden kesken koettiin olevan tärkeää osaamisen kehittämisessä. Työntekijöiden odotettiin jakavan toisilleen muun muassa kirjoista, lehdistä, opiskelijoilta ja koulutukisista saamaansa tietoa ja ohjaavan toiset tiedon lähteen äärelle. Työntekijät nostivat yhdeksi tärkeäksi osaamisen jakamisen keinoksi työkierron, josta työyhteisössä onkin jo hyvin kokemusta. Yhteenvetona voidaan todeta, että osaamisen jakaminen ja kehittäminen koetaan työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi työyhteisössä ja siitä on otettu yhteinen vastuu, sen sijaan osaamisen jakaminen laajemmin organisaatiossa vaatii vielä työstämistä sekä ajatusten että käytännön toteutuksen kannalta.

### **8.1.3 Muutosjohtajuuden merkitys kehittämisessä**

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa on tarve osaajapankille sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta. Esimiehet odottavat osaajapankin olevan ennen kaikkea osaamisen jakamisen ja kehittämisen väline, kun taas työntekijät kokevat osaajapankin olevan eräänlainen osaamisen lainaamo, josta tarvittaessa on saatavilla osaamista. Osaajan jakajan roolin työntekijät kokevat vielä osittain vieraana asiana, joka vaatii työstämistä. Osaajapankin jalkauttamissuunnitelma organisaatioon oli tämän opinnäytetyön tehtävä ja edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että se on tarpeen osaajapankin toiminnan kannalta. Työntekijöiden on ymmärrettävä osaajapankin toiminta osaamisen jakamisen välineenä, niin että he voivat sitä arkisessa työssään käyttää. Muutosjohtajuudella, riittäväällä viestinnällä ja henkilöstön osallistamisella osaajapankin jalkauttaminen organisaatioon on mahdollista.

Muutokset voivat olla joko isoja tai pieniä ja ihmiset suhtautuvat niihin eri tavoilla. Muutoksen läpivieminen edellyttääkin inhimillisten muutosreaktioiden ymmärtämistä ja huomioimista. Henkilöstössä muutostilanteet aiheuttavat esimerkiksi epävarmuutta ja epätietoisuutta omasta asemasta muutoksessa ja sen jälkeen. Muutokset voivat aiheuttaa monenlaisia tunteita, kuten surua vanhasta luopumisesta tai toisaalta iloa ja toiveikkautta muuttunutta tilannetta kohtaan. Erilaiset tunteet ja ihmisten erilainen suhtautuminen muutokseen aiheuttaa väistämättä kuohuntaa työyksikössä. Muutostilanteet aiheuttavat myös juoruilua ja tarinoita silloin, jos muutoksesta ei ole tiedotettu ja viestitty riittävästi. Muutosviestintä onkin erittäin tärkeässä osassa onnistuneen muutoksen läpiviemisessä. (ks Stenvall & Virtanen 2007; Hyppänen 2007; Juuti & Virtanen 2009.)

Muutoksen johtamisessa avainasemassa on Juutin ja Virtasen (2009, 51) mukaan avoin viestintä. Muutoksen onnistumiseksi viestinnän on oltava riittävää ja laadukasta. Vain sillä on merkitystä, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät. Viestinnässä tärkeää on myös viestinnän ajoittaminen muutoshankkeen keskeisiin vaiheisiin ja toimintoihin, sillä näissä kohdin sijaitsevat viestinnän suurimmat tarpeet. Viestinnän on oltava jatkuvaa ja sen on kestettävä koko muutosprosessin ajan.

#### **8.1.4 Osaajapankin jalkauttaminen**

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että organisaatiossa on tarve osaajapankille sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Esimiehet odottavat osaajapankin olevan ennen kaikkea osaamisen jakamisen ja kehittämisen väline, kun taas työntekijät kokevat osaajapankin olevan eräänlainen ”osaamisen lainaamo”, josta tarvittaessa on saatavilla osaamista. Osaajapankin jalkauttamissuunnitelma organisaatiossa on siis tarpeellinen, niin että henkilöstö ymmärtää osaajapankin tarpeellisuuden ja voi sitä työssään hyödyntää. Muutosjohtajuudella ja huolellisen muutosviestinnän avulla osaajapankin jalkauttaminen organisaatioon on mahdollista. Osaajapankin toimintaa ajatellen, on tärkeää että se jalkautetaan henkilöstölle. Jalkauttamisella tarkoitetaan sitä, että osaajapankista tehdään henkilöstölle tuttu sekä käsitteenä että konkreettisenä toimintana jo ennen varsinaisen osaajapankin toiminnan aloittamista. Toiminnan onnistumisen kannalta ei siis voida ajatella niin, että ylemmältä taholta organisaatiossa tulee kysely, jossa kysytään työntekijän suostumusta siitä, saako esimies ilmoittaa työntekijän osaajapankkiin. Työntekijöille on selvitettävä osaajapankin toiminta ja tarkoitus sekä organisaation että työn-

tekijän kannalta. Osaajapankkia markkinoitaessa on tärkeää, että ensin nostetaan esille työntekijöiden kannalta positiiviset asiat, kuten korvauksiin tai erityisosaamisen esille nostamiseen liittyvät seikat. Osaajapankin toiminnan onnistumisen kannalta parasta on, jos henkilöstö osallistetaan jo sen suunnitteluun.

## 8.2 Luotettavuus

Tutkimusprosessin tarkka kuvaaminen sekä tulkintojen perusteleva on tärkeää, sillä niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta lisää myös se, että käytetään triangulaatiota, eli ilmiötä kuvataan monesta eri näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Tässä opinnäytetyössä aineisto muodostui teorian tiedosta, fokusryhmätapaamisista ja työyhteisön palavereista saadusta ja analysoidusta aineistosta, tutkijan havainnoista ja tutkimukseen osallistuneiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla saadusta yhteisestä ymmärryksestä, eli tutkimuksessa käytettiin erilaisia aineistoja ja tiedonhankintamenetelmiä.

Kehittämistehtävässä mukana olivat vanhuspalvelujen alaisuudessa työskentelevistä esimiehistä koottu fokusryhmä ja yhden vanhuspalvelujen alla toimivan tehostetun palveluasumisen työntekijät. Analysoitava aineisto kerättiin kolmessa eri palaverissa. Yksi aineistonkeruu tapahtui vanhuspalveluesimiesten palaverissa ja työyhteisön palavereissa aineistoa kerättiin kahdella eri kerralla. Yhteensä palavereita kehittämistehtävän tiimoilta järjestettiin neljä kertaa, sillä ensimmäisessä esimiehille suunnatussa palaverissa esiteltiin opinnäytetyön aiheen ja se yhdessä tarkennettiin koskemaan osaajapankkia.

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Luotettavuus koskee tutkimusmenetelmiä, tutkimusprosessia ja tutkimustuloksia. Kehittämistoiminnassa luotettavuus koskee ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon on oltava sekä totuudenmukaista että hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 122.) Tämän opinnäytetyön aihe on organisaatiossa sekä ajankohtainen että tärkeä. Organisaatio on ollut mukana eOsmo -hankkeessa, jonka tuloksena syntyi neljä erilaista organisaation tarpeista ja tavoitteista lähtevää osaamisen johtamisen ja hallinnan toimintamallia ja kehittäminen jatkuu organisaatiossa edelleen kaikille avoimen osaajapankin käynnistymisellä. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella organisaatiossa on mahdollista suunnitella osaajapankin sisältö ja toiminta palvelemaan laajasti koko henkilöstöä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa uskottavuuden, vahvistettavuuden ja siirrettävyyden kriteereillä. Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja tulosten uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa. Tämän opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa se, että tutkimuksesta ja sen vaiheista keskusteltiin tutkimukseen osallistuneiden kanssa useaan kertaan tutkimuksen eri vaiheissa. Uskottavuutta taas mahdollisesti vähentää se, että tutkimusaineisto kerättiin suhteellisen lyhyen ajan sisällä, marras- ja joulukuussa 2011. Tutkimukseen osallistuvien näkökulmien ymmärtäminen vaatii kuitenkin aikaa, sillä laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti tutkimukseen osallistuneiden näkökulmasta. Uskottavuutta tässä opinnäytetyössä vahvistaa myös tutkimuspäiväkirjan pitäminen koko tutkimusprosessin ajalta, sillä tutkimuspäiväkirjaan kirjoitetut havainnot huomioitiin lopullisessa opinnäytetyössä. (Kylmä & Juvakka 2007, 127 – 128.)

Uskottavuutta vahvistaa myös triangulaation käyttö. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistotriangulaatiota, jonka tarkoituksena oli hahmottaa osaajapanikin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä eri näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on oletus siitä, että todellisuus on moninainen ja eri näkökulmia yhdistämällä tavoitetaan mahdollisimman kattava todellisuus. Kehittämistoiminnalle on tyypillistä, että syntyy useita eri aineistoja, joiden luotettavuutta voidaan arvioida triangulaation avulla. Mikäli eri aineistoja analysoimalla päästään samanlaisiin tuloksiin, voidaan sitä pitää luotettavuutta lisäävänä tekijänä. (Kylmä & Juvakka 2007, 128; Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin. Raporttia kirjoittaessani hyödynsin tutkimuspäiväkirjaan tekemiäni havaintoja tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuspäiväkirjan merkitys korostui, sillä tutkimussuunnitelma tarkentui prosessin edetessä, ja tutkimuspäiväkirjaan tehdyt havainnot olivat merkittävässä osassa tutkimuksen tarkennuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään se, että todellisuuksia on monia. Toinen tutkija ei välttämättä päädy samoihin tulkintoihin, vaikka aineisto olisi sama. Tästä johtuen vahvistettavuuden voidaan sanoa olevan ongelmallinen kriteeri. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin vastaavanlaisiin tilanteisiin. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu toimintaympäristö ja tutkimukseen osallistujat niin, että lukijan on mahdollista arvioida tulosten siirrettävyyttä. Kehittämistoiminnan ratkaiseva kohta on tulosten siirrettävyys. Muualla kehitettyä voi olla kuitenkin vaikea siirtää erilaiseen toimintaympäristöön. Tutkijan tehtävä on tuoda esille tutkimuksen toteutus ja konteksti niin selkeästi, että muut voivat arvioida tulosten luotettavuutta omassa työyhteisössään. Siirrettävyyden kannalta ongelmallista on se, että kehittämistehtävässä aineistot muodostuvat usein varsin suppeiksi, jolloin esiin nousee toistettavuuteen liittyvät ongelmat, eikä aina voida taata myöskään aineiston sisäistä luotettavuutta. (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Toikko & Rantanen 2009, 123, 126.)

Tämän opinnäytetyön tulokset koskevat vain tutkimuksen kohteena ollutta organisaatiota, eikä niitä voi sellaisenaan siirtää toiseen organisaatioon tai koskemaan koko sosiaali- ja terveystaloutta. Osaajapankkeja ja organisaatorakenteita on erilaisia ja myös henkilöstön suhtautuminen ja menetelmät osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen vaihtelevat eri organisaatioissa.

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi toimijaa, eli tutkija ja tutkittava. Tutkijan omien asenteiden ja näkemysten sekoittuminen tutkimusmateriaaliin on aina mahdollista, ja pahimmillaan tutkija tutkii itseään tutkittavan varjolla. Erilaisilla rajaavilla kysymyksillä ja valinnoilla on mahdollista ohjata tutkittavaa haluttuun suuntaan, eli esimerkiksi rajauksilla rajataan tutkittavien näkökantojen esilletuloa. Tutkijan mieli voi myös toimia joko tietoisesti tai tiedostamattomasti valikoiden niin, että havainnoissa ja tulkinnoissa huomioidaan vain tietyn tyyppinen tieto. Tutkija voi etsiä vahvistusta jo olemassa olevalle näkemykselleen. (Kananen 2008, 122.) Tässä opinnäytetyössä on tietoisesti otettu mukaan sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulma osaajapankin tarpeellisuudesta ja hyödynnettävyydestä organisaatiossa. Tuloksissa tuli selkeästi esille esimiesten positiivinen suhtautuminen osaajapankkiin liittyen, kun taas työntekijöillä esille nousi enemmän ristiriitaisia tunteita. Tutkijana olen tietoisesti pyrkinyt välttämään vertailua esimiesten ja työntekijöiden tulosten välillä niin, että arvioisin toisen tuloksia paremmaksi kuin toisen. Mahdollista on kuitenkin, että tiedostamattomasti olen tulkinnut tuloksia valikoivasti, eli jättänyt huomiotta vihjeitä ja sivujuonteita, eli helposti löytänyt sitä mitä olen etsinyt.

Aineistoon palattiin prosessin aikana useampaan kertaan osallistujien kesken, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kylmän ja Juvakan (2007, 59) mukaan laadullisessa tutkimuksessa osallistujien määrän lisääminen tapahtuukin usein niin, että tutkimusprosessissa aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat vuorotellen, ja analyysin tulosten perusteella päätetään lisäosallistujien tarpeesta. Tässä opinnäytetyössä lisäosallistujien katsottiin lisäävän sekä luotettavuutta että tulosten siirrettävyyttä käytäntöön. Luotettavuutta lisää myös se, että toimintatutkimus sopii osaamisen jakamisen menetelmien kehittämiseen, sillä se tavoittelee käytännön hyötyä työelämässä. Tutkijana osallistun itse tutkimani yhteisön toimintaan. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa mahdollistaa saada organisaation sisältä luotettavaa aineistoa osaamisen jakamiseen liittyen.

Ojasalon ym. (2009, 49) mukaan jo kehittämistehtävää valittaessa tulisi miettiä, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja kuka päättää lopullisen aiheen. Tämän opinnäytetyön aihe tuli aihe tuli ehdotuksena eOsmo -hankkeen edustajalta, jonka jälkeen organisaatiossa työstettiin aihetta edelleen ja lopulliseksi aiheeksi tarkentui vanhuspalvelujen johtajan esityksestä osajapankin tarpeellisuuden ja hyödynnettävyyden kartoittaminen ja osajapankin jalkauttamissuunnitelman laatiminen organisaatioon. Alkuperäinen aihe siis tarkentui prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi ja prosessin edetessä siihen mietittiin uutta suuntaa ja näkökulmaa. Alkuperäinen suunnitelma arvioida osajapankin hyödynnettävyyttä ja tarpeellisuutta esimiesten näkökulmasta rikastui työntekijöiden näkökulmalla. Tämä lisäsi tutkimustulosten hyödynnettävyyttä organisaatiossa ja mahdollistaa osaltaan myös tulosten siirrettävyyden. Usein alkuperäinen aihe täsmentyy prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi ja joudutaan mahdollisesti miettimään kehittämiselle uutta suuntaa.

Osaajapankin hyödynnettävyyden ja tarpeellisuuden kartoittaminen Liperin kunnan sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalveluissa on opinnäytetyön aiheena sekä ajankohtainen että tärkeä. Tämän opinnäytetyön kohdalla luotettavuutta lisää se, että fokusryhmänä toimineet esimiehet ovat asiantuntijoita alallaan ja heillä on asiantuntijuus osaamisen jakamiseen liittyen. Työntekijät taas ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tutkimukseen osallistujat on valittu sen mukaan, että he tietävät kokemuksellisesti parhaiten mielenkiinnon kohteena olevasta ilmiöstä (vrt. Kylmä & Juvakka 2007, 58.)

Osaamisen jakamiseen liittyvää opinnäytetyötä varten olen hakenut tutkimusluvan Liperin kunnan sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalvelujen johtajalta. Kylmän ja Juvakan (2007) mukaan tutkijan on jo tutkimussuunnitelmaa laatiessaan perusteltava valintansa tutkimuksen kohteesta. Tiedotin sekä fokusryhmän että työyhteisön jäseniä siitä, mihin tarkoitukseen tietoa osaamisen jakamiseen liittyen kerään ja kuinka sitä opinnäytetyössäni käytän ja mikä on opinnäytetyön tarkoitus. Opinnäytetyö-prosessin aikana keräämäni aineiston olen säilyttänyt huolella ja varmistanut, ettei osallistuneiden henkilöllisyys ole ollut tunnistettavissa missään vaiheessa prosessia.

### 8.3 Eettisyys

Hirsjärven ym. (2010, 23) mukaan tutkimuksen tekemiseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon. Tutkimustulosten raportointi on Kylmän ja Juvakan (2007, 154) mukaan tutkijan eettinen velvoite. Yksi eettinen periaate on oikeudenmukaisuus ja se toteutuu, kun tulokset raportoidaan. Eettinen raportointi merkitsee rehellisyyttä, avoimuutta ja tarkkuutta tutkimuksen kaikkien vaiheiden raportoinnissa. Tutkimuksen tekijän on raportoitava osallistuneiden henkilöiden kuvaus tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman totuudenmukaisesti, mutta kuitenkin niin, etteivät osallistujat ole tunnistettavissa. Tässä kehittämistehtävässä kuvataan koko prosessi kaikkine vaiheineen mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen raportoinnissa on huomioitu se, etteivät osallistujat ole tunnistettavissa. Tutkimuksen raportoinnin kannalta tämä on vaatinut joidenkin aineistoa rikastuttavien lainausten pois jättämistä, sillä osallistujien suhteellisen vähäisestä määrästä johtuen, lainaukset olisivat olleet mahdollisesti tunnistettavissa ja liitettävissä tiettyyn osallistujaan.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä työ tulee tehdä rehellisesti ja tavoitteiden on oltava korkean moraalien mukaisia. Työ tehdään sekä rehellisesti että tarkasti ja tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksessa mukana olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä ja mikä on tutkimuksen kohde ja sen tavoitteet. Tutkimukseen osallistuvien on myös tiedettävä, mikä heidän roolinsa on toiminnan kehittämisen suhteen. Osallistujien on myös oltava tietoisia siitä, että heitä ei yksilöidä ja että heidän nimettömyytensä voidaan taata. Osallistujien on myös ymmärrettävä oma osansa kehittämistehtävässä ja pystyttävä tekemään järkeviä arviointeja tutkimuksen suhteen. Kehittämistehtävään osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen, vaikka kehittämistyös-

sä usein oletetaan, että henkilökunta osallistuu organisaationsa kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 48.) Tiedotin tutkimukseen osallistujille jo tutkimuksen alkuvaiheessa, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että osallistuminen on mahdollista perua tutkimuksen kaikissa vaiheissa ilman perusteltua syytä. Kerroin osallistujille myös, että heidän anonymiteettinsä taataan tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimusaineisto kerättiin kolmessa eri palaverissa, joissa käsiteltiin opinnäytetyöni lisäksi myös muita asioita. Voidaan siis ajatella, että osallistujat eivät voineet täysin vapaasti valita osallistumisestaan tutkimukseen, sillä opinnäytetyöni aineistonkeruun lisäksi palavereissa käsiteltiin organisaation ja työyhteisön kannalta muita asioita, joihin osallistujat oli velvoitettu osallistumaan. Tutkimuksen osallistujajoukko olisi ollut mahdollisesti toisenlainen, jos aineistonkeruupalaverit olisi järjestetty erikseen.

#### **8.4 Opinnäytetyöprosessin tarkastelua**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen keinoin selvittää osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen vanhuspalvelujen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. EOsmo -hankkeen myötä organisaatioon on tarkoitus perustaa kaikille yhteinen osaajapankki. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella osaajapankkia on mahdollista suunnitella niin, että se palvelee organisaatiota sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustulosten ja teorian perusteella organisaatioon syntyi ehdotus osaajapankin jalkauttamissuunnitelmasta organisaatioon.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan osaajapankki organisaatiossa on tarpeellinen sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä. Esimiehet toivoivat osaajapankin olevan konkreettinen ja helppokäyttöinen osaamisen jakamisen väline. Samansuuntaisiin tuloksiin oli tullut myös Savileppä (2004) tutkimuksessaan. Työntekijät taas halusivat osaajapankin olevan eräänlainen osaamisen lainaamo, josta tarvittaessa olisi saatavilla konkreettista apua arkisessa työssä. Osaamisen jakajan roolin työntekijät kokivat osittain ahdistavana ja ilmoittautuminen osaajaksi koettiin velvollisuutena.

Osaajapankin tarpeellisuuden ja hyödynnettävyyden kartoittaminen ja osaajapankin jalkauttamissuunnitelman laatiminen organisaatioon oli haastava ja aikaa vievä prosessi. Haastavaa kehittämisestä teki se, että se toteutettiin oman työn ohella ja omalla vapaa-

ajalla. Aiheena osaamisen jakamisen menetelmien kehittäminen on tärkeä ja ajankohtainen, sillä organisaatioon ollaan perustamassa osaajapankkia. Vaikka prosessi oli haastava, koin kuitenkin olevani etuoikeutetussa asemassa, kun sain toimia kehittäjänä organisaatiossa. Alkuperäinen suunnitelma kehittämistehtävän suuntaamisesta esimiehille laajeni prosessin edetessä koskemaan myös työntekijöitä. Tämä vaati kehittäjältä lisäresursseja, mutta oli kuitenkin tarpeellista ja palkitsevaa. Työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämistehtävään toi lisää syvyyttä ja laajensi myös tuloksia. Työntekijöiden liittäminen mukaan kehittämistehtävään laajensi teoreettista viitekehystä koskemaan muutosjohtajuutta. Muutosten johtamisessa on huomioitava se, että pienikin muutos aiheuttaa henkilöstön keskuudessa kuohuntaa ja muutosvastarintaa. Osaajapankin toiminnan suunnittelu aiheutti työntekijöissä monenlaisia tunteita, kuten vastustusta ja epävarmuutta, mutta vastaavasti myös positiivisia tunteita etenkin liittyen osaamisen vastaanottamiseen. Viime vuosina organisaatiomme on ollut suurten muutosten keskellä, mikä osaltaan aiheuttaa henkilöstössä muutosväsymystä. Olemme vuoden 2009 alusta alkaen yhdistyneet Outokummun kaupungin ja Liperin kunnan sosiaali- ja terveystoimen osalta yhteistoiminta-alueeksi, ja tämä suuri muutos on vielä henkilöstöllä muistissa. Avoinna on vielä, kuinka tuo yhteistoiminta tulee jatkumaan ja millaisessa organisaatiossa tulevaisuudessa työskentelemme. Toisin sanoen, henkilöstö on jatkuvasti muutosten keskellä. Tällaisessa tilanteessa pienikin muutos arkisessa työssä voi tuntua rasakalta. Muutoksen läpiviemisessä onkin tärkeää muistaa, että se aiheuttaa muutosvastarintaa, oli muutos sitten pieni tai suuri.

Onnistuneen muutoksen läpiviemisessä henkilöstöä ei pidä unohtaa missään vaiheessa. Voidaan sanoa, että onnistuneen muutoksen toteuttaminen on loppujen lopuksi yksinkertaista silloin, kun henkilöstö osallistetaan muutoksen läpiviemiseen jo alusta alkaen. Organisaatiota ei ole olemassa ilman ihmisiä, eikä johdolla ole töitä ilman organisaatiossa johdettavia ihmisiä. Inhimillinen johtajuus huomioi henkilöstön kokonaisvaltaisesti ja ymmärtää, ettei muutoksia tehdä organisaatiossa ilman siellä olevia ihmisiä. Onnistunut muutosjohtaminen, riittävä viestintä ja henkilöstön osallistaminen mahdollistavat onnistuneen muutoksen ja vievät kohti organisaation tavoiteltua ihannetilaa, oppivaa organisaatiota.

Osaajapankin jalkauttamisen onnistumiseksi on tärkeää tehdä osaajapankki tunnetuksi henkilöstölle. Mikäli osaajapankin käyttö koetaan hankalaksi, on vaarana, ettei sitä hyö-

dynnetä. Osaajapankin tulee olla myös helposti kaikkien käytettävissä organisaatiossa. Henkilöstön tulee voida käyttää organisaation osaajapankkia vapaasti omassa työssään. Kriittisenä tekijänä osaajapankin jalkauttamisessa organisaatioon voidaan katsoa olevan työntekijöiden rajallinen ajankäyttö ja mahdollisuudet käyttää osaajapankkia työssään.

Osaajapankin jalkauttamista organisaatioon voidaan arvioida vasta tulevaisuudessa. Vasta aika ja kokemus osoittavat, onko osaajapankki otettu käyttöön ja millaista konkreettista hyötyä siitä on ollut organisaation esimiehille ja työntekijöille. Haasteena osaajapankin toiminnalle organisaatiossa voidaan olettaa olevan osaajapankin päivittäminen. Päivitysvastuusta tulisikin sopia organisaation osaajapankki-työryhmän toimesta.

## **8.5 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli osaamisen jakamisen menetelmien kehittäminen Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen vanhuspalveluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen keinoin selvittää osaajapankin tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä osaamisen jakamisen menetelmänä yhteistoiminta-alueen vanhuspalveluissa. Tuloksissa nousi esille osaajapankin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys organisaatiossa esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Sekä esimiehet että työntekijät kokivat osaajapankin olevan tarpeellinen organisaatiossa. Osaajapankista odotettiin olevan hyötyä ennen kaikkea osaamisen jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Organisaation osaajapankin jalkauttamissuunnitelma on tehty tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta. Siinä on selkeästi ja riittävän yksinkertaisesti kuvattu toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut osaajapankkiin liittyen.

Tämän opinnäytetyön tulokset koskevat vain tutkimuksen kohteena ollutta organisaatiota, eikä niitä voi yleistää koskemaan koko sosiaali- ja terveysalaa. Osaajapankkeja ja organisaatorakenteita on erilaisia ja myös henkilöstön suhtautuminen ja menetelmät osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen vaihtelevat.

Opinnäytetyön konkreettisia tuloksia ei tässä opinnäytetyössä ole voitu kuvata, sillä osaajapankin toiminta ei ole organisaatiossa vielä alkanut. Jatkotutkimusaiheena olisikin sekä mielenkiintoista että tarpeellista tutkia osaajapankin hyödynnettävyyttä ja tarpeelli-

suutta organisaatiossa toiminnan käynnistyttyä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, kuinka hyvin osaajapankki on organisaatioon jalkautunut ja onko jalkauttamissuunnitelmasta ollut tässä apua.

## **8.6 Osaajapankin jalkauttamissuunnitelman laatiminen**

Osaajapankin kehittämisajatuksena on ollut tarjota henkilöstölle kanava, josta on mahdollista löytää tietoa organisaatiossa olevasta osaamisesta ja osaajista. Osaajapankin odotetaan olevan kanava muun muassa osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen, koulutusten suunnitteluun, työkierron suunnitteluun ja rekrytointiin. Organisaatiossa tulee määritellä, kenelle osaajapankin palvelut on tarkoitettu ja mitkä ovat sen keskeiset käyttäjäryhmät. Lisäksi on määriteltävä se, onko osaajapankki tarkoitus luoda työnantajan vai työntekijän tarpeisiin, vai voidaanko osaajapankki luoda palvelemaan molempia tahoja. (vrt. Savileppä 2004.)

Osaajapankin tavoitteena on, että sitä käytetään todellisuudessa ja se saadaan toimimaan osana työyhteisön arkea. Osaajapankin kehittäminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä siitä, keitä osaajapankkiin otetaan ja millaisilla kriteereillä. Osaajapankin rooli organisaatiossa on mietittävä ja määriteltävä, onko pankin rooli olla lista osaajista, vai onko tarkoitus lisäksi välittää myös työtä, koulutuksia ja tietoa. Myös toimintakriteerit on harkittava tarkkaan, samoin kuin osaajapankissa olevien henkilöiden ammatilliset kriteerit. Kriteereinä voivat olla esimerkiksi koulutus, työkokemus, mahdollinen esimieskokemus ja viestintätaidot. (Savileppä 2004, 25,)

Osaajapankin suunnitteluvaiheessa selvitetään ja päätetään siitä, kuinka palvelun laadusta vastataan ja ketkä ovat vastuuhenkilöitä. On ratkaistava myös se, kuinka osaajapankissa olevien henkilöiden osaaminen todennetaan. Yksi vaihtoehto tähän on se, että osaajapankin vastuuhenkilö haastattelee osaajapankkiin tulevat henkilöt tiettyjen kriteerien perusteella ja näin päättää osaajan laittamisesta pankkiin. Tämä prosessi vaatii resursseja, mutta mahdollistaa palvelun korkean laadun. Osaajapankin luotettavuuden ja tavoitettavuuden kannalta on oleellista luoda kaikista osaajista yhteinen esittely, josta käy ilmi koulutus ja erityisosaaminen. (Savileppä 2004, 25.)

## LÄHTEET

- Ahtiainen, S. 2009. Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona. Työkalu osaamisen kehittämiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.  
[http://epublications.uef.fi/pub/URN\\_NBN\\_fi\\_joy-20090033/URN\\_NBN\\_fi\\_joy-20090033.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/URN_NBN_fi_joy-20090033/URN_NBN_fi_joy-20090033.pdf). 12.3.2012.
- Anttonen, S. 2007. Sähköisen osaamisrekisterin kehittäminen strategisen osaamisen johtamisen välineeksi. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.  
[https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=24625407-2489-4673-98ee-15cf336986f5&groupId=1227100](https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=24625407-2489-4673-98ee-15cf336986f5&groupId=1227100) 17.10.2011.
- Eerikäinen, K. 2009. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu onnistuneen rekrytoinnin tukena kunta-alalla case -Porin kaupunki. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03636.pdf>. 23.2.2012.
- eOsmo. 2011a. Osaamista kehittävä työkierto. Osaamisen hallinnan työkirja. [www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkiero/index.html](http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkiero/index.html). 3.2.2012.
- eOsmo. 2011b. Osaamisen hallinnan työkirja. Osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen. [www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html](http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html). 4.2.2012.
- eOsmo. 2011c. Osaamisen kehittämisen eri tapoja. Osaamisen hallinnan työkirja. [www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra4-1.html](http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra4-1.html). 3.2.2012.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holtari, S. 2009. Tee itsestäsi työpaikan tähti. Talouselämä (10) 2009.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/tee+itsestasi+tyopaikan+tahti/a2076527>. 14.11.2011.
- Hovila, H. & Okkonen, J. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampereen teknillinen yliopisto. [http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC\\_RR32.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_RR32.pdf). 4.11.2011
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7596-2.pdf>. 18.11.2011.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>. 22.11.2011.
- Hämeen ammattikorkeakoulu. 2009. eOpettaja 2.0. Learning Cafe.  
<http://wiki.hamk.fi/display/EOPE/Learning+Cafe>. 8.5.2012
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa.
- Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Helsinki: Educa-instituutti.  
[http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2\\_08102007.pdf](http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf). 4.3.2012.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. Sata ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.
- Juusela, T., Lilia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvenpää, E., Korhonen, K., Kuronen-Mattila, T. & Mäki, E. 2011. ELSA. Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt. ELSA-puoliväliseminaarin raportti. Aalto-yliopisto. [www.hcl.hut.fi/projects/elsa/ELSA\\_raportti\\_13.1.2011.pdf](http://www.hcl.hut.fi/projects/elsa/ELSA_raportti_13.1.2011.pdf). 4.10.2011.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, P. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu. [Verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf](http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf). 8.5.2012
- Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa – tapausesimerkkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63661/6010.pdf?sequence=2>. 2.3.2012.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion Yliopisto. Terveyshallinnon ja –talouden laitos. Väitöskirja.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liperin kunta 2011a. Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin vanhuspoliittinen strategia vuosille 2008 - 2015. [http://www.liperi.fi/fi/document.cfm?doc=show&doc\\_id=2077](http://www.liperi.fi/fi/document.cfm?doc=show&doc_id=2077). 12.10.2012.
- Liperin kunta 2011b. Vanhusten asumispalvelut ja perhehoito. <http://www.liperi.fi/fi/?ID=1476>. 2.3.2012.
- Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Euroopan sosiaalirahasto. Tavoite 4 –ohjelma. [www.mol.fi/esf/ennakointi/SOTEKELR.htm](http://www.mol.fi/esf/ennakointi/SOTEKELR.htm) 10.5.2012
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp.
- Nutley, S.M. & Davies, H.T. 2001. Developing organizational learning in the NHS. Medical Education 2001 Jan; 35(1): 35-42. Blackwell Science Ltd. <http://web.ebscohost.com/tietopalvelu.pkamk.fi:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7fca6899-a6ec-44d3-8810-2931478db9a3%40sessionmgr15&vid=9&hid=19>. 29.4.2012.
- Nuutinen, M-L & Paasu, M. 2011. Osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaisuusmalli Liperin ja Outokummun sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteistoiminta-alueella. eOsmo. Loppuseminaari [http://www.eosmo.fi/images/stories/eosmo\\_seminaari/Okulin\\_seminaariesitys.pdf](http://www.eosmo.fi/images/stories/eosmo_seminaari/Okulin_seminaariesitys.pdf) . 7.1.2012.
- Ojaniemi, K. 2009. Osaamisen kartoittaminen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin neurologian poliklinikalla. Kehittämishankeraportti. [http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/20170/jamk\\_1250170571\\_7.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/20170/jamk_1250170571_7.pdf?sequence=1). 1.2.2012.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

- Otala, L. 2008. Sovelto. Oppiminen. Oppiva organisaatio 2.0  
<http://www.fcsovelto.fi/Oppiminen/OppivaOrganisaatio/Pages/default.aspx> . 24.5.2010.
- Painter, D.R. 2010. President's message. Change is coming. *Nephrology Nursing Journal* 2010 Nov-Dec; 37(6): 595- 654  
[web.ebscohost.com/tietopalvelu.pkamk.fi:8080/ehost/bdfviewer/pdfviewer?sid=ab317ecb-1bce-4ea5-a639-d99bcfc2c18b%40sessionmgr13&vid=5&h](http://web.ebscohost.com/tietopalvelu.pkamk.fi:8080/ehost/bdfviewer/pdfviewer?sid=ab317ecb-1bce-4ea5-a639-d99bcfc2c18b%40sessionmgr13&vid=5&h). 13.4.2012.
- Pulkkinen, S. 2010. Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset. Terveyden edistämisen ja johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12880/onnistuneen\\_muutosjohtamisen.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12880/onnistuneen_muutosjohtamisen.pdf?sequence=1). 29.4.2012.
- Päivärinne, M. 2011. Terveyden edistämisen johtamisen portaalin jalkauttamissuunnitelma. Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto 2009-2011 – hanke. Terveyttä ja hyvinvointia hoitotyön johtamisella. Loppuraportti 5.  
[http://www.vete.fi/Raportit/TH/Loppuraportit/RaporttiR\\_5.pdf](http://www.vete.fi/Raportit/TH/Loppuraportit/RaporttiR_5.pdf). 3.3.2012
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 4.5.2012.
- Savileppä, A. 2004. Monimuotoisen työyhteisön osaamisen ja asiantuntijarekisterin kehittäminen pääkaupunkiseudulla – menetelmistä ja sisällöistä. Uudenmaan liiton julkaisuja C 47 – 2004. Helsinki.  
<http://www.diversa.fi/Uudenmaanliitto.LOPPURAPORTTI.pdf>. 4.8.2011.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suomen Kuntaliitto. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla: Kuntaosaaja 2012 – työkirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Suomen Kuntaliitto. 2011. Osaamista kehittämään! –periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki.  
[www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004](http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004). 7.9.2011
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Työterveyslaitos. 2010. Onnistunut muutos.  
[www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/johtaminen/muutokset/onnistuminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/johtaminen/muutokset/onnistuminen/sivut/default.aspx). 18.3.2012.
- Työterveyslaitos. 2011. Osallistava kehittäminen.  
[www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/osallistava\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx). 10.5.2012
- Valkama, P. & Järvensivu, A. 2006. Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan Yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.

- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa: uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Helsinki: Infor.
- Wiig, K.M. 1999. Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. Knowledge Research Institute. Edited by Daniele Chauvel & Charles Despres. [www.krii.com/downloads/km\\_emerg\\_discipl.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf)  
16.4.2012

## Opinnäytetyön tutkimuslupa

LIPERIN KUNTA  
Sosiaali- ja terveysosasto  
Vanhuspalvelujen johtaja

PÄÄTÖS § 1 / 2011

Tutkimuslupapäätös

20.9.2011

Asia, jota päätös koskee	Tutkimusluvan myöntäminen / Poutanen Mia
Selostus asiasta	<p>Mia Poutanen suorittaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Hän on anonut tutkimuslupaa opinnäytetyön tekemistä varten. Hän tekee opinnäytetyönsä aiheesta Osaamisen jakaminen Liperin kunnan ja Outokummun kaupungin yhteistoiminta-alueen vanhuspalveluissa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutetaan vanhuspalveluiden tulosalueella. Kohdejoukkona on vanhuspalvelujen esimiehet. Aineisto toteutetaan toimintatutkimuksena (kirjallinen kysely, ryhmätapaamiset ja osallistava havainnointi). Aineisto käsitellään sisällön analyysi menetelmällä. Aineiston keruun ajankohta on helmikuun 2012 loppuun mennessä.</p>
Päätös	Myönnän Mia Poutaselle tutkimusluvan opinnäytetyön tekemistä varten.
Peruste	Hallintosääntö § 50 Laki / asetus § (säädöksen nimi)
Allekirjoitus	 <hr/> Leena Laaninen Vanhuspalvelujen johtaja
Muutoksenhaku	<p>Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen Liperin kunnan sosiaali- ja terveystalokunnalle, osoite:</p> <p>Liperin kunta Sosiaali- ja terveystalokunta Keskustie 10 83100 LIPERI</p> <p>Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.</p> <p>Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksaantitodistukseen merkittynä aikana.</p> <p>Valituskirjeen ohien on liitettävä tämä päätös tiedoksianto- tai saantitodistukseen. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja tekijän on allekirjoitettava se.</p>
Päätös nähtävillä	Viranhaltijoiden päätöspöytäkirjat talous- ja hallintoasioiden osalta pidetään



## **Osaajapankin jalkauttamissuunnitelma organisaatioon**

Tässä jalkauttamissuunnitelmassa osaajapankilla tarkoitetaan organisaation sisäiseen Intra-järjestelmään perustettavaa, kaikille avointa sähköistä osaajapankkia (Nuutinen & Paasu 2011. eOsmo -hankkeen loppuraportti.)

Osaajapankin toiminnan toteutumiseksi laadittiin jalkauttamissuunnitelma organisaatioon (mukaillen Savileppä 2004.)

Osaajapankin jalkauttaminen suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä nimetyn osaajapankki-työryhmän kanssa.

1. Osaajapankin jalkauttaminen toteutetaan vaiheittain.
2. Laaditun jalkauttamissuunnitelman mukaisesti osaajapankki toteutetaan eri työyksiköissä erikseen sovittujen vastuuhenkilöiden välityksellä.
3. Osaajapankin vastuuhenkilö vastaa siitä, että osaajapankin jalkauttaminen etenee suunnitelmallisesti eri työyksiköissä.
4. Jalkauttamisen edetessä ja osaajapankin kehittyessä osaajapankki-työryhmässä käydään läpi kehittämis ehdotukset ja vastuuhenkilö vie muutokset osaajapankkiin.
5. Osaajapankin jalkauttamista organisaatioon seurataan ja arvioidaan säännöllisesti

**Osaajapankin jalkauttamissuunnitelma organisaatioon**

	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUUHENKILÖ
1	Osaajapankki-työryhmän nimeäminen  - työ- ja viestintäsuunnitelman laatiminen		
2	Työryhmän kokous  - jalkauttamissuunnitelman laatiminen		
3	Jalkauttamissuunnitelman esittely työyksiköiden esimiehille  - yhteisistä pelisäännöistä sopiminen - viestinnän samanaikaisuus henkilöstölle		
4	Osaajapankin jalkauttamissuunnitelma henkilöstölle työyksiköittäin  - esimiehet/nimetyt vastuuhenkilöt esittelevät		
5	Osaajapankin jalkauttamissuunnitelman seuranta ja arviointi  - kyselyt työyksiköiden esimiehille ja henkilöstölle		

**Lähteet:**

Päivärinne, M. 2011. Terveyden edistämisen johtamisen portaalin jalkauttamissuunnitelma. Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto 2009-2011 –hanke. Terveyttä ja hyvinvointia hoitotyön johtamisella. Loppuraportti 5.

Savileppä, A. 2004. Monimuotoisen työyhteisön osaamisen ja asiantuntijarekisterin kehittäminen pääkaupunkiseudulla – menetelmistä ja sisällöistä.