

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous Kuopio

**ORGANISAATION OSAAMISEN HALLINTA
AMMATTIKORKEAKOULUYMPÄRISTÖSSÄ**

Mervi Hätinen
Tradenomin (ylempi amk) opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

30.11.2009

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS KUOPIO

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t)

Mervi Hätinä

Työn nimi

Organisaation osaamisen hallinta ammattikorkeakouluympäristössä

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

30.11.2009

100 + 14

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Kirsi Liikamaa

Savonia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Suomalainen työelämä muuttuu nopeasti. Osaaminen on noussut keskeiselle sijalle johtamisessa. Osaaminen ja sen systemaattinen johtaminen ovat julkisen sektorin korkeakoulutukseen keskittyneessä asiantuntijaorganisaatiossa keskeisiä toimintoja. Suomalaiset korkeakoulut ovat keskellä suuria rakenteellisia uudistuksia, jolla korkeakoulukenttä tullaan järjestelemään uudelleen. Tässä muutostilanteessa vain osaava organisaatio osaavine henkilöineen tulee pärjäämään. Tulevaisuudessa aineettoman pääoman merkitys kokonaisuutena kasvaa, sillä verkostoyhteiskunnassa se on organisaation merkittävin pääoma.

Tämän työn tavoitteena oli kuvata osaamisen johtamisen prosessi, tehdä osaamiskartoitus ja selvittää osaamisen hallintajärjestelmän hankintaan liittyviä tekijöitä Savonia-ammattikorkeakoulun esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen tueksi. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin esimiehen näkökulmasta, julkisen sektorin asiantuntijaorganisaation erityispiirteet mielessä pitäen. Vastaavia tutkimuksia ei korkeakoulujen näkökulmasta ole juurikaan tehty. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineistoa hankittiin erilaisten kyselyiden ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkimusta hankaloitti osaamiseen ja sen johtamiseen liittyvien käsitteiden monimuotoisuus. Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtaminen on yläkäsite, joka sisältää osaamisen hankkimisen, ylläpidon ja kehittämisen. Osaamisen hallinta käsittää osaamistiedon keräämisen erityiseen osaamisen hallintajärjestelmään eli rekisteriin.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella sain kartoitettua osaamisen johtamisen prosessin kannalta tärkeitä näkökulmia. Sain myös selvitettyä mitä tekijöitä osaamisen hallintajärjestelmää valittaessa on huomioitava ja kartoitin sopivia tietojärjestelmiä osaamisen hallinnan tueksi. Lisäksi listasin yhteistyössä osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän kanssa Savonian henkilöstön yleisiä osaamis- ja eri koulutusaloilla työskentelevien substanssiosaamis- ja osaamisen johtaminen osoitautui moniulotteiseksi asiaksi. Tärkeintä on löytää juuri omaan organisaatioon sopivat tavat johtaa ja hallita osaamista. Koska jokainen organisaatio on omanlaatuisensa, ei toiselle sopiva tapa välttämättä sovi toiselle. Osaamisen hallintajärjestelmän hankinnassa on pidettävä huoli siitä, että tietojärjestelmä sopii oman organisaation vaatimuksiin. Valmisohjelmistojen hankinnassa on omat riskinsä mutta huolellisella etukäteissuunnittelulla riskejä voidaan pienentää.

Avainsanat

osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, tietojärjestelmät, asiantuntijaorganisaatio, ammattikorkeakoulu, julkinen sektori

Huomioitavaa

<p>SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Unit of Business and Administration, Kuopio Degree Programme, option Master's Degree Programme in Business Administration; Business Management and Entrepreneurship</p>		
<p>Author(s) Mervi Hättinen</p>		
<p>Title of study Organization's Knowledge Management in Savonia University of Applied Sciences</p>		
Type of project	Date	Pages
Thesis	30.11.2009	100 + 14
Supervisor(s) of study		Executive organization
Kirsi Liikamaa		Savonia UAS
<p>Abstract</p> <p>The Finnish working life is changing rapidly and knowledge has become very important in management. Knowledge and its systematic management are the most essential parts of expert organizations including public sector institutions of higher education. Finnish universities are undergoing major structural changes and the current field of higher education is being rearranged. In this situation only a knowledge intensive organization with skilled personnel will manage. In the future, the importance of intangible assets is predicted to grow as they are the most important assets in today's network society.</p> <p>This study was made for Savonia University of Applied Sciences (later Savonia), and the purpose was to describe the process of knowledge management, examine the requirements related to choosing a suitable information system for knowledge management purposes to support Savonia's competitiveness and to do skills mapping at Savonia. These research problems were examined from the management's point of view with the focus on the special features of a knowledge intensive organization and public sector. Few similar studies in higher education organizations have been made.</p> <p>This study was conducted as an action research. The research material was gathered by the means of surveys and participating observation. The concepts regarding knowledge and knowledge management are open to various interpretations. This multiplicity of concepts complicated the making of this research. In this study knowledge management is an upper-level concept which includes knowledge acquisition, maintenance and development. Knowledge management contains gathering information into specific registers.</p> <p>On the basis of the research results, the essential factors related to choosing the methods and tools for knowledge management could be found. Different information systems were investigated and the personnel's substantial knowledge was recorded. Knowledge management proved to be a very complicated issue. The most important thing is to find the right way to manage knowledge in one's own organization. Every organization is unique and that means that the same methods are not applicable in all organizations. When purchasing a knowledge management information system, it is very important to focus on the needs of one's own organization. There are risks when purchasing a commercial solution, but with careful advance planning these risks can be reduced.</p>		
<p>Keywords</p> <p>knowledge, knowledge management, information systems, knowledge organization, university of applied sciences, public sector</p>		
<p>Note</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen rakenne, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuskohteena Savonia-ammattikorkeakoulu	11
1.2.1	Asiantuntijaorganisaatio ja julkishallinto	11
1.2.2	Suomen korkeakoulujärjestelmä	13
1.2.3	Savonia-ammattikorkeakoulu	15
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	18
2.1	Toimintatutkimus lähestymistapana	18
2.2	Tutkimuksen kulku	22
2.3	Tiedon hankinnan ja -analysoinnin menetelmät	26
2.4	Tutkimuksen luotettavuus	28
3	TIEDOSTA OPPIVAAN ORGANISAATIOON	31
3.1	Tietokäsitteet	31
3.2	Osaaminen	34
3.3	Aineeton pääoma ja osaamispääoma	36
3.4	Organisaation oppimisesta oppivaan organisaatioon	39
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HALLINTA	43
4.1	Osaamisen johtamisen määrittelyä	43
4.2	Osaamisen johtamisen merkitys päätöksenteossa	45
4.3	Osaamisen johtaminen prosessina	50
4.4	Osaamisen arviointi ja kehittäminen	53
4.5	Osaamisen hallinta tietojärjestelmien avulla	56
4.5.1	Tietojärjestelmistä yleisesti	56
4.5.2	Tietojärjestelmä osaamisen hallinnan apuna	58
5	VAIHE 1: OSAAMISEN JOHTAMINEN SAVONIASSA	64
5.1	Osaamisen johtamisen lähtötilanne	64
5.2	Kyselytutkimus osaamiskartoituksen ja -hallinnan tarpeesta	65
5.3	Yleiset osaamiset	70
5.4	Yhteenveto ja tulosten analysointia	71
6	VAIHE 2: OSAAMISEN HALLINTAAN TARKOITETTUIEN TIETOJÄRJESTELMIEN VERTAILU JA OSAAMISKARTOITUKSET	72
6.1	Tietojärjestelmät	72
6.2	Osaamiskartoitus	77

6.2.1 Opetus sekä tutkimus ja kehittämistyö	77
6.2.2 Tukipalvelut	83
6.3 Yhteenveto ja tulosten analysointi	84
6.3.1 Tietojärjestelmät	84
6.3.2 Osaamiskartoitukset	88
7 YHTEENVETO JA POHDINTA	90
LÄHTEET	94
LIITTEET	101
LIITE 1 Kyselytutkimuksen saate ja tutkimuskysymykset	101
LIITE 2 Substanssiosaamisten määrittelyt – toimeksianto ja osaamislistaus	102
LIITE 3 Testausryhmän toimeksianto	114

1 JOHDANTO

Viime vuosina olemme usein saaneet lukea uutisia siitä, miten suuret ikäluokat ovat siirtymässä lähivuosina eläkkeelle. Tämä tulee koskettamaan erityisesti julkisen sektorin organisaatioita, joissa henkilöstön keski-ikä on korkea. Tulevaisuudessa on pyrittävä selviytymään pienemmillä henkilöresursseilla. On myös todettu, että kilpailu osaavasta työvoimasta tulee lisääntymään julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Julkinen sektori kilpailee osaajista samoilla markkinoilla yksityisen kanssa. Näin ollen julkisen sektorin on pyrittävä parantamaan houkuttelevuuttaan työnantajana. Perinteisesti julkisen sektorin houkuttelevuus ei ole ollut kovin hyvä muun muassa byrokraattisen luonteensa ja yksityistä sektoria alhaisemman palkkatason vuoksi.

Historia henkilöstön roolista organisaation vahvuustekijänä on kohtalaisen lyhyt. Aaltonen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 77) mukaan tähän liittyvä akateeminen keskustelu alkoi vakiintua vasta 1980-luvun alussa, kun strategisen henkilöstöjohtamisen käsite ilmaantui amerikkalaiseen johtamiskirjallisuuteen. 1990-luvulla organisaation osaaminen ja oppiminen yleistyi kirjallisuudessa nimenomaan kilpailuetua tuovana tekijänä. Organisaation menestyminen on sidoksissa osaamiseen, joka saa alkunsa yksilön osaamisesta ja joka laajenee organisaation osaamiseksi yksilöiden välisen vuorovaikutuksen ja yhdessä oppimisen kautta. Organisaation menestyksen takaajana osaamisen johtaminen on oleellinen osa organisaation strategista johtamista.

Suomalaisessa työelämässä osaaminen on jo noussut keskeiselle sijalle johtamisessa. Usein organisaation johto havaitsee olevansa tilanteessa, jossa menestymisen mahdollisuudet saadaan aikaan ihmisillä ja heidän toiminnastaan syntyvällä osaamisella (Ojala 2008, 11). Osaaminen on ymmärrettävä voimavarana, jonka avulla varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva kehittyminen. Se on organisaation ja yksilön menestymisen edellytys. (Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti 2001, 10.) Osaamiseen liittyy kiinteästi hiljainen tieto ja sen siirtämisen ongelmat. Itse asiassa hiljainen tieto on organisaation tärkein ja arvokkain tietovarasto. Tietoinen dokumentoitava tieto kattaa vain 5 % organisaation kilpailukyvyn perustasta. Loput 95 % perustuu tiedon muihin muotoihin. (Stähle & Grönroos 1999, 90–91.)

Osaaminen ja sen systemaattinen johtaminen ovat koulutusorganisaatioissa keskeisiä toimintoja. Osaamisen johtaminen on yleensä organisaatioissa vielä hyvin usein alku-tekijöissään, vaikka sen tärkeys onkin tiedostettu. Vain osaava organisaatio osaavine henkilöineen tulee pärjäämään kovenevassa kilpailussa. Tulevaisuudessa aineettoman pääoman merkitys kokonaisuutena kasvaa, sillä verkostoyhteiskunnassa se on organisaation merkittävin pääoma (Boudreau ja Ramsted 2008, 40). Ihmisiltä odotetaan osaamista ja osaamisesta pitää saada enemmän hyötyä organisaatiolle. Osaamisesta ja osaavista ihmisistä alkaa olla pula monilla aloilla ympäri maailmaa. Verkostoituminen onkin nykyisin organisaatiolle tärkeää ja osaamispääomaan lasketaan sekä omat että kumppaneiden osaamiset. Enää ei kaikkien tarvitse osata kaikkea vaan puuttuvaa osaamista voidaan hankkia yhteistyö- ja kumppanuusverkostojen kautta. (ks. esim. Ojala 2008, 11.)

Osaamisen johtamisen peruspilarina on osaamistiedon hallinta. Jotta organisaation osaamista voidaan johtaa, on tunnettava, mitä osaamista organisaatiolla on, ja mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Osaamisen hallinnassa osaamisen kartoittaminen ja osaajatiedon koostaminen yhteen paikkaan on varsinkin suurissa asiantuntijaorganisaatioissa edellytys systemaattisuudelle. Käytännössä tämä tarkoittaa osaamisenhallintajärjestelmän luomista. Uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyy aina riskejä. Tutkimuksen mukaan Suomessa jopa 30 prosenttia atk-projekteista epäonnistuu (Laatikainen & Niemi 2001).

Kaija Lind (2003) projektiryhmineen pilotoi HR-ohjelman käyttöönoton Turun ammattikorkeakoulussa terveystalon tulosalueella vuonna 2002. Turussa ammattikorkeakoulun omistaa Turun kaupunki, jolla oli jo HR-ohjelmisto käytössään. Ohjelmisto haluttiin ottaa käyttöön myös Turun ammattikorkeakoulussa. HR-ohjelmisto kuuluu palkkahallintojärjestelmään, joten kyseessä on kokonaisjärjestelmä. Pilotoinnin tuloksena selvisi, että asiantuntijaorganisaation kollektiivisen osaamisen määrittely olikin yllättävän hankalaa. Projektin laaja suunnitteluvaihe vaati runsaasti työtä ja vei merkittävästi voimavaroja. Lisäaikaa työn tekemiselle jouduttiin hankkimaan projektin osoittauduttua odotettua hankalammaksi. Tuloksena vuoden pilotoinnista kävi ilmi, että substanssiosaamisten vaatimukset eri koulutusohjelmissa olivat niin spesifit, ettei yhteistä tietokantaa pystytty ammattikorkeakoululle luomaan. Tuloksena olisi ollut raskas ja jäykkä järjestelmä, jonka hyödynnettävyys olisi ollut kyseenalainen. Tosin yksityiskohtaisten jaottelujen tarpeellisuuskin kyseenalaistettiin. Pilotoinnin jälkeen

alkoi ohjelman edelleen kehittäminen käyttökelpoisempaan suuntaan. Pelkona kuitenkin oli että tietokanta jää pinnalliseksi kun kompromisseja tarpeen ja tietojärjestelmän niihin taipumisen välillä joudutaan tekemään.

Turun ammattikorkeakoulun kokemukset osaamisen hallintajärjestelmän käyttöönotosta eivät ole rohkaisevia. Ongelmana tuntuu olevan, että yritetään ratkaista liian monta ongelmaa yhdellä ratkaisulla ja liian nopeasti. Tietojärjestelmän käyttöönotossa on oltava tarkat suunnitelmat prosessin läpiviemiseksi ja suunnitelmissa on pysyttävä, jotta prosessi pysyy hallinnassa.

1.1 Tutkimuksen rakenne, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö tehdään Savonia-ammattikorkeakoululle (jatkossa Savonia). Sille on vuoden 2008 aikana organisaatiouudistuksen ohessa perustettu keskitetyt henkilöstöpalvelut. Uudistus luo uusia haasteita henkilöstön osaamisen hallintaan ja siten koko organisaation osaamispääoman hallintaan. Savoniassa ei ole keskitettyä henkilöstön osaamisen hallintajärjestelmää eikä osaamisen systemaattista johtamista. Tulosalueet (1.1.2009 alkaen osaamisalueet) ovat toimineet hyvin itsenäisesti omien toimintatapojensa mukaisesti, joten yhteistä koko ammattikorkeakoulua koskevaa tietoa ei ole kertynyt eikä siihen ole olemassa tarvittavia välineitä. Esimiehille on nyt luotava yhtenäiset johtamisen toimintatavat, jotta henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu saadaan turvattu. Yhteisten toimintatapojen puute on aiheuttanut tulosalueilla päällekkäisiä työtehtäviä ja toiminta on siten ollut kustannustehotonta. Savoniassa ei ole reaaliaikaista keskitettyä tietoa siitä, onko jossain koulutusyksikössä vapaita opetus-, työ- tai projekti-resursseja niille, joilta resursseja syystä tai toisesta puuttuu. Jokainen osaamisalue on sen vuoksi itse rekrytoinut suoraan osa-aikaisia toimi- ja projektihenkilöitä tai sivutoimisia opettajia, vaikka olisi ollut mahdollista myös kierrättää samoja osa-aikaisia tai sivutoimisia henkilöitä eri osaamisalueilla. Olisi tehokkaampaa ja varmasti myös työntekijöille mielekkäämpää, jos tietyille osaaville henkilöille voitaisiin taata koko-aikainen työ- tai virkasuhde. Näin voitaisiin vähentää sivutoimisten työntekijöiden määrää.

Savoniassa on tiedostettu väestön ikärakenteessa lähivuosina tapahtuvat muutokset ja niistä esille nousevat tarpeet Savonian osaamisen johtamiseen. Toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää Savoniassa tiedolla johtamista, muutoksen johtamista ja

ennakointia. Savoniassa on havaittu, että osaamisen johtaminen on tapa varmistaa henkilöstövoimavarojen riittävyys, oikea jakautuminen ja osaamisen kehittyminen strategisten painotusten mukaisesti. Osaamisen kehittyminen turvataan vuorovaikutteisella esimiestyöllä. (Strategia toimintavuosille 2008–2012, 4, 7.)

Yhdeksi henkilöstöjohtamisen strategiseksi tavoitteeksi vuosille 2008–2012 on asetettu tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen, osaamisrakenteiden kartoittaminen sekä osaamisen kehittämisen ja siirtämisen varmistaminen. (Strategia toimintavuosille 2008–2012, 9.) Tämä opinnäytetyö luo omalta osaltaan pohjaa tämän tavoitteen toteutumiselle. Tutkimus pohjaa linjauksiin, joita tehtiin Savoniassa vuoden 2007 lopulla. Savonian henkilöstötiimi sai silloin tehtäväkseen selvittää osaamisen johtamista Savoniassa. Koska pian selvisi, että kyseessä on laaja ja monitahoinen asia, perustettiin asiaa selvittämään erillinen osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä, joka aloitti työnsä vuoden 2008 alussa. Ryhmään valittiin henkilöitä eri henkilöstöryhmistä. Minä olin tämän kehittämisryhmän jäsen työn päättymiseen saakka eli toukokuuhun 2009.

Tässä opinnäytetyössä raportoidut kyselyt ovat työryhmän jäsenten yhteistyössä laatimia. Tuloksia on pääpiirteissään jo lyhyesti käsitelty työryhmän työn tuloksia kuvaavissa raporteissa, mutta tässä opinnäytetyössä tuloksiin on pureuduttu syvällisemmin ja tuloksia on myös analysoitu systemaattisemmin. Tulosten raportointi tässä opinnäytetyössä on oman työni tulosta. Tässä opinnäytetyössä kuvaan myös työryhmän toimintaa.

Heikkisen ja Rovion (2007, 117) mukaan toimintatutkimus etenee ajassa, joten raportti voi olla juonellinen kertomus, jossa tutkimuksen kulku selostetaan vaiheittain. Tämä tutkimusraportti etenee toimintatutkimuksen mukaisesti aikajärjestyksessä. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kuvaan kehittämistehtävän taustat, tutkimukseni tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuskohteen. Toisessa luvussa kuvaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät seikat. Kolmas luku sisältää käsitelmäärityitä ja neljäs osaamisen johtamisen ja hallinnan teorioita. Ensimmäisen vaiheen eli kevään 2008 tutkimustoiminnan tulokset kuvaan luvussa 5. Kuudennessa luvussa raportoin toisen vaiheen eli syksyn 2008 ja kevään 2009 toiminnan tulokset. Lopuksi esitän luvussa 7 yhteenvetoa ja pohdintaa koko tutkimusprosessista ja tutkimustuloksista. Koska toimintatutkimuksessa tulosten kerronta on vapaampaa, analysoin tuloksia sitä mukaa kun julkistan niitä.

Tutkimusraportin luvussa 6.1 vertailen neljää erilaista osaamisen hallinnan tietojärjestelmään keskenään ja etsin niistä Savonialle sopivinta. Koska tulokset ovat tältä osin minun omia tulkintojani tietojärjestelmistä eivätkä siten edusta ohjelmistotoimittajien kantaa, en julkaise tässä raportissa kyseisten yritysten tai heidän ohjelmistojensa nimiä. Olen saanut kirjalliset luvat jokaiselta yritykseltä käyttää heidän toimittamiaan sisäisiä kalvomateriaaleja ja muita tietoja tulkintojeni pohja-aineistona.

Tutkimukseni ensimmäisenä tavoitteena on selvittää mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan ja miten osaamisen johtamista voidaan juuri Savoniassa hallita. Aineistoa tämän tavoitteen saavuttamiseen saan kirjallisuudesta, Savonian esimiehiltä ja osaamisen johtamisen kehittämissyöryhmältä. Toisena tavoitteena on tarkastella Savonian osaamisen hallintaan soveltuvia hallintajärjestelmiä.

Tutkimukseni vastaa pääasiassa seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Osaaminen ja osaamisen johtaminen. Mistä niissä on kyse?
- 2) Osaamisen hallinta. Miten osaaminen saadaan hallintaan? Millaisia erilaisia tietojärjestelmiä on olemassa tämän työn helpottamiseksi?
- 3) Osaamiskartoitus. Miten osaamistietoa kerätään? Mitä osaamista kannattaa kartoittaa ja mitä muuta siinä on huomioitava?

Tarkastelen näitä kysymyksiä esimiehen näkökulmasta, julkisen sektorin asiantuntijaorganisaation erityispiirteet mielessä pitäen. Toteutin tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus sopi menetelmäksi, koska Savoniassa osaamisen johtamisen problematiikkaa lähdettiin selvittämään erillisen työryhmän voimin Savonia-ammattikorkeakoulun esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen tueksi. Oma toimintani ja tämä tutkimus tukevat ja täydentävät työryhmän työskentelyn tuloksia.

Koska osaamisen johtamisen termistö on monimuotoinen ja vaikea hallittava, on tarpeellista selvittää, miten tässä opinnäytetyössä osaamiseen liittyviä käsitteitä käytetään. Tietokäsitteen osalta tulen pitäytymään Otalan (2008, 48) luomassa jaottelussa, jota olen tarkemmin käsitellyt luvussa 3.1. Koska osaamisen ja osaamisen johtamisen teoriat ovat moninaiset, oli minun itse päätettävä miten minä edellä mainitut termit ymmärrän. Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtaminen on yläkäsite, joka sisältää osaamisen hankkimisen, ylläpidon ja kehittämisen. Osaamisen hallinta käsitetään usein osaamisen johtamisen synonyymiksi, mutta hallinta on kuitenkin ehkä luonteel-

taan enemmän teknisempää toimintaa. (Ks. esim. Kukko, Yliniemi, Okkonen & Hanula 2004, 2.)

Vaikka tässä opinnäytetyössä sivutaan henkilöstöarviointia, ei tarkoitukseni ole käsitellä lain yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) mukaisia henkilöstöarviointeja. Organisaatioissa tehdään paljon erilaisia henkilöstöarviointeja, kuten suoritusarviointeja, osaamisen arviointeja ja koulutustarpeen kartoituksia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei myöskään ole puuttua osaamisen kehittämisen menetelmiin, vaikka niitäkin hiukan sivutaan.

1.2 Tutkimuskohteena Savonia-ammattikorkeakoulu

1.2.1 Asiantuntijaorganisaatio ja julkishallinto

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat keskellä suuria muutoksia. Tietotekniikan sekä tiedon ja osaamisen merkitys organisaation tärkeimpänä raaka-aineena ja kilpailutekijänä edellyttää organisaatiolta muuntumiskykyä. Organisaatiot muodostuvat usein erilaisista verkostoista, joille on ominaista muutoksen nopeus. Työntekijät ovat muuttuneet ajan mittaan asiantuntijoiksi, joista työnantajat kilpailevat. Organisaatioiden henkilöstöt muodostuvat nykyään oman alansa osaamisen hallitsevista asiantuntijoista. He kuitenkin tarvitsevat myös toistensa osaamista tehtäviensä suorittamiseksi. Asiantuntijat ovat merkittävässä asemassa tiedon luomisessa ja siirtämisessä. (Ojala & Pöysti 2008, 14–15.) Asiantuntijatyö on tietotyötä. Siinä käsitellään tietoa tietoteknisillä laitteilla ja luodaan tiedolle arvoa. Tyypillistä on nopeus ja ainutkertaisuus asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Jokaisen organisaation toimijan on osattava hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja samalla luotava uutta osaamista. Vastuu työstä on nimenomaan asiakasrajapinnassa toimivalla asiantuntijalla. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että työntekijöiltä löytyy oikeaa osaamista ja että heidän toimintaympäristönsä kannustaa osaamisen edelleen kehittämiseen. (Ojala 2008, 21–22.)

Asiantuntijaorganisaatio on organisaatio, jonka tehtävänä on ratkaista monimutkaisia ongelmia ja tuottaa niihin liittyviä palveluja ja tuotteita. Asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä hyvin koulutettu henkilöstö ja se on hyvin riippuvainen ihmisistä, koska asiantuntijaorganisaation pääoma koostuu pitkälti ihmispääomasta ja ihmiset ovat siten organisaation tuloksellisen toiminnan perusta. Asiantuntijan työ sisältää tiedon

muuttamista uudeksi tiedoksi ja osaamiseksi. (Sveiby 1990, 40–41; Sveiby 1997, 19.) Myös Sipilän (1996, 158, 196) mielestä asiantuntijaorganisaatio on luonteeltaan henkilösidonainen. Muodolliset organisaatorakenteet ovat olemassa mutta ne eivät pysty kuvaamaan kaikkia niitä yhteistyösuhteita, joita tällaisessa organisaatiossa vallitsee. Tiimityö ja poikkitieteellinen yhteistyösuhteiden verkko eli asiantuntijaverkko syntyy ajan kuluessa. Asiantuntijaorganisaatio täytyy nähdä työyhteisönä, joka luo jäsenilleen toimintaympäristön, jossa he voivat toteuttaa itseään ja siten edesauttaa asiantuntijaorganisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät tietotyön lisäksi nykyään myös yhä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Ongelmanratkaisutaidot, tiedon hallinta ja jalostaminen sekä osaamisen kehittäminen korostuvat. Työn nopeusvaatimus edellyttää mahdollisten ongelmatilanteiden teoreettista pohtimista jo etukäteen ennakoiden. (Ojala 2008, 23; FinnSight 2015, 35.) Myös Sipilän (1996, 23) mukaan asiantuntijaorganisaatioita löytyy kaikilta toimialoilta. Suuri osa organisaatioista on sitä tosin vain osittain. Asiantuntijaorganisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, joka tuottaa uutta tietoa, sen henkilöstön osaamis- ja koulutustasot ovat korkeita ja asiantuntijatehtävien osuus kaikista organisaation tehtävistä on suuri. Asiantuntijan työ sisältää ongelmien ratkaisemista, analysointia ja suunnittelua. Julkiset organisaatiot ovat tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita, koska niiden henkilöstö on yleensä koulutetumpaa kuin muiden sektoreiden (Määttä & Ojala 2005, 117).

Julkishallinnossa menestys perustuu osaamisen johtamiseen ja osaavaan henkilöstöön. Julkishallinnollisen asiantuntijaorganisaation toimintakyky määräytyy pitkälti henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Kuntasektorilla osaamisen kehittäminen on tuloksellisuutta. (Julkinen sektori työnantajana 2006, 10.) Tämä näkyy kaikessa julkishallinnon toiminnassa. Varsinkin koulutusorganisaatiossa henkilöstön on pysyttävä kehityksen edellä ja huolehdittava siitä että opeuksessa huomioidaan kaikkein uusinta tietoa ja uusimpia välineitä, sillä niillä saadaan etua työllistymismarkkinoilla.

Julkishallinnollisia asiantuntijaorganisaatioita löytyy kaikkialta Suomesta. Korkeakoulut ovat niistä tyypillisimpiä (Sipilä 1996, 24). Sveibyn (1990, 216–217) mukaan julkisen sektorin asiantuntijaorganisaation esimiehenä on varsin hankalaa olla. Ongelmat johtuvat ennen kaikkea julkisen sektorin järjestelmästä, joka on poliittisesti väritynyt-

tä, moniselitteistä ja julkisuusperiaatteelle rakentunutta. Myös Temmes, Kiviniemi ja Peltonen (2001, 64) ovat todenneet, että yksityinen ja julkinen sektori erottuvat selvästi toisistaan johtamisen osalta. Heidän mukaansa julkisen sektorin johtamisessa on esimiehen huomioitava yksityistä sektoria vahvempi toiminnan säädösperusteisuus, muodollisuus ja tiukat toimivaltarajat. Hitaat ja raskaat päätöksentekoprosessit ovat julkiselle sektorille tyypillisiä ja keskitettyä hallintoa on enemmän. Julkisen organisaation toiminta on nimensä mukaisesti hyvin julkista, ja toimintaa ja päätöksentekoa värittää voimakas poliittisuus. Lisäksi henkilöstö- ja talousasioissa esimiehen asiantuntijuus on yleensä julkisella sektorilla heikompaa ja toiminnan mitattavuus ja tulosten arvioiminen on vaikeampaa. Sveibyn (1990, 17) mukaan asiantuntijaorganisaation johto törmää usein ongelmiin, joihin ei ehkä koskaan voida löytää ratkaisua. Asiantuntijaorganisaatio ei siis ole mikään ihanneorganisaatio.

1.2.2 Suomen korkeakoulujärjestelmä

Suomalainen korkeakoulujärjestelmä perustuu duaalimalliin muodostuen yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla on toisistaan selvästi poikkeavat profiilit ja tehtävät. Yliopistoissa korostuu tehtävänsä mukainen tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva opetus. Ammattikorkeakoulut puolestaan pyrkivät tarjoamaan käytännönläheistä ja työelämälähtöistä koulutusta. Ammattikorkeakoulujen toiminnassa korostuu yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulut ovat pääosin monialaisia ja alueellisia. (Opetusministeriö; Arene ry.)

Ammattikorkeakoulujen perustamisen lähtökohtana on ollut tarve parantaa suomalaista koulutusjärjestelmää. Ammattikorkeakoulutuksen avulla kehitetään koulutuksen laatua ja pyritään vastaamaan yhteiskunnan ja työelämän nopeisiin muutoksiin. Ammattikorkeakoulujen synnyttämisen myötä suomalaisesta korkeakoulujärjestelmästä luotiin duaalimalli, jossa kaksi erilaista korkeakoulusektoria täydentää toisiaan. (Arene ry.)

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa korkeakouluopetusta, joka vastaa nimenomaan työelämän kehittämisen vaatimuksiin. Lisäksi sen on annettava opetusta, joka valmentaa opiskelijaa ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Soveltava tutkimus- ja kehitystyö tukee ammattikorkeakoulun opetusta ja sen toiminta-alueen kehitystä, elinkeino- ja työelämää. Ammattikorkeakoulut toimivat myös merkittävinä aikuis-

koulutuksen kehittäjinä ja järjestäjinä. Tavoitteena on kokonaisvaltainen työelämäosaamisen kehittäminen. (Opetusministeriö.) Ammattikorkeakoulujen tehtävä alueellisen hyvinvoinnin turvaajana tarkoittaa sitä, että korkeakoulujen on vastattava elinkeinoelämän osaamistarpeisiin tuottamalla nuorille oikeat tiedot ja taidot ja aikuisille uutta oppia työkuoron ja ammattitaidon ylläpitämiseen. (Ojala 2008, 165.)

Suomessa on 28 ammattikorkeakoulua. Niistä 26 toimii opetusministeriön alaisuudessa. Högskolan på Åland toimii Ahvenanmaalla ja Poliisiammattikorkeakoulu sisäasiainministeriön alaisuudessa. 1.1.2009 tilanteen mukaan Opetusministeriön alaisuudessa olevista 26 ammattikorkeakoulusta kuusi on kunnallisia, seitsemän on kuntayhtymän ylläpitämiä ja 13 on yksityisiä (Opetusministeriö). Kuntien ja kuntayhtymien ylläpitämien ammattikorkeakoulujen määrä on laskenut ja yksityisten määrä noussut, sillä opetusministeriön kanta on, että ammattikorkeakoulujen tulisi olla yksityisessä omistuksessa eli osakeyhtiö- tai säätiömuotoisia.

Muutokset korkeakoulujen toimintaympäristössä asettavat ammattikorkeakoulut monien haasteiden eteen. Haasteet liittyvät korkeakoulujen profiloitumiseen, rakenteelliseen kehittämiseen, rahoitusmalliuudistukseen, kansainvälistymiseen sekä koulutuksen ja tutkimuksen laatuun. Korkeakoulujen kehittäminen pohjaa dualimalliin. Tavoitteena on kansainvälisen tason huippuosaamisen lisääminen ja osaamistasoltaan vahvojen korkeakoulujen luominen. Korkeakoulujen on profiloitettava voimakkaammin ja vahvistettava omia painoalojaan. Tämä tarkoittaa päällekkäisten koulutustarjontojen karsimista ja hallinto- ja tukipalvelujen keskittämistä suurempiin ja tehokkaampiin kokonaisuuksiin. Ammattikorkeakoulujen painopiste säilyy työelämälähtöisessä opetuksessa sekä pk-yrityksiä palvelevassa soveltavassa tutkimus- ja kehitystyössä. Ammattikorkeakoulujen vastuulla on myös vastata alueellisiin työvoimatarpeisiin. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen odotetaan myös tiivistävän yhteistyötään. (Koulutus ja tutkimus vuosina 2007–2012, 23–24.) Savonia ja Kuopion yliopisto ovat jo monen vuoden ajan pyrkineet tiiviimpään yhteistyöhön. Savonia on siirtymässä Kuopion yliopiston kanssa samalle kampukselle, jolloin yhteistyö voi todella konkretisoitua. Savonia on myös tehnyt yhteistyötä lähialueiden muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Savonian ja Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun välinen strateginen kumppanuus on jo hyvällä alulla.

1.2.3 Savonia-ammattikorkeakoulu

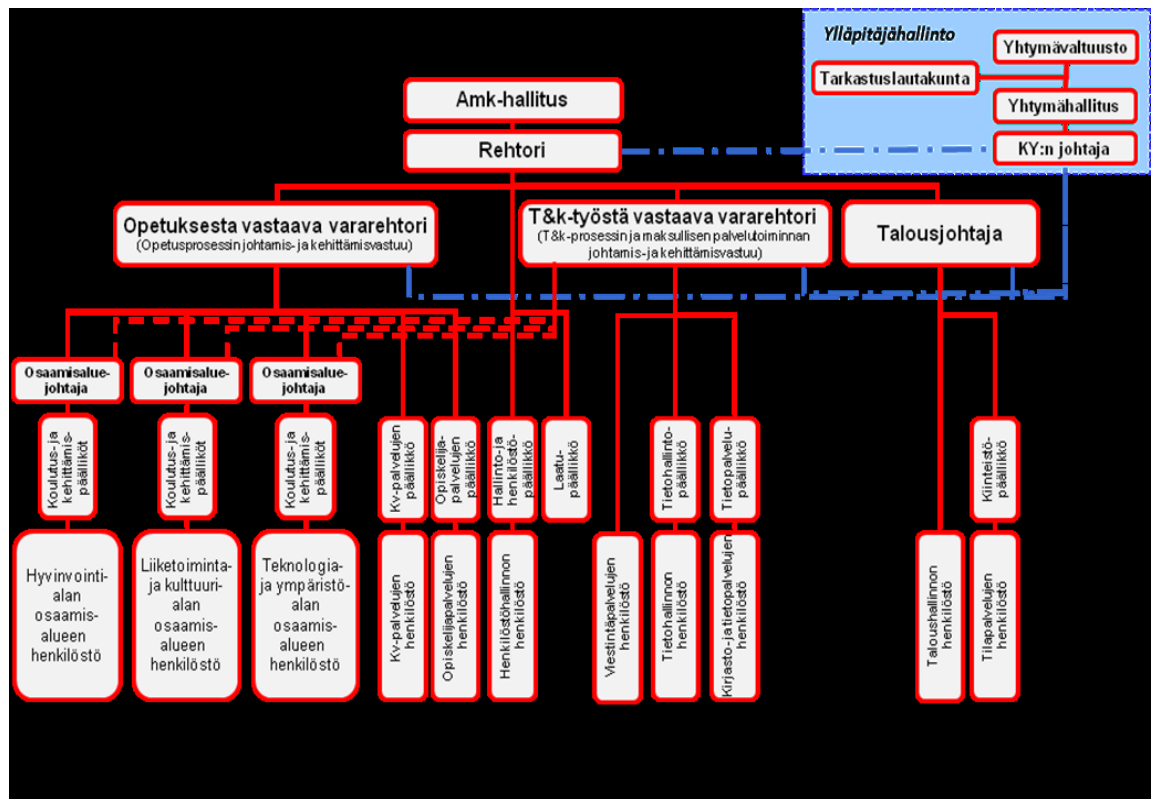
Savonia-ammattikorkeakoulu on kuntayhtymän ylläpitämä julkinen koulutusorganisaatio ja esimerkki tyypillisestä asiantuntijaorganisaatiosta. Kuntayhtymän omistaa viisi pohjoissavolaista kuntaa, jotka ovat Kuopio, Iisalmi, Varkaus, Lapinlahti ja Kiu-ruvesi. Savonia on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista ja Itä-Suomen suurin. Opiskelijoita on kaikkiaan noin 6 700 ja työntekijöitä noin 600. Opetusta annetaan seitsemällä koulutusalueella kolmessa kaupungissa (Iisalmi, Kuopio, Varkaus).

Savonian tehtävänä on ”uudistaa työ-, elinkeino- ja kulttuurielämän osaamista ja edistää vaikutusalueensa kilpailukykyä ja hyvinvointia koulutuksella sekä tutkimus- ja kehittämistyöllä”. Visiona on olla ”rohkea uudistaja ja yhteistyökykyinen tulevaisuuden osaamisen kehittäjä”. Savonian arvot ovat asiakaskeskeisyys, asiantuntijuus ja yhteisöllisyys. (Strategia toimintavuosille 2008–2012, 5.)

Savonia-ammattikorkeakoulu on ollut suurten organisatoristen muutosten keskellä. Vuoden 2009 alusta on tullut voimaan uusi hallinto-organisaatio, jossa viisi tulosaluetta yhdistettiin kolmeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi, osaamisalueeksi. Ne ovat teknologia- ja ympäristöala, hyvinvointiala ja liiketoiminta- ja kulttuuriala. Organisaatiouudistuksen aikana myös opetusta tukevat tukipalvelut organisoitiin uudelleen prosessimallin mukaisiksi koko ammattikorkeakoulun yhteisiksi toiminnoiksi. Sitä ennen tukitoiminnot olivat olleet vain asianomaisen tulosalueen sisäisiä toimintoja. Tukipalveluiden uudelleenorganisointi tuli käyttöön jo 1.8.2008. Hallinnon uudelleenorganisoinnin ohessa on uudistettu myös monia ammattikorkeakoulun sääntöjä, hallintosääntö ja toimintasääntö niistä tärkeimpinä. Ongelmana on, että teoriassa ja Savonian organisaatorakenteessa termillä ”osaamisalue” on erilaiset käyttötavat ja siten hiukan erilaiset merkitykset. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani minun on pidettävä huoli siitä, etten sotke termistöä.

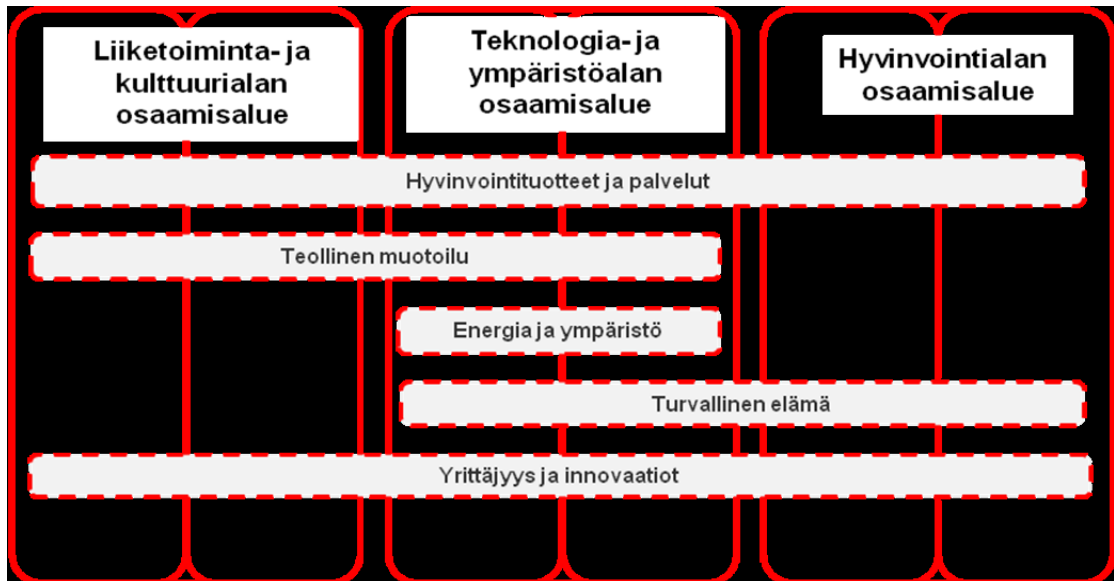
Savonian hallinto jakautuu ylläpitäjähallintoon ja sisäiseen hallintoon. Ammattikorkeakoulun rehtori Veli-Matti Tolppi toimii myös kuntayhtymän johtajana. Rehtorin alaisuudessa toimivat talousjohtaja ja vararehtorit, joista toinen vastaa opetuksesta ja toinen tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Osaamisalueet toimivat opetuksesta vastaavan vararehtorin alaisuudessa. Tukipalvelujen toiminnan johtaminen on jakautunut

rehtorin, vararehtoreiden ja talousjohtajan kesken. Savonian organisaatio- ja johtamisrakennetta on selvennetty seuraavalla kuviolla (kuvio 1).



Kuvio 1. Savonia-ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmä 1.1.2009 alkaen.

Savoniassa on panostettu kilpailuedun hankkimiseen luomalla viisi poikkitieteellistä osaamiskeskittymää (kuvio 2). Nämä osaamiskeskittymät ovat Savonian vastaus siihen, mitkä ovat niitä Savonian ydinosaamisasia, joiden avulla Savonia profiloituu suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin. Osaamiskeskittymät muodostuvat eri koulutusalojen asiantuntemuksesta. Niiden tarkoituksena on koota henkilöstöä ja opiskelijoita yhteisiin kehittämissuhteisiin. Osaamiskeskittymät verkottuvat elinkeinoelämän kanssa ja ne tulevat tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja. (Strategia toimintavuosille 2008–2012, 6.) Osaamiskeskittymä ei ole Savonian hallinnollinen osasto vaan koordinaattorin vetämä asiantuntijaryhmä, joka tukee Savonian profiloitumista ja edistää huipputaiteiden syntymistä. Osaamiskeskittymien toiminnan käynnistyminen on tätä opinnäytettä kirjoitettaessa syksyllä 2009 vielä kesken.



Kuvio 2. Savonia-ammattikorkeakoulun osaamisalueet ja osaamiskeskittymät.

Kuten kuvio 2 nähdään, ovat osaamiskeskittymät pääosin hyvin monialaisia. Vaikka muutamat osaamiskeskittymät ovatkin tällä hetkellä enemmän keskittyneet yhteen tai kahteen osaamisalueeseen, ei ole poissuljettua etteivätkö ne silti tekisi yhteistyötä muiden osaamisalueiden kanssa.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

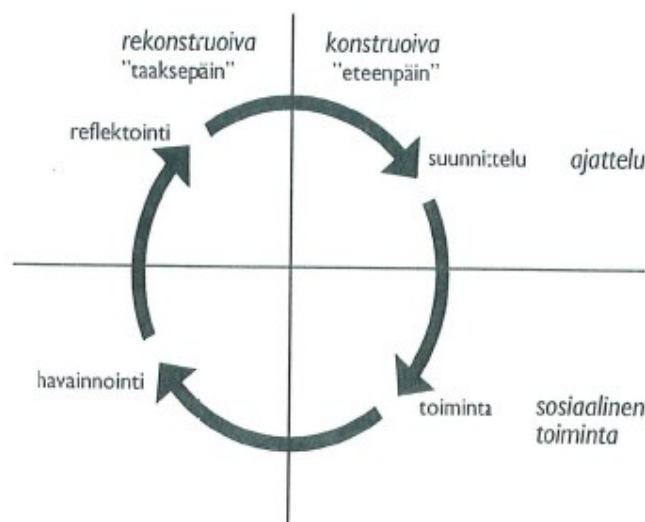
Toimintatutkimus (Action Research) syntyi todennäköisesti 1940-luvun alussa, kun amerikkalainen John Dewey esitteli ensimmäisen kerran ajatuksiaan toimintatutkimuksesta ja sen piirteistä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 26.) Toimintatutkimuksen teki 1940-luvulla kuitenkin tunnetuksi toinen henkilö, sosiaalipsykologi Kurt Lewin. Hän toi ensimmäisen kerran toimintatutkimuksen esille tieteellisenä toimintatapana. Sen vuoksi juuri häntä pidetään toimintatutkimuksen ”isänä”. Toimintatutkimus on tunnettu Suomessa noin kaksikymmentä vuotta ja sen suosio on lisääntynyt koulumaailmassa, hallinnossa ja työelämän alueella. Suosion syyksi voidaan osittain nähdä muuttunut ihmiskuva. Nykypäivän ihminen nähdään yhä enenemässä määrin aktiivisena ja itseohjautuvana sekä omasta oppimisestaan tietoisena ja vastuullisena yksilönä. Toimintatutkimus on parhaimmillaan prosessiin osallistuvien henkilöiden yhteinen oppimistahtuma. (Aaltola & Syrjälä 1999, 13–15.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa. Tarkoituksena on järkeä käyttämällä kehittää entistä parempia käytäntöjä ja tavoitella uutta käyttökelpoista tietoa. Toimintatutkimus voidaan toiminnan laajuuden mukaan jakaa eri tasoihin. Näitä ovat yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. (Heikkinen 2007a, 16–19.)

Toimintatutkimus luokitellaan usein laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, vaikka siinä voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä uuden tutkimustiedon hankkimiseksi. Toimintatutkimus ei ole oikeastaan lainkaan tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa, jossa tutkimusta ja toiminnan kehittämistä yhdistetään. Toimintatutkimuksessa tutkitaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa ja muutetaan todellisuutta, jotta sitä pystyttäisiin tutkimaan. Tämä lähestymistapa perustuu interventioon. Se on käytännönläheistä, osallistavaa, reflektiivistä ja kokonaisuutena sosiaalinen prosessi. Interventio on tapa paljastaa toimintatapoja tai perinteitä, joita olisi hyvä muuttaa. Hyvä käytäntö on aina tilapäinen, joten yksilön, ryhmien, organisaation tai verkoston toiminnan kehittäminen ei koskaan pääty. Toimintatutkimus on käytännönläheistä, koska se yhdistää teoriaa ja käytäntöä. Toimintatutkimuksella tavoitellaan hyötyä muillekin

kuin tutkijalle itselleen. Siihen osallistuu yleensä muitakin henkilöitä kuin tutkija itse. Tällä pyritään edistämään osapuolten välistä vuorovaikutusta. Reflektiivisen ajattelun avulla kyseenalaistetaan omia totuttuja toiminta- ja ajattelutapoja. Toimintatutkimus on prosessi, joka on sidottu tiettyyn paikkaan ja aikaan. Prosessina aikana ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät asteittain. (Heikkinen 2007a, 27–36).

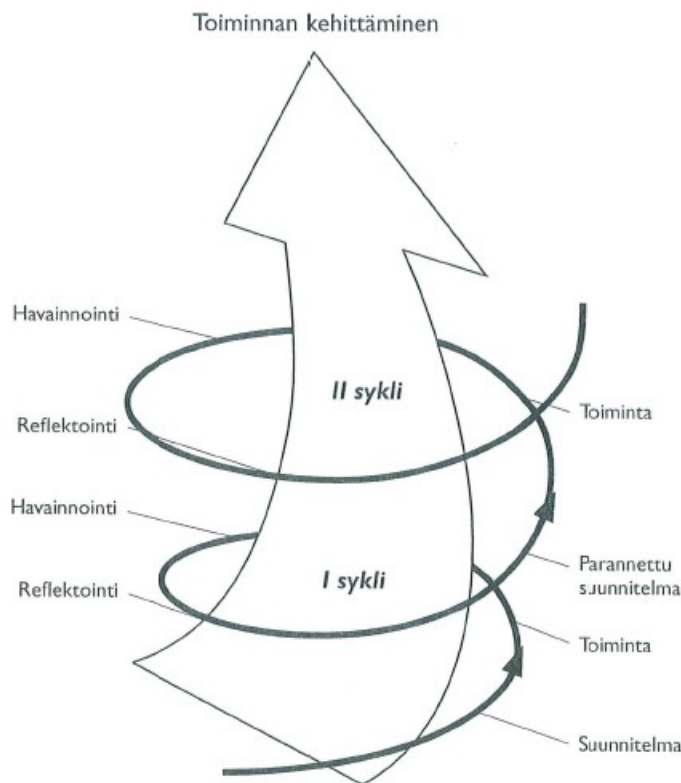
Tutkimusprosessi kuvataan usein vaiheittaisena prosessina kirjallisuuskatsauksesta tutkimussuunnitelmaan, siitä tutkimusongelman asettamiseen, aineiston keruuseen, tulosten analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen. Toimintatutkimus ei toimi aivan näin suoraviivaisesti, sillä se alkaa yleensä jonkin toiminnan ihmettelystä ja sen reflektiivisistä pohdinnasta. Toimintatutkimus hahmotetaan yleensä syklinä (kuvio 3), joka koostuu sekä konstruoivista ja rekonstruoivista vaiheista. Konstruoivalla tarkoitetaan uutta rakentavaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa ja rekonstruoivalla jo toteutuneen toiminnan havainnoimista ja uudelleenrakentamista. Syklin vaiheet vuorottelevat ja sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa. Alkua on usein vaikea paikantaa. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–79.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2007, 79).

Toimintatutkimuksen ajassa etenevä spiraali muodostuu usean peräkkäisen syklin kautta. Tätä on havainnollistettu kuviossa 4. Toimintatutkimusta voikin kuvata jatkuvasti uusia kehittämiskohteita paljastavaksi pyörteeksi. Siinä suunnitelmaa seuraa

toiminta, jota seuraa havainnointi, jota seuraa reflektointi, jota seuraa paranneltu suunnitelma ja niin edelleen. (Heikkinen ym. 2007, 80–81.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 2007, 81).

Toimintatutkimuksen spiraalimallia on arvosteltu kaavamaiseksi. Mallissa ei voida selvästi erottaa tutkimuksen eri vaiheita, joten tutkimustapa voidaan tulkita kahlitsevaksi. Tutkijan huomio kiinnittyy metodologisesti oikein toimimiseen. Tämä vie huomiota pois itse kehittämistoiminnasta ja luo epävarmuutta, kun tutkija ei pysty tarkasti erottamaan sen eri vaiheita toisistaan. Toisena heikkoutena voidaan nähdä se, ettei työyhteisön prosesseja voi kuvata yhtenä jatkuvasti etenevänä kehittyvänä toimintatutkimuksena. Todellisuus ei ole tällainen. Spiraalimalli jäsentää prosessia ja kuvaa vaiheet pelkistetyksi. Toimintatutkimus on useiden tutkimustehtävien kokonaisuus. Toiminta tuo jatkuvasti esiin uusia ”sivujuonteita”. Tutkija ei voi laatia tarkkaa tutkimussuunnitelmaa, sillä se muuttuu jatkuvasti tutkijan oppiessa uusia asioita tutkimuskohteestaan. (Heikkinen 2007b, 202–204; Heikkinen ym. 2007, 80–87)

Myös Lauri (1998, 115–117) kuvaa toimintatutkimusta syklisenä prosessina. Hänen mukaansa toimintatutkimuksen vaiheet voidaan kuvata seuraavasti:

- 1) Kartoitusvaihe, jolloin selvitetään kohdeorganisaation nykytilanne ja ne keskeiset toiminnalliset ongelmatilanteet, jotka estävät toiminnan kehittymistä.
- 2) Prosessointivaihe, jolloin etsitään ja tiedostetaan esiin nousseet todelliset ongelmat ja selvitetään organisaation jäsenten muutoshalukkuutta. Tällöin tavoitellaan tilanteen yhteistä hyväksymistä. Mukana työssä ovat sekä organisaation jäsenet että tutkija.
- 3) Sitoutumisvaihe, jolloin pohditaan vaihtoehtoja tilanteen korjaamiseksi, toimintaa uudelleensuunnataan ja asetetaan yhteiset muutostavoitteet.
- 4) Suunnitteluvaihe, jolloin laaditaan toteuttamisohjelma, joka sisältää konkreettiset tavoitteet, suunnitelmat sekä seuranta- ja arviointimenetelmät muutoksen läpiviemiseksi.
- 5) Toteuttamisvaihe, jolloin muutosta toteutetaan ja seurataan. Tämä vaihe kattaa sekä kehittämisohjelman toteutuksen että sen seurannan arvioinnin. Onnistumisen edellytyksenä on, että osalliset tuntevat oman roolinsa kehittämissä työssä, ovat tietoisia tavoitteistaan ja hyväksyvät ne.
- 6) Arviointivaihe, jolloin arvioidaan sekä muutosprosessia että sen tuloksia osallistujien suullisten ja kirjallisten palautteiden perusteella.
- 7) Hyväksymisvaihe, jolloin muutos vakiinnutetaan pysyväksi toimintamalliksi.

Toimintatutkimus voi olla joko koulutuspainotteista tai hankepainotteista. Koulutuspainotteisesta toimintatutkimuksesta on kyse silloin kun keskeisellä sijalla on tutkimukseen osallistujien kouluttaminen. Hankepainotteisessa toimintatutkimuksessa puolestaan pääpaino on tutkimuskohteen kehittämisessä enemmän tarkoitustaan vastaavaksi. Toimintatutkimusta voidaan jaotella myös sen painopisteen perusteella. Paino voi olla joko toiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä tai vain tietyn tilanteen kehittämisessä. (Mäntylä 2007, 44.)

Laurin (1998, 118–119) mukaan toimintatutkimuksen toteuttamisen lähestymistapa voi olla tekninen, käytännöllinen tai tietoisuutta lisäävä. Kun toimintatutkimuksen tarkoituksena on testata jotain teoreettista mallia käytäntöön, on lähestymistapa tekninen. Käytännöllisestä eli vastavuoroisesta lähestymistavasta puhutaan silloin, kun tutkija on läheisessä vuorovaikutuksessa kohdeyhteisön jäsenten kanssa määrittelemässä ongelmia, niiden syitä ja ratkaisumalleja. Lähinnä toimintatutkimuksen alkuperäistä ideaa on tietoisuutta herättävä lähestymistapa. Siinä on tavoitteena käytännön ongelman ja sitä tukevan teorian lähentäminen.

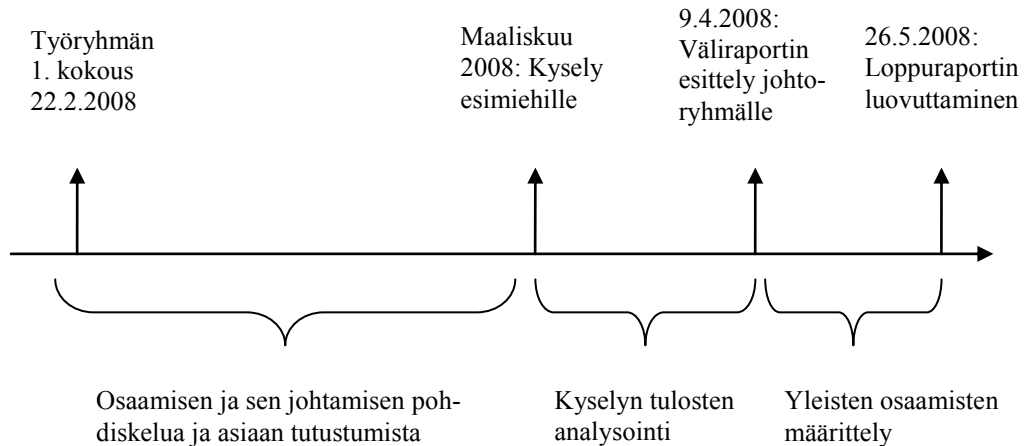
Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkimus etenee hankintapainotteisena toimintatutkimuksena ja painopiste on tietyn tilanteen selvittämisessä, koska keskityn tutkimuksessani tietyn tilanteen eli osaamisenjohtamisen perusteiden ja osaamisen hallinnan menetelmien selvittelyyn. Lähestymistapa on tietoisuutta herättävä, sillä tarkoitukseni on avata osaamisen johtamisen teorioita, kuvata muiden kokemuksia ja tuoda niistä tietoa käytännön työhön Savoniassa.

2.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimukseni eteni osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän toiminnan ohessa. Työryhmä aloitti ensimmäisen vaiheen työskentelyn tammikuussa 2008 ja luovutti raporttinsa toimeksiantajalle toukokuussa 2008. Tähän ajanjaksoon sisältyy myös toimintatutkimukseni ensimmäinen vaihe. Ensimmäisen vaiheen päättymisen jälkeen työryhmä sai toisen toimeksiannon, joka oli jatkoa ensimmäiselle vaiheelle. Toimintatutkimukseni toinen vaihe alkoi syksyllä 2008 ja päättyi toukokuussa 2009, samalla kun työryhmän työskentelyn tulokset esiteltiin Savonian johdolle. Toimintatutkimukseni eteni siis kahden syklin eli vaiheen verran suunnitelmasta toimintaan (työryhmän työskentely), toiminnasta havainnointiin (mitä saatiin aikaiseksi), havainnoinnista reflektointiin (tulosten esittely ja kommenttien käsittely), reflektoinnista paranneltuun suunnitelmaan (uusi toimeksianto), suunnitelmasta toimintaan (työryhmän työskentely), toiminnasta havainnointiin (tulosten analysointi ja johtopäätökset), havainnoinnista reflektointiin (tulosten esittely ja päätös jatkotoimista) ja reflektoinnista uuteen paranneltuun suunnitelmaan (ks. kuvio 4). Tässä vaiheessa päätin katkaista toimintatutkimuksen. Tutkimukseni tulokset raportoin tässä opinnäytetyössä.

Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän asetti vararehtori Ulla Voutilainen 14.1.2008. Työryhmään kuuluivat hallinto- ja henkilöstöpäällikkö Päivi Diiov, lehtori Aija Hietanen, hallintosihteeri Mervi Hätinen, koulutuspäällikkö Esko Pöllänen ja tulosaluejohtaja Eija Vähälä. Ryhmän tavoitteena oli selvittää ja luoda linjauksia Savonian osaamisen kehittämistyön pohjalle, selvittää millaisia odotuksia ja vaatimuksia Savonian eri koulutusyksiköillä on tulevaa osaamisen kartoitus- ja hallintaohjelmaa kohtaan ja miettiä keskeisiä yleisiä yhteisiä osaamisia, joita kaikilla Savonian työntekijöillä asemasta riippumatta tulisi olla. Ryhmä kokoontui kevään 2008 aikana viisi kertaa (kuvio 5).

1. Vaihe (kevät 2008)



Kuvio 5. Tutkimuksen eteneminen 1. vaiheessa.

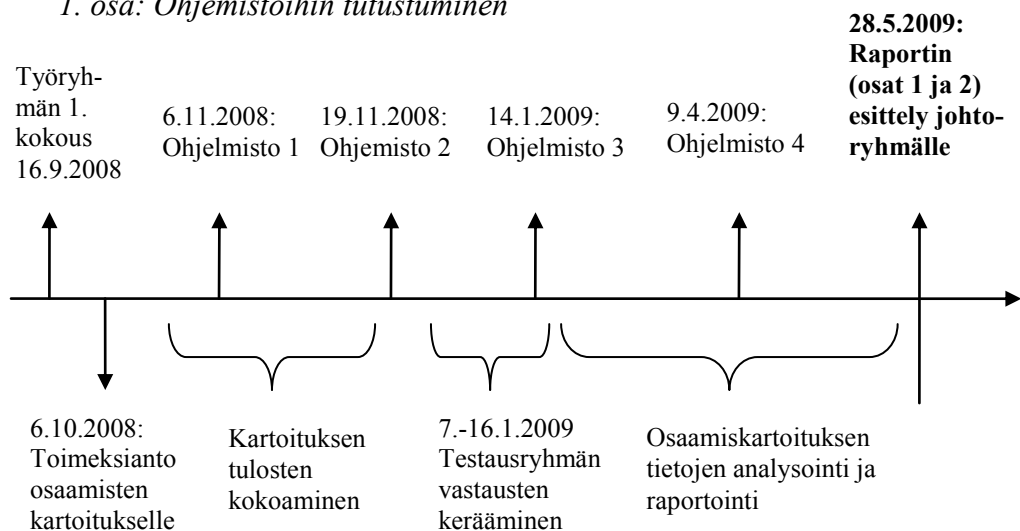
Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä laati kyselyn Savonian esimiehille (liite 1). Sen tavoitteena oli selvittää millaisia odotuksia esimiehillä on osaamisen hallintajärjestelmää kohtaan. Lisäksi haluttiin tietää, mitä he edellyttävät ohjelmistolta ja miten he tulisivat sitä työssään käyttämään. Tämän kyselyn tulokset raportoitiin Savonian johtoryhmälle 9.4.2009. Tässä kokouksessa työryhmä sai lisätoimeksiannon listata Savonian yleiset osaamiset. Nämä osaamiset listattiin loppuraporttiin, joka luovutettiin vararehtori Ulla Voutilaiselle 26.5.2008 pidetyssä tapaamisessa. Työryhmästä paikalla loppuraportin luovutustilaisuudessa olivat Aija Hietanen, Päivi Diov ja Mervi Häti­nen. Tässä opinnäytetyössä esittelen kyselyn tulokset tarkemmin itse tekemiäni luokittelujen ja tyypittelyjen perusteella.

Toimintatutkimuksen toinen vaihe käynnistyi syyskuussa 2009 työryhmän aloittaessa työskentelyn toukokuussa 2008 saatujen kommenttien pohjalta, osin uudella kokoonpanolla. Työryhmään kuuluivat hallinto- ja henkilöstöpäällikkö Päivi Diov, lehtori Aija Hietanen, tulosaluejohtaja/osaamisaluejohtaja Kari Lehtomäki sekä hallintosih­teeri/johdon sihteeri Mervi Häti­nen. Lisäksi työryhmään kutsuttiin ohjelmistoesittelyi­hin myös edustaja Savonian tietohallintopalveluista, tietohallintopäällikkö Matti Kuosmanen. Työryhmän tavoitteena oli määritellä Savonian vaatimuksia osaamisen­hallintajärjestelmälle ja perehtyä markkinoilla oleviin valmiisiin järjestelmiin sekä määritellä ja pilotoida henkilöstön substanssiin liittyviä osaamisia.

Tutkimuksen toinen vaihe koostui kahdesta osasta (kuvio 6). Yhtäaikaisesti kartoitettiin ja tutustuttiin eri osaamisen johtamisen ohjelmistotoimittajiin ja kerättiin tietoja Savonian henkilöstön substanssiosaamisista. Jo työn ensimmäisessä vaiheessa oli työryhmässä sovittu, että henkilöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia tai muita enemmänkin henkilön kyvykkyyteen liittyviä tekijöitä ei tässä tutkimuksessa huomioida, koska niiden kartoittamisella ja mittaamisella ei saavuteta merkittävää etua. Tarkoituksena on välttää raskaita osaamiskartoituksia ja keskittyä vain olennaiseen eli siihen osaamiseen, jolla todella on Savoniale merkitystä. Savoniale merkityksellisiä osaamisia ovat muun muassa kattavat ja syvälliset substanssiosaamiset sekä pedagogiset taidot. Henkilökohtaisien kyvykkyyksien merkitystä ei kuitenkaan saa vähätellä, sillä niillä on oma merkityksensä Savonian toiminnassa. Hankittavalla osaamisen johtamisen ohjelmistolla henkilökohtaisia kyvykkyyksiä ei kuitenkaan ole tarkoitus hallita, vaan henkilökohtaiset ominaisuudet tulevat esille kehityskeskustelun aikana. Tässä opinnäytetyössä esitellyt tutkimustulokset ovat oman tutkimustyöni tuloksia, ellei toisin mainita.

2. Vaihe (syksy 2008 - kevät 2009)

1. osa: Ohjelmistoihin tutustuminen



2. osa: Substanssiosaamisten kartoitus ja analysointi

Kuvio 6. Tutkimuksen eteneminen 2. vaiheessa.

Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä teki Savoniassa keväällä 2009 suuntaantavan osaamiskartoituksen, jonka tuloksena saatiin henkilöstöltä kerättyä lähes 600

erilaista substanssiosaamista, joita Savonian opetus- sekä tuki- ja hallintohenkilöstöllä voidaan olettaa olevan. Tässä vaiheessa osaamiset kartoitettiin vain yhtenä listana ilman sidosta tiettyyn henkilöön. Myöskään osaamisen tasoja ei määritelty. Tämä aineiston keruu tulee olemaan etu siinä vaiheessa, kun uutta osaamisen johtamisen tietojärjestelmää otetaan käyttöön. Lisäksi haluttiin koota yhteen listaan asiasanoina kaikki se osaaminen mitä Savoniasta löytyy. Näin saatiin kartoitettua kokonaisuutta, jota yritetään jatkossa hallita.

Työryhmä antoi 6.10.2008 toimeksiannon Savonian esimiesasemassa toimiville tulosaluejohtajille, koulutuspäälliköille ja tukipalvelupäälliköille substanssiosaamisten luetteloinnista (liite 2). Heidän tuli delegoida tehtävä omilla alueillaan niille henkilöille, jotka parhaiten osaavat listata ne aihealueet ja osaamiset, jotka kyseiseen opetustai tukipalvelutehtävään kuuluvat. Toimeksiannossa korostettiin, ettei liian tarkkoihin yksityiskohtiin ole tarkoitus mennä, vaan olisi tarpeen pysytellä laajemmissa yläkäsitteissä oleellisia erityisosaamisalueita unohtamatta. Tähän kartoitustyöhön osallistui noin 30 henkilöä, jotka olivat päällikkötasoa, tulosalueiden yliopettajia, aineryhmävastaavia tai vastaavassa asiantuntijatehtävässä olevia henkilöitä, jotka tunsivat hyvin oman aihealueensa ja pystyivät kirjaamaan ylös oman alansa vaadittavat osaamiset. Kartoitustyötä ei koettu kovinkaan haastavana eikä aikaa vievänä. Vastaajat olivat käyttäneet kartoitukseen aikaa kahdestakymmenestä minuutista kahteen tuntiin per henkilö.

Saatuja osaamislistauksia koottiin yhteen ja päällekkäisyyksiä poistettiin. Tulosalueilta kerättiin kaikkiaan noin 650 erilaista osaamista (liite 2). Tulos oli odotusten mukainen koska kohteena oli asiantuntijaorganisaatio, korkeakoulu, jossa osaamista löytyy kaikkiaan seitsemältä eri koulutusalueelta, jotka vielä jakautuvat useisiin erikoisosaamista vaativiin alueisiin. Osaamiset luokiteltiin ryhmiin, joita olivat tukipalvelut, liiketalous ja kulttuuriosaaminen, teknologia- ja ympäristöosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen, opettajien yhteiset osaamiset ja pedagoginen osaaminen. Luokitteluperusteena pidettiin siis Savonian uutta organisaatorakennetta ja osaamisaluejakoa lisättyinä niin sanotuilla kaikille osaamisalueille yhteisillä opettajaosaamisilla.

Osaamislistojen muokkaamisen ja järjestelyn jälkeen osaamiset siirrettiin Exceltaulukoihin testaamista varten. Testausryhmään valittiin 49 henkilöä eri osaamisalueil-

ta ja eri tukipalveluista. Ryhmään valittiin tietoisesti eri alojen henkilöitä, jotta saataisiin substanssiosaamislistaa tarkasteltua kattavasti. Testausryhmälle lähetettiin toimeksianto 7.1.2009 ja vastausaikaa annettiin 16.1.2009 asti eli reilu viikko (liite 3). Vastaus saatiin määräaikaan mennessä 38 henkilöltä.

2.3 Tiedon hankinnan ja -analysoinnin menetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija osallistuu havainnoijana ryhmän toimintaan. Se on myös hyvin vapaasti muotoutuvaa. Osallistuvassa havainnoinnissa voidaan erotella useita alalajeja jaoteltuna sen mukaan miten kokonaisvaltaisesti tutkija osallistuu tutkittaviensa toimintaan. (Hirsjärvi, ym. 2009, 214–217.) Grönfors (1982, 87–88) jakaa osallistumisen asteeseen neljään eri asteeseen, jotka ovat havainnointi ilman varsinaista osallistumista, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi eli toimintatutkimus ja piilohavainnointi (ks. Eskola & Suoranta 2000, 101). Tässä opinnäytetyössä on käytetty myös osallistuvaa havainnointia työryhmän työskentelyn osalta.

Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä teki kaksivaiheisen kehittämistyön, jonka tuloksia raportoin tässä opinnäytetyössä. Tämä opinnäytetyö vaati minulta tiivistä henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen teoriaan tutustumista. Materiaalia olen kerännyt laajasti suomalaisesta ja englanninkielisestä kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista. Teoriatiedon lisäksi olen tarkastellut Savonian omia dokumentteja ja sitä miten osaamista on Savoniassa käsitelty ja määritelty. Aineistoa kertyi myös osaamisen kehittämistyöryhmän kokouksista (keskustelumuistiinpanot) ja työryhmän toimesta tehdyistä kyselyistä ja kartoituksista. Osaamisen johtamista nimenomaan korkeakouluympäristössä ei ole kovin paljoa tutkittu. Tiedonhankinta siltä osin oli melko haasteellista.

Kyselytutkimus on tehokas tutkijan aikaa ja vaivaa säästävä menetelmä. Varsinkin suurten aineistojen keräämisessä se on todettu hyväksi. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös heikkouksia. Aineisto voi olla pinnallista ja tutkimus teoreettisesti vaatimatonta. Ongelmia voi aiheuttaa se, ettei voida mitenkään jälkikäteen tietää sitä, miten vakavasti vastaaja on kyselyyn suhtautunut. Myös väärinkäsitykset ovat mahdollisia, sillä kysymykset voidaan tulkita eri tavoin. Kyselyn tekijältä vaaditaan tässä suhteessa tarkkuutta. Vastaajien tietopohja asiasta voi olla vaatimatonta ja siten vaike-

uttaa vastauksiin ja vääristää tuloksia. Lisäksi hyvä kyselylomake on hankala laatia ja vaatii tutkijalta aikaa, tietoa ja taitoa. Kyselytutkimuksessa vastaamatta jättäneiden määrä voi nousta suureksi ja tämä vastauskato voi osoittautua ongelmalliseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195–196.)

Tutkimuksen *ensimmäisessä vaiheessa* osaamisen johtamisen kehittämissyöryhmä teki kyselyn ammattikorkeakoulun esimiehille, joita oli 24 kpl. Kyselyssä kartoitettiin esimiesten toiveita ja tarpeita koskien osaamisen hallintaan hankittavan HR-ohjelmiston toimintoja. Kyselyyn vastasi 11 esimiestä, joten vastausaktiivisuus oli 46 %. Vastausajan päätyttyä havaitsin, että vastaukset alkoivat jo toistaa toisiaan. Voitaan siis sanoa, että tutkimuksessa on saavutettu saturaatiopiste. Vastauskatoa ovat saattaneet aiheuttaa kyselyn toteutushetkellä käynnissä olleet organisaatiomuutokset. Esimiespaikat olivat samaan aikaan sisäisesti uudelleen haettavina.

Kyselylomakkeessa voi olla avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytetään usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Niistä pidetään, koska ne antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa asiasta omin sanoin. Vastaja pystyy silloin kertomaan tarkalleen mitä hän asiasta ajattelee. Monivalintakysymykset ovat huomattavasti sitovampia ja vastaajan voi olla vaikea valita oikeaa vaihtoehtoa annettujen vaihtoehtojen joukosta. Monivalintakysymyksen etuna on vastausten analysoinnin helppous. Avointen kysymysten osalta vastausten koodaaminen on vaikeampaa. (Hirsjärvi, ym. 2009, 198–201.) Työryhmän kokoamassa kyselyssä käytettiin vain avoimia kysymyksiä, koska haluttiin selvittää esimiesten mielipiteitä ja tarpeita syvällisemmin kuten he itse sen sanovat. Koska kysymykset olivat avoimia, analysoin niitä kvalitatiivisilla menetelmillä teemoittelun ja tyypittelyn kautta.

Osaamisen johtamisen kehittämissyöryhmän tutkimuksen *toisessa vaiheessa* ohjelmisto-esittelyihin liittyvä aineisto koostui ohjelmisto-esittelijöiden esittelymateriaaleista, omista havainnoistani ja muistiinpanoistani. Analysoin koostamiani tietoja vertailemalla ohjelmistoja toisiinsa ja etsimällä niitä piirteitä, jotka ovat juuri Savonialle tarpeellisia työryhmän omien pohdintojen ja esimiehille tehdyn kyselyn tulosten perusteella. Substanssiosaamisen kartoitusaineisto koostui eri koulutusalojen asiantuntijoiden työryhmälle toimittamista listoista. Analysoin niitä yhdessä työryhmän jäsenen Aija Hietasen kanssa. Yhdessä koostamaamme osaamislistausta testattiin pienellä

henkilöstöryhmällä. Testausryhmän vastausten perusteella laskimme kuinka monta osaamista kukin vastaaja listoilta löysi ja miten vastaukset olivat jakautuneet eri osaamisjoukkoihin. Lisäksi minä kävin vielä läpi annetut vapaat kommentit ja etsin niistä luokittelemalla yhdenmukaisuuksia. Listasin myös ne osaamiset, jotka vastaajien mielestä puuttuivat alkuperäiseltä listalta.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan perinteisesti tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimustulos vastaa todellista asioiden tilaa eli sitä miten hyvin tutkimusmenetelmällä on saatu mitattua juuri sitä mitä pitikin. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimustuloksen pysyvyyttä eli mitä tapahtuisi, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen samalla tavalla. Näiden luotettavuuden perinteisten mittarien avulla on tarkoitus poistaa tutkimuksesta ne muuttujat, jotka voivat vääristää tutkimustuloksia. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 113.)

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet sopivat melko huonosti laadulliseen tutkimukseen. Monien tutkijoiden mielestä niitä pidetäänkin sopivina vain määrällisiin tutkimuksiin, jonne ne alun perin oli suunniteltu. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 147–148.) Etenkin reliabiliteetti on toimintatutkimukseen huonosti sopiva käsite. Tutkimusta on mahdotonta toistaa enää niin, että siitä saataisiin sama tutkimustulos kuin ensimmäisellä kerralla. Tähän on syynä se, että ensimmäinen tutkimus on jo muuttanut todellisuutta. (Huttunen, ym. 1999, 113–114.) Alkutilanne ei pysy vakiona, sillä sehän olisi toimintatutkimuksen pyrkimysten vastaista (Heikkinen & Syrjälä 2007, 148). Validiteetti on myös ongelmallinen, koska on erittäin vaikeaa määrittää totena pidettyjen asioiden todellista tilaa. Kukaan ei pysty laatimaan yhtä ja oikeaa todellisuuden määrittelyä, sillä todellisuus on oikeastaan tutkijan oma tulkinta sen hetkisestä todellisuudesta. (Huttunen, ym. 1999, 113–114.) Koska nämä tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta, on mahdotonta tavoittaa sitä todellisuutta, johon väitettä voitaisiin verrata (Heikkinen & Syrjälä 2007, 148).

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä, ongelmat liittyvät usein tulosten luotettavuuteen, toistettavuuteen ja yleistettävyyteen. Toimintatutkimuksessa huomio on kiinnitettävä ”tutkimuksen lähestymistapaan, tutkimusongelmien määrittelyyn, tutkimusprosessin etenemiseen ja käytettyihin arviointimenetelmiin, saatuun tutkimusaineistoon ja lop-

putulokseen”. Toimintatutkimuksen tulokset ovat yleensä hyvin harvoin yleistettävissä sen tapauskohtaisen luonteen vuoksi. Sitä ei myöskään voi missään olosuhteissa toistaa tarkalleen samanlaisena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tapaustutkimuksena tehty tutkimus olisi luotettava. Tulokset ovat luotettavia toimintatutkimuksen näkökulmasta katsottuna, jos kehittämistyön tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat suoraan sovellettavissa käytäntöön, tuloksista voidaan päätellä millaisissa tilanteissa niitä voidaan soveltaa ja voidaan myös osoittaa millaisiin lopputuloksiin päätelmät johtavat. (Lauri 1998, 121.)

Toimintatutkimusta tehtäessä voidaan törmätä moniin eettisiin ongelmiin. Perinteisessä tutkimuksessa edellytetään, että tutkimuskohteen anonymiteetti on taattava. Toimintatutkimuksessa tämä ei onnistu, sillä tutkimukseen osallistuvat voivat nimenomaisesti vaatia omaa näkyvyyttään tai heidän identiteettiään ei edes ole tarpeen salata. Toimintatutkimuksen tekemisessä voi ongelmana olla myös tutkijan tiivis yhteys tutkimaansa kohteeseen. Silloin on vaarana, että tutkija kadottaa alkuperäisen tavoitteensa ja samaistuu kohteeseensa liikaa. Toisaalta samaistuminen on toimintatutkimuksen onnistumisen edellytys, koska silloin toiminnasta tulee tutkimusta ja tutkimuksesta toimintaa. Rajanveto voi olla vaikeaa. Tutkimustyössä on lisäksi muistettava, että eri tutkimusperinteillä on erilaiset tiedonintressit. Tutkija voi päätyä sellaiseen ongelmalliseen tilanteeseen, jolloin hän on ikään kuin kahden tulen välissä. Toisella puolella on tiedeyhteisö omine edellytyksineen ja vaatimuksineen, ja toisella puolella tutkimuksen tuloksia odottava tutkittavien joukko. Joskus voi olla ongelmallista selvittää, kummalleko osapuolelle tutkija oikeastaan on tilivelvollinen. Tällaisessa tilanteessa tutkimuksen luotettavuuden koettimena olisi oltava toiminnan kehittäminen. (Eskola & Suoranta 2000, 223–224.)

Heikkinen ja Syrjälä (2007, 149–160) esittelevät Steinar Kvalen (1996) kehittämän ratkaisun toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin ongelmaan. Kvale on esittänyt siirtymistä validiteetista validointiin. Validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys syntyy vähitellen ajan kuluessa ja tiedon karttuessa. Kvalen ajatusten pohjalta on luotu viisi periaatetta toimintatutkimuksen arvioimista varten. Ne ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Historiallisen jatkuvuuden periaatteella tarkoitetaan sitä, että toimintatutkijan on tutkimuksessaan tarkasteltava tutkimuskohteensa historiaa, koska tutkimusprosessi sijoittuu aina tiettyyn historialliseen, poliittiseen ja ideologiseen yhteyteen. Reflektiivisyydellä tar-

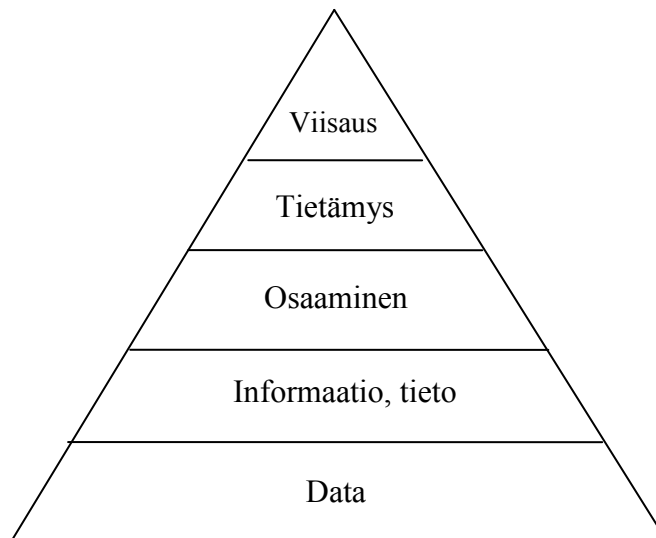
koitetaan sitä, että tutkijan on läpi koko tutkimusprosessin tarkasteltava oma rooliaan tutkimuksessa. Hänen henkilökohtainen osaamisensa ja ymmärryksensä lisääntyy tutkimuksen edetessä. Dialektisyydellä tarkoitetaan eri näkökulmien sekä väitteiden ja vastaväitteiden huomioimista tutkimusraportissa niin, että lopputuloksena on kaikkien näkökulmien yhdistämä synteesi. Toimivuutta arvioidaan toimintatutkimuksessa sen käytännön vaikutusten kannalta. On tarpeen rehellisesti kuvata käytännön toimien ja kehittämisprojektien vahvuudet ja heikkoudet esimerkiksi hyödynnettävyyden kannalta. Toimivuutta voidaan arvioida myös vallankäytön sekä tutkimuksen eettisten ongelmien käsittelyn pohjalta. Havahduttavuus ilmenee toimintatutkimuksessa niin, että sen on rohkaistava ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. Se onnistuu, jos tutkija pystyy kirjoittamaan tutkimusraportin eläväksi ja todentuntuiseksi.

Heikkisen ja Jyrkämän (1999, 43, 80) mukaan toimintatutkimuksen raportoin ei tarvitse tutkimustaan raportoidessaan noudattaa perinteisiä tieteellisiä kaavoja. Raportoin on toimintatutkimuksessa tulkitsija. Tässä tutkimuksessa tulokset ovat minun tulkintojani aineistosta. Joku muu tulkitsija voi hyvinkin päätyä perustellusti toisenlaisiin tulkintoihin.

3 TIEDOSTA OPPIVAAN ORGANISAATIOON

3.1 Tietokäsitteet

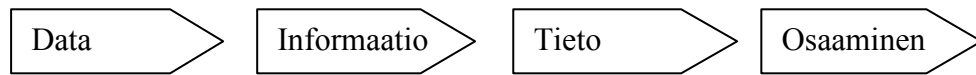
Tietokäsitteitä ja tiedon eri muotojen välistä hierarkiaa voi kuvata monella eri tavalla. Otala (2008, 48–49) kuvaa (kuvio 7) hierarkiaa tietopyramidin avulla.



Kuvio 7. *Tietopyramidi (Otala 2008, 49).*

Otalan (2008, 49–50) mukaan dataa syntyy päivittäin valtavia määriä. Kun dataan lisätään asiayhteys, syntyy tietoa. Kun tietoon lisätään kokemuksen tuomaa sovellettua tietoa, puhutaan jo osaamisesta. Kun osaamista analysoidaan ja ymmärretään, puhutaan tietämyksestä. Tietämys taas muuttuu viisaudeksi kun tietämys on kokonaisvaltaista. Tässä tietokäsitteiden määrittelyssä tieto ja informaatio tarkoittavat samaa. Kaikki teoreetikot eivät kuitenkaan ole asiasta samaa mieltä.

Stähle ja Grönroos (1999, 49) kuvaavat tietohierarkiaa hiukan eri tavalla (kuvio 8). Heidän mukaansa yrityksen aineettoman pääoman muodostavat data, informaatio, tieto ja osaaminen. Datalla tarkoitetaan ymmärrettävää merkkijonoa ja on kohdennettua henkilölle, joka ymmärtää kyseisen merkkijonon merkityksen. Kun henkilö ymmärtää datan merkityksen, muodostuu hänelle siitä informaatiota. Kun informaatioon sisältyy vaikutusta, muuttuu se tiedoksi. Kun tietoa puolestaan sovelletaan käytäntöön, muodostuu osaamista. Organisaation osaaminen tuottaa sille aineellista ja aineetonta pääomaa.



Kuvio 8. *Datasta osaamiseen (Stähle ja Grönroos 1999, 49).*

Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 156) ja Virtainlahden (2009, 32–33) jaottelu on pitkälti samankaltainen. Heidän mukaansa tieto jalostuu datasta informaation ja tiedon kautta osaamisen sijasta viisauteen. Viisaus liittyy hiljaiseen tietoon ja on pitkälle jalostettua tietoa. Se on rahallisesti arvokkainta ja tuo organisaatiolle suurimman hyödyn. Osaaminen perustuu tietoon ja siirtyy toimintaan taidon ja motivaation kautta. Hyvin taitavaa osaamista voidaan kutsua Virtainlahden (2009, 32) mukaan asiantuntijuudeksi.

Sveiby (1997, 29) selvittää, että knowledge voi tarkoittaa monia eri asioita myös englanninkielessä. Sitä käytetään synonyyminä esimerkiksi termien information, awareness, knowing, cognition, sapience, cognizance, science, experience, skill, insight, competence, knowhow, practical ability, capability, learning, wisdom ja certainty kanssa. Mikä on tietoa toiselle, voi olla informaatiota toiselle (Bhatt 2002, 32). Knowledge-termillä on siis useita merkityksiä ja se tekee termin määrittelemisestä vaikeaa suomenkielessäkin. Knowledge voidaan suomentaa muun muassa informaatioksi, tietämiseksi, tietoisuudeksi, taidoksi ja näkemykseksi (Aaltonen ja Wilenius 2002, 154). Kompetenssi (competence) puolestaan on Sveibyn (1997, 35) määritelmän mukaan yksilön ominaisuus, joka sisältää henkilön tiedot, taidot, kokemukset, henkilökohtaiset arvot ja sosiaalisen verkoston.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8–9) jakavat tiedon eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan täsmällistä tietoa, joka on sanoin ja numeroin helposti ilmaistavissa ja jaettavissa edelleen. Eksplisiittinen tieto poikkeaa hiljaisesta tiedosta siten, että se on helposti prosessoitavissa, siirrettävissä ja säilytettävissä erilaisissa järjestelmissä ja tietokannoissa. Falconerin mukaan (2006, 143) eksplisiittinen tieto on tietoa, joka on avoimesti tiedossa organisaatiossa. Suurissa organisaatioissa tällainen tieto on yleensä dokumentoitua. Mutta vaikka tieto olisikin avointa ja dokumentoitua, ei se välttämättä ole helposti saatavilla. Tiedon saatavuus riippuu organisaation viestintäjärjestelmien tehokkuudesta.

Hiljainen (tacit) tieto puolestaan on näkymätöntä ja vaikeasti muotoiltavaa tietoa. Se on luonteeltaan henkilökohtaista ja vaikeasti ilmaistavissa. Se on syvällä yksilön ihanteissa, arvoissa ja tunteissa. Hiljaisen tiedon intuitiivinen luonne taas tekee siitä vaikeasti prosessoitavan. Jotta hiljaista tietoa voisi organisaatiossa siirtää edelleen, on se muutettava ymmärrettäväksi puheeksi. Kun tässä onnistutaan, luo organisaatio uutta tietoa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8–9.) Juuri tämä hiljaisen tiedon hallinnan tarve on ollut monilla aloilla sysäys osaamisen johtamisen esiin nostamiseen (Ojala 2008, 26).

Organisaatiossa tietoa on vaikea hallita, sillä vain osa siitä on organisaation sisäistä tietoa ja osa on ihmisten henkilökohtaista tietoa, joka on vain heidän omassa käytössään (Bhatt 2002, 31). Organisaatiossa uutta tietoa syntyy eksplisiittisen tiedon ja piilevän tiedon vuorovaikutuksesta (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62). Määtän ja Ojalan (2005, 119) mukaan tieto on julkisenkin sektorin organisaation elinehto. Tietoa hankitaan, luodaan, varastoidaan, jalostetaan ja siirretään jatkuvasti organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Oleellista on, että tieto ei yksin riitä, vaan se on myös ymmärrettävä ja vietävä toimintaan.

Polanyin (1983, 4) mukaan ihmiset tietävät enemmän kuin osaavat sanoin ilmaista. Osa ihmisen tiedoista ja taidoista on osaamista, jota hän ei osaa sanoin kuvailla ja osa on puhtaasti tietoista dokumentoitavissa ja siirrettävissä olevaa tietoa. Sveiby (1997, 29–30) kertoo Michael Polanyin (1983) pitävän tietoa henkilökohtaisena ja yksilöllisenä. Se ei ole organisaation omaisuutta vaikka muodostuukin tiettyyn kontekstiin. Polanyin mukaan todellista tietoa voi artikuloida säännöin. Se on samalla julkista, henkilökohtaista ja peräisin kokemuksesta.

Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus käsittää taidot (know-how), joita on vaikea pukea sanoiksi. Kognitiivinen ulottuvuus puolestaan tarkoittaa niitä mentaalisia malleja, skeemoja, uskomuksia ja oletuksia, joita pidetään niin itsestään selvinä, ettei niitä osata kyseenalaistaa. (Nonaka, ym. 1995, 8–9). Ojalan (2008, 52) mukaan hiljainen tieto on yksilön ammattitaidon tärkeä osa. Virtainlahti (2009, 46) jakaa vielä hiljaisen tiedon sen artikulointimahdollisuuden osalta kahteen osaan, jotka ovat hiljainen ja implisiittinen tieto. Hiljaista tietoa ei voi artikuloida helposti, mutta implisiittistä tietoa voi. Tiedon haltija ei vain ole sitä vielä tuonut esille. Osa hiljaisesta tiedosta on siis niin hiljaista,

että sitä voi olla mahdotonta tuoda ilmi. Implisiittinen tieto taas voidaan joskus jossain vaiheessa saada esille esimerkiksi tehtäväanalyysin avulla.

Tieto ja informaatio voivat pysyä hiljaisena monesta eri syystä. Voi olla, ettei organisaatiolla ole olemassa mitään järjestelmää hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja keräämiseen, tai että organisaatiokulttuuri ei siihen rohkaise. (Falconer 2006, 143.) Hiljaista tietoa voidaan tunnistaa oikeastaan vain kehittämisprojektin avulla, jossa asiaan syvällisesti paneudutaan. Yksittäisen työntekijän on vaikeaa tunnistaa omaa hiljaista tietoaan. Hän ei silloin myöskään voi tuoda sitä esille muiden hyödynnettäväksi. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 128.)

3.2 Osaaminen

Osaamisesta on tullut viimeisen runsaan kymmenen vuoden aikana yksi keskeisimmistä johtamisen teemoista. Organisaatio menestyy, jos se omaa tehtävässään vaadittavaa osaamista ja tietoa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 22.) Yahya ja Goh (2002, 457) jakavat osaamisen yksilön ja organisaation osaamiseen. Yksilön osaaminen keskittyy henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Organisaation osaaminen puolestaan muodostuu teknologioiden, tekniikoiden ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ojala (2008, 50) erottelee osaaminen yksilön, ryhmän tai organisaation osaamisiin.

Osaaminen liitetään hyvin usein asiantuntijuuteen. Organisaatio oppii jäsentensä osaamisen kehittymisen kautta, joten osaaminen on myös yhteisöllistä (Ristikangas ym. 2008, 22). Osaamisella tarkoitetaan kulloinkin kyseessä olevassa työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden käytäntöön soveltamista (Hyrkäs ja Ståhle 2005, 2). Sveiby (1997, 38) määrittelee osaamisen kyvyksi toimia. Virtainlahden (2009, 26) mukaan ”osaaminen on tekemisen hallintaa, ei vain tietämistä”. Osaaminen syntyy vain koulutuksen ja kokemuksen kautta ja liittyy aina tiettyyn asiayhteyteen (ks. myös Falconer 2006, 146). Nykyään osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan. Osaaminen vanhenee, joten osaamista on kehitettävä ja uutta osaamista on hankittava jatkuvasti lisää. ”Yhteisön osaaminen on parhaimmillaan enemmän kuin jäsentensä osaamisen summa” (Ristikangas ym. 2008, 95).

Yksilön osaamisella tarkoitetaan ihmisten organisaatioon mukanaan tuomaa tietoa ja taitoa. Organisaatiolla ei ole kilpailukykyä ilman ihmisten työssään käyttämää osaa-

mispääomaa. Osaamispääoma on organisaation peruspääomaa, joka ei yksin riitä organisaation kilpailukyvyyn takeeksi. Ratkaisevaa on yhdistää eri yksilöiden osaamiset toimivaksi kokonaisuudeksi. Organisaatio voi siis toimia joko yksilö- tai systeemivetoisesti. Yksilöt voivat toimia yhdessä muodostamatta toimivaa kokonaisuutta. Systeemissä oleellista on se, että yksilöt vaikuttavat toisiinsa ja että sen osat liittyvät tiiviisti toisiinsa. (Stähle ja Grönroos 1999, 73.)

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista ja taidoista, joita hankitaan koulutuksen ja tekemisen kautta. Se koostuu myös tekemisen ja hiljaisen tiedon kautta saatavasta kokemuksesta sekä yksilön asenteista, motiiveista ja persoonallisuudesta. Nykypäivänä yksilön osaaminen on pääosin hajautunutta. Puhutaan hajautuneesta asiantuntijuudesta, jolloin asiantuntijuus on ryhmässä tapahtuvaa jatkuvaa yhteistyötä ja verkostoitumista. Asiantuntijuus on kykyä luoda uutta osaamista ja tietoa yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. (Ojala 2008, 50–51.) Stählen ja Grönroosin (1999, 90) mukaan asiantuntija toimii intuition ja kokemuksen kautta saamiensa mallien mukaisesti, jotka pohjaavat vahvaan teorian ja faktojen tuntemukseen. Osaaminen on tulevaisuudessa yhä enenemässä määrin vuorovaikutustaitojen ja muiden abstraktien asioiden hallintaa. Se ei ole enää puhtaasti teknistä ammattitaitoa, vaikka senkin merkitys on suuri. Kokemuksellisen osaamisen merkitys on kasvanut, koska toimintaprosessit ovat monimutkaistuneet ja muuttuneet näkymättömiksi. (Perkka-Jortikka 2002, 85.)

Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation yhteistä näkemystä tai käsitystä siitä, miten tietyissä organisaation toiminnan kannalta tärkeissä tilanteissa on toimittava. Kun yksilöt jakavat osaamistaan organisaatiossa, yhdistelevät omaa osaamistaan toisten osaamisiin, kehittävät niitä edelleen ja muokkaavat osaamisista yhteisen toimintatavan, muuntuu yksilön osaaminen organisaation osaamiseksi. Tämä edellyttää, että organisaatiolla on olemassa tätä toimintaa tukevat rakenteet. Juuri nämä rakenteet mahdollistavat organisaation osaamisen syntymisen ja kehittymisen. (Ojala 2008, 53.) Organisaatio ei menetä osaamistaan hetkessä. Tavoitteellinen osaamisen kartuttaminen kuitenkin vie aikaa ja vaatii paljon työtä. Sen vuoksi tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja tunnistaminen on organisaation menestymisen kannalta tärkeää. (Ranki 1999, 15.)

Organisaation osaamisen yhteydessä puhutaan avainosaamisesta, strategisesta eli kriittisestä osaamisesta, tukiosaamisesta ja ydinosaamisesta. Avainosaamista on kaikki se

osaaminen, jota organisaatiolla on oltava toimiakseen. Strategisia osaamisia ovat ne avainosaamiset, joilla organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteensa ja joka on tärkeää vain kulloinkin kyseessä olevalle organisaatiolle. Tukiosaaminen puolestaan nimensä mukaisesti on sitä avainosaamista, joka tukee strategisten osaamisten toteutumista. Ydinosaaminen liittyy aina organisaation osaamiseen ja tarkoittaa organisaation kilpailuetuun liittyvää yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta koostuvaa osaamista. Ydinosaamista on vaikea kopioida ja sen syntyminen vaatii aina tietoista kehittämistä. (Ojala 2008, 54–55; Ranki 1999, 22.) Ydinosaaminen ei siis voi olla organisaation jokin tietty osasto. Sydänmaanlakka (2007, 144) määrittelee ydinosaamisen osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmäksi, joka mahdollistaa menestymisen organisaatioiden välisessä kilpailussa. Ydinosaamisen käsitettä käytetään yleensä vain organisaation tasolla. Niitä on yleensä organisaatiossa vain 5–10 kpl.

3.3 Aineeton pääoma ja osaamispääoma

Organisaatioissa on useita erilaisia pääomia. Pääomat voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka liittyvät yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, yrityksen resursseihin ja menetelmiin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Aineettomat pääomat voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Yksilöiden osaaminen ja kyvyt, koulutustaso, asenteet ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat inhimillisen pääoman. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation omistamat prosessit, järjestelmät, toimintaohjeet, työilmapiiri ja organisaation kulttuuri. Rakennepääoman tärkein tehtävä on tukea inhimillistä ja suhdepääomaa (Piponius & Rastas 2004, 25). Suhdepääomaan koostuu organisaation sisäisestä ja ulkoisesta verkostosta. Siihen kuuluvat esimerkiksi organisaation maine sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteet. Pelkkä aineettoman pääoman olemassaolo ei kuitenkaan riitä vaan niiden täytyy yhdistyä toisiaan tukevasti. Nämä kaikki kolme aineetonta pääomaa vaikuttavat yrityksen arvонуonnissa silloin kun pääomia hyödynnetään. (Kujansivu ym. 2007, 28–30.)

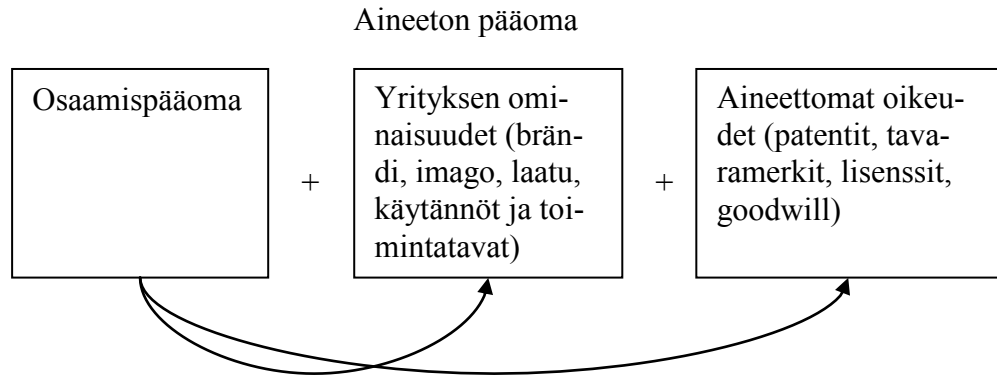
Aaltonen ja Wilenius (2002, 51–53) kuvaavat aineetonta pääomaa hiukan toisin. He käyttävät siitä intellektuaalisen pääoman nimeä. Se koostuu myös kolmesta toisiinsa liittyvästä pääoman muodosta, jotka ovat inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja asiakaspääoma. Inhimillinen pääoma muodostuu organisaation henkilöstön tiedoista, taidoista ja kokemuksista, jotka kuuluvat yksilöille itselleen, mutta jotka on annettu

organisaation käyttöön. Keskeistä on tieto, joka on Sveibyn (1997, 29) mukaan aina kontekstiin sidottua kykyä toimia. Organisaation suurin haaste on hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Kun tietoa halutaan dokumentoida ja jakaa edelleen organisaation jäsenille, sen mahdollistaa organisaation rakenteellinen pääoma. Sitä ovat tietotekniset järjestelmät, tietämyksen hallinta ja sosiaalinen pääoma (eli verkostot). Kolmas intellektuaalisen pääoman osa on asiakaspääoma. Asiakassuhteen ja sen tärkeyden ymmärtäminen ovat tietopääoman kannalta keskeisiä toimintoja.

Aineetonta pääomaa syntyy aineettomista resursseista. Niitä ovat kaikki ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit niiden luonteesta tai omistussuhteesta riippumatta. Aineetonta pääomaa muodostuu silloin kun aineettomia resursseja muutetaan toiseksi resurssiksi kuten esimerkiksi tehokkaammaksi toimintatavaksi tai uudeksi jalostuneemmaksi tiedoksi. Aineeton pääoma muodostuu siis ihmisten tiedoista ja taidoista. Aineettomat resurssit ovat yritysten ohella tärkeitä myös julkisen sektorin organisaatioille. Julkisen sektorin palveluissa haetaan nykyään voimakkaasti tuottavuutta ja palveluiden tehokkuutta. (Ojala 2008, 29, 35.)

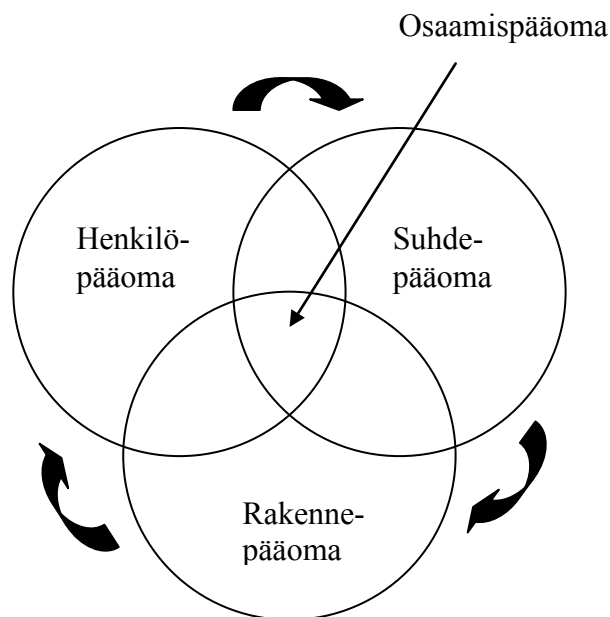
Organisaatio tarvitsee päätöksenteon tueksi kokonaisvaltaista näkemystä sen eitaloudellisista resursseista. Aineettoman pääoman johtamisella vastataan tähän tarpeeseen. Sen johtaminen on mahdollista, jos organisaatiolla on systemaattinen seuranta-järjestelmä ja mittaristo, joka antaa tarvittavaa tietoa aineettomien tekijöiden tilasta ja kehitymisestä. (Piponi & Rastas 2004, 24–25.) Kaikki työntekijöihin liittyvät voimavarat ja niiden organisointi, termistä huolimatta, ovat organisaation kriittisiä menestystekijöitä kilpailuedun saavuttamisen ja strategisen menestymisen kannalta. Tämä näkemys on jo lähes itsestäänselvyys. Myös julkisella sektorilla on alettu kiinnittää huomiota päätöksenteon nopeuteen. Päätökset ovat hyvin usein riippuvaisia osaamisesta ja sen organisoimisesta. (Boudreau & Ramstad 2008, 19–20.)

Ojalan (2008, 30–31) mukaan aineetonta pääomaa syntyy osaamispääomasta, yrityksen ominaisuuksista ja aineettomista oikeuksista (kuviot 9). Osaamispääoma on osa organisaation varallisuutta.



Kuvio 9. *Aineeton pääoma* (Ojala 2008, 31).

Osaamispääoma koostuu ihmisten tiedoista ja taidoista (henkilöpääoma), osaamisen tekemiseen, jalostamiseen ja luomiseen liittyvistä prosesseista (rakennepääoma), toimintatavoista ja muista rakenteista sekä toiminnan kannalta keskeisistä kumppanuus- ja asiakassuhteista ja verkostoista (suhdepääoma) (kuvio 10). Aineettomat oikeudet ovat tuloksia menestyksekkäästi johdetusta osaamispääomasta. (Ojala 2008, 30, 47.)



Kuvio 10. *Osaamispääoma* (Ojala 2008, 58).

Osaamispääoma sisältää osaavat ihmiset sekä ne rakenteet, joilla osaaminen muunnetaan tuottavaksi toiminnaksi. Se sisältää organisaation oman osaamisen lisäksi myös kumppaneiden sen osaamisen, joka täydentää tai kehittää oman organisaation toimintaa. Myös kumppaneiden väliset suhteet ovat osa osaamispääomaa. (Ojala 2008, 11.)

Ståhle ja Grönroos (1999, 160, 210–211) määrittelevät osaamispääoman ”tietopääoman ulottuvuudeksi, joka koostuu sekä tunnetun tiedon soveltamisesta että uuden tiedon luomisesta”. Tietopääoma sisältää heidän mielestään ”yrityksen aineettomat omaisuuserät sekä kyvyn käyttää henkilöstön osaamista uusien innovaatioiden jatkuvaan tunnistamiseen”. Tietopääoma on asiantuntijaorganisaation käyttöomaisuutta. Se voi myös olla organisaation ainoa todellinen omaisuuserä.

Osaamispääoman johtaminen on osa organisaation strategista johtamista. Sen lähtökohtana ovat organisaation visio ja tavoitteet. Osaamispääomasta on tullut tärkein menestyksen ja arvon luomisen lähde. Osaamisen merkitys organisaatioissa on tiedostettu, mutta sen hyödyntäminen ei yleensä ole systemaattista. Systemaattisella johtamisella osaaminen voidaan muuttaa tuottavaksi toiminnaksi. Jos osaamista ei johdeta, ei sillä ole arvoa. Oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat niitä aineettomia resursseja, joilla on suurta merkitystä organisaation arvoon. (Ojala 2008, 12, 15–16, 89.) Boudreau ja Ramsted (2008, 40) huomauttavat, että taistelu osaavista henkilöistä tulee olemaan jatkossa voimakkaampaa. Organisaatioiden on herättävä huomaamaan, että osaamispääoma on tulevaisuuden kilpailuvaltti ja siten menestymisen ehto.

3.4 Organisaation oppimisesta oppivaan organisaatioon

Oppimisella tarkoitetaan ihmisen tai organisaation tai toiminnan tai ajattelun, pysyvää muutosta. Oppiminen synnyttää uutta osaamista. Osa oppimisesta on tietoista ja osa tiedostamatonta. Aikuisen oppiminen pohjaa pitkälti kokemukseen onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Motivaatiolla, toimintaympäristöllä ja yhdessä oppimisella on suurin merkitys yksilön oppimisessa. Motivaatio oppimiseen syntyy sitä edistävän ympäristön luomisella. Motivaatiota ei voi kukaan synnyttää ulkoisesti, vaan se syntyy ihmisessä itsessään kun oikeat kannusteet oppimiseen löytyvät. (Ojala 2008, 65–67.)

Ojalan (2008, 71) mukaan ”organisaation oppimisessa on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen”. Organisaation oppimisen nopeus ja ennakoitukyky takaavat organisaatiolle kilpailuetua nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa maailmassa. Oppimisprosessi saa usein alkunsa tietystä havaitusta ongelmasta, haasteesta tai tarpeesta. Kun organisaatio oppii, tuottaa se uutta osaamista organisaatiolle.

Viitala (2004, 186–190) kuvailee Woolnerin (1991) mallia organisaation oppimisesta. Oppimisen päätyypit ovat kokemuksesta oppiminen, sopeutuminen ja ennakointi. Kokemusten perusteella oppimista tapahtuu neljällä toisiinsa yhteydessä olevalla tasolla. Kokemuksia voi saada toimintaympäristöstä, organisaation ja sen johdon toimenpiteistä, ongelmanmäärittelyistä ja -ratkaisuista sekä oppimaan oppimisesta. Sopeutumisella tarkoitetaan oppimista sitä mukaa kuin asioita tapahtuu. Ennakoivalla oppimisella puolestaan tarkoitetaan kykyä havaita toimintaympäristön signaaleja ja kykyä hyödyntää niitä toiminnassa. Organisaation oppiminen etenee viiden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa oppiminen tapahtuu yrityksen ja erehdyksen kautta (reaktiivinen organisaatio). Organisaatiossa ei ole olemassa tässä vaiheessa tietoista osaamisen kehittämistä. Toisessa vaiheessa hankitaan koulutusta ulkoisilta palveluntarjoajilta kun tarvetta koulutukselle havaitaan. Tällöin puhutaan korjaavasta organisaatiosta. Kolmannen vaiheen organisaatio muuttuu kehittäväksi organisaatioksi, jossa järjestetään omaa koulutusta ja kehittämistoimintaa. Neljännessä vaiheen organisaatio on ennakoiva. Silloin organisaation oppiminen on jo suunnitelmallista. Viidennessä vaiheessa eli tehokkaan oppimisen organisaatiossa oppiminen yhdistetään osaksi organisaation kokonaistoimintaa. Oppimisen tarve on ymmärretty ja siitä halutaan ottaa hyöty irti.

Organisaation oppimista voidaan kuvata kahdeksan vaihetta käsittelevänä prosessina. Prosessi alkaa osaamistarpeen tunnistamisella ja oppimisen tavoitteiden määrittämisellä. Sen jälkeen on hankittava uutta tietoa, jolla tarve saadaan tyydytettyä. Yksilöiden on ymmärrettävä ja sisäistettävä hankittu uusi tieto, jota sen jälkeen jaetaan organisaatiossa, jotta saadaan luotua organisaation yhteinen näkemys asiasta. Tietoa sovelletaan käytäntöön, jolloin saadaan aikaan kokemuksellista tietoa. Tätä tietoa jaetaan edelleen koko organisaation käyttöön ja jos yhteinen toiminta muuttuu, on organisaatio oppinut. Esimiehillä on tässä prosessissa suuri vastuu. Heidän tulee luoda sellaiset oppimista tukevat rakenteet joissa yhteisöllinen oppiminen on mahdollista ja ylläpitää niitä rakenteita. (Ojala 2008, 75–78.)

Organisaatio oppii yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti tiedon muuntumista hiljaisesta eksplisiittiseksi ja ihmisen toiminnan kautta takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tämä muuntuminen voi tapahtua neljällä eri tavalla. Tieto voi muuttua hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi (sosialisaatio), hiljaisesta eksplisiittiseksi (artikulaatio), eksplisiittisestä eksplisiittiseksi (yhdistäminen) ja eksplisiittisestä hiljaiseksi (sisäistäminen). Hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät siis ole erillisiä koko-

naisuuksia vaan ne ovat jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa. (Nonaka ym. 1995, 61–62.) Falconerin (2006, 142) mukaan organisaatio oppii yksilö-, ryhmä- (ryhmän sisällä ja ryhmien välillä) ja organisaatiotasolla.

Oppivan organisaation käsitteen toi ihmisten tietoisuuteen Peter Senge. Senge (1994, 3–4, 14) luonnehtii oppivaa organisaatiota organisaatioksi, jossa ihmiset jatkuvasti laajentavat kykyään luoda haluamiaan tuloksia, joissa ajattelun uusia ja ekspansiivisia malleja vaalitaan, joissa yhteinen pyrkiminen on vapaata ja joissa ihmiset jatkuvasti oppivat kuinka yhdessä opitaan. Hänen mukaansa oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti laajentaa kykyään luoda tulevaisuuttaan. Oppivat organisaatiot ovat mahdollisia, sillä ihmiset ovat kaikki oppivia yksilöitä. Oppiminen on ihmisille luonteenomaista ja ihmiset myös rakastavat oppimista. Kun nämä oppivat yksilöt työskentelevät yhdessä ja jakavat oppimaansa, synnyttävät he samalla oppivan organisaation. Oppiva organisaatio muodostuu Sengen (1994, 6–9) mukaan viidestä periaatteesta jotka ovat systeeminen ajattelu, henkilökohtainen erinomaisuus, toimintaa ohjaavat sisäiset mentaaliset mallit, yhteisen vision rakentaminen sekä tiimissä oppiminen dialogin ja yhdessä pohtimisen avulla. Nämä periaatteet muodostavat oppivan organisaation ytimen.

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat:

- selkeä tavoite ja tehtävä, jotka ovat jokaisen organisaation jäsenen tuntevia
- yhteisesti sovitut toimintatavat ja arvot
- hyvä asiakastuntemus
- yhteisten toimintatapojen ja organisaation oppimisen tärkeäksi kokeminen
- toimintaympäristön muutosten seuranta ja ennakointi
- onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi
- toisilta oppimisen tärkeyden tunnistaminen
- jatkuvan parantamisen kulttuurin ylläpitäminen
- osaamisen varmistaminen tulevaisuuden tarpeet ennakoiden
- uusien asioiden kokeiluun kannustaminen
- kyselyyn kannustaminen ja kyseenalaistuksien suvaitseminen
- erilaisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen
- osaamisen ja osaamisen jakamisen arvostaminen ja niistä palkitseminen (Ojala 2008, 79–80).

Oppiva organisaatio on enemmän kuin organisaation oppimista. Oppiva organisaatio kattaa organisaation oppimista tukevat rakenteet. Se vastaa toimintaympäristön vaatimuksiin jatkuvasta uudistumis- ja sopeutumispakosta. Samalla saadaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Ojala 2008, 78.) Moilanen (2001, 14) määrittelee oppivan organisaation oppimisen toimintaympäristöksi, joka tukee yksilöiden ja ryhmien oppimista. Tavoitteena on saada halutut muutokset toteutettua. Viitalan (2004, 183) mukaan organisaatio oppii, kun sen jäsenet oppivat. Organisaation oppimiskyky riippuu siis täysin sen jäsenten taidoista ja kyvystä oppia. Organisaation osaaminen ei ole suoraan sen jäsenten osaamisen summa.

Oppiva organisaatio muodostuu organisaatio- ja yksilötasoista. Oppivan organisaation organisaatiotason osatekijöitä ovat tietoisesti tapahtuva rakenteiden ja systeemien johtaminen, oppimisen yhteinen suunta, oppimisen esteiden tunnistaminen, oppimista tukevien keinojen rakentaminen sekä oppimisen arviointi ja palkitseminen. Yksilötasolla vastaavia osatekijöitä ovat ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen, yksilön omat motiivit ja tavoitteet, oppimisen esteiden tunnistaminen, oppimiskeinojen valinta sekä itse- ja ryhmäarviointit. (Moilanen 2001, 75.)

Tietojohtaminen, tieto, osaaminen, osaamiskartoitukset ynnä muut ovat oppivalle organisaatiolle tärkeitä, mutta ne eivät itsessään vielä muodosta oppivaa organisaatiota. Kun uuden oppimisen tai ennestään olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen tai kehittämisen tärkeys on tiedostettu, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. (Moilanen 2001, 47–48.) Oppivassa organisaatiossa on kyse asioiden yhteisestä luomisesta sekä organisaation ja sen yksilöiden kyvykkyyksien parantamisesta. Se lisää osaamistaan aktiivisesti ja tuottavasti. Tieto muutetaan siellä konkretiaksi. Relevanttia tietoa havaitaan ja jaetaan koko organisaation käyttöön ja eduksi. Osaaminen on tällöin kykyä tehdä jotain ja oppiminen lisää tätä kykyä. Kyky toimia sisältää tietoa miten, mitä ja miksi jotain tehdään. (Senge 1994; ks. Aaltonen ja Wilenius 2002, 159.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA HALLINTA

4.1 Osaamisen johtamisen määrittelyä

Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta löytyy oppimisen teorioista (Virtainlahti 2009, 68). Käsitteenä termi ei ole vakiintunut. Arkielämässä osaamisen johtaminen ymmärretään osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja kouluttamisena. Se on kuitenkin paljon monipuolisempi ja laajempi kokonaisuus. (Viitala 2005, 14–15; Virtainlahti 2009, 68.) Osaamisen johtaminen on yksi vastaus työn vaatimusten muutoksiin. Sen lähtökohtana on 1970-luvulla luotu oppivan organisaation käsite ja parhaimmillaan siinä yhdistetään organisaation kehittäminen tulevaisuuden visioista ja tavoitteista yksilön kompetenssien kartoitukseen ja vahvistamiseen toiminnassa. (Perkka-Jortikka 2002, 83.) Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tarkoituksellista toimintaa, jolla osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisessa tärkeintä on organisaation tahtotila eli visio siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Tavoite on tunnettava, jotta siihen pääsemiseksi osataan suunnitella organisaatiolle parhaiten sopivin reitti. (Viitala 2005, 14–15.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamisen järjestelmää, jonka tukemana ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Se vahvistaa organisaation asemaa toiminta-alueellaan ja suhteessa kilpailijoihinsa. (Virtainlahti 2009, 68.) Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä oppimisen ohjaamiseen. Kunnissa osaamisen johtamista toteutetaan usein erilaisten nimikkeiden alla ja siinä on kyse nimenomaan strategisesta johtamisesta. (Hyrkäs & Ståhle 2005, 2.) Henry Mintzbergin (1973, 1983; ks. Viitala 2004, 87) mukaan modernin johtamisajattelun kolme tasoa ovat toiminnan johtaminen, ihmisten johtaminen ja tiedon johtaminen. Mintzbergin mukaan johtajan työ on pitkälti juuri tiedon käsittelyä.

Suomalaisissa yrityksissä puhutaan rinnakkain osaamisen johtamisesta ja hallinnasta (competence management), osaamisen kehittämisestä (competence development), tiedonhallinnasta (information management) sekä tietämyksen hallinnasta tai johtamisesta (knowledge management). Nämä termit eivät aivan suoraan ole toistensa synonyymejä, vaikka niitä paljon käytetäänkin siinä merkityksessä. Myös suomalaisessa

kirjallisuudessa käytetään samasta asiasta useita eri termejä, riippuen vähän siitä mitä halutaan painottaa. Kirjallisuudessa esiintyy esimerkiksi knowledge managementin suomennoksena tietopääoman hallinta, tietämyksen hallinta, tiedon tai tietämyksen johtaminen ja osaamisen johtaminen. (Kukko, Yliniemi, Okkonen & Hannula 2004, 2.) Tilannetta ei helpota sekään, ettei edes englanninkielisessä kirjallisuudessa ole vakiintunutta määritelmää knowledge managementin käsitteelle (ks. esim. Yahya & Goh 2002).

2000-luvulla julkisten organisaatioiden johtamisessa menestystekijäksi voidaan lukea tiedon hallinta ja johtaminen sekä osaamisen ja kompetenssien johtaminen. Tulevaisuuden ennakointi, priorisointikyky, laaja näkemys julkisten organisaatioiden suoriutuvuudesta ja henkilöstön osaamisesta korostuvat. (Määttä & Ojala 2005, 20.) On erittäin tärkeää tunnistaa ne osaamiset, joista organisaation menestyminen on kiinni. Lähtökohtana ja edellytyksenä on määritellä se osaaminen, jonka avulla pystytään vastaamaan vision ja strategian vaatimuksiin. Se vuoksi vision ja strategian on oltava selkeitä ja kaikkien tiedossa. Näitä organisaatiolle lisäarvoa ja kilpailuetua tuovia elintärkeitä osaamisia kutsutaan joko ydinosaamisiksi tai ydinkyvykkyyksiksi. (Viitala 2005, 61–63.)

Myös Laineen (2007, 6) mukaan osaamisen johtaminen on hyvin moniselitteinen ja vaikea asia mieltää ja soveltaa käytäntöön. Saman asian on tunnistanut myös Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 18). Yksi syy termistön monimuotoisuuteen on osaamisen johtamisen käsitteen laaja-alaisuus. Toisena syynä on osaamisen johtamisen näkeminen tietojärjestelmänä eikä johtamis- ja kehittämisprosessina, jota tietojärjestelmä palvelee. Tällöin voi olla kyse enemmänkin tiedon johtamisesta. Kolmantena sekaannusta aiheuttavana tekijänä on esimiestyön näkökulma, jolloin organisatorisen ja strategisen osaamisen lisäksi puhutaan yksilön osaamisista ja kyvykkyyksistä. Keskustelun aluksi olisikin siis erittäin tärkeää määritellä oma näkemys osaamisen johtamisesta eli siitä mistä osaamisesta nyt puhutaan. (Laine 2007, 6–7.)

Viitalan mukaan (2004, 175) knowledge management tarkoittaa muutakin kuin tiedon johtamista. Se voidaan ymmärtää laajemmin taidoista ja osaamisesta huolehtimisena ja niiden lisäämisenä, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Viitala (2004, 178) suomentaa knowledge managementin tietämyksen, tiedon tai osaamisen johtamiseksi.

Hyvä esimerkki tiedon, osaamisen ja oppimisen johtamisen käsitteistön ja lähestymistapojen monimuotoisuudesta on Kirjavaisen (2003, 64) koostama yhteenveto kuudesta eri koulukunnasta ja heidän lähestymistavoistaan osaamisen johtamiseen (taulukko 1).

Taulukko 1: *Tiedon, osaamisen ja oppimisen johtaminen – kuusi koulukuntaa (Kirjavainen 2003, 64).*

Koulukunta	Keskeiset kehittäjät	Pääkysymykset
SHRM (strateginen henkilöstöjohtaminen)	Legge Becker & Gerhard Ulrich & Lake	Kuinka organisaatio suunnittelee, organisoi, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa?
Intellectual Capital Management (intellektuaalisen pääoman johtaminen)	Edvindsson & Malone	Kuinka yrityksen intellektuaalisen pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida ja mitata?
Individual Competence / Skills Management (yksilöosaamisen johtaminen)	Dubois McClelland Lawler & Ledford Wood, Wood & Payne	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan?
Competency-based Strategic Management (kyvykkyyksien johtaminen)	Prahalad & Hamel Sanchez & Heene Stalk, Evans & Schulman	Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä?
Knowledge Management (tiedon johtaminen)	Nonaka & Takeuchi Davenport & Prusak Probst, Raub & Romhardt	Miten tietoa organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan ja miten näitä prosesseja voi hallita?
Learning Organization (oppiva organisaatio)	Garvin Pedler, Burgoyne & Boydell Senge	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio?

Osaamisen johtamista määriteltäessä ovat tilannetekijät sidottava oikeaan kontekstiin, sillä se määrittelee, millaiseksi käytännön osaamisen johtaminen muodostuu. Näitä tekijöitä ovat muun muassa organisaation toimiala (kuten julkishallinto), organisaation koko, organisaation sen hetkinen tila (taloudellinen ja toiminnallinen), organisaatiokulttuuri, strateginen tietoisuus sekä osaamisen merkityksen ymmärtäminen kilpailuetuna. Ei siis voi olla olemassa yhtä oikeaa osaamisen johtamisen johtamistapaa, koska organisaatiot ovat niin hyvin erilaisia. Jokaisen organisaation on valittava siihen itselleen sopiva sovellus. (Laine 2007, 8.)

4.2 Osaamisen johtamisen merkitys päätöksenteossa

Strategisesta näkökulmasta organisaation osaamisen johtamisessa keskeistä on ennakointi eli tietää minne ollaan menossa ja miksi, tietää mikä on osaamistarve eli mitä

resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää, tuntee osaamisvaranto eli mitä resursseja on käytettävissä, tuntee organisaation osaamisvaje eli tietää mitä resursseja puuttuu ja lopulta tietää miten tarvittavia resursseja hankitaan ja kehitetään. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen, 2005, 57–58.) Ojalan (2008, 24) mukaan ”yritysten todellisia kilpailutekijöitä ovat ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja”. Strategian kannalta merkityksellisten osaamisten ja kehittämistoimien valinnassa ja kohdentamisessa voi auttaa erillisen osaamisstrategian laatiminen (Ojala 2008, 142). Newmanin (2006, 12–13) mukaan kaikki strategiat ovat viimekädessä osaamisstrategioita, koska strategia on tulos tiedostetuista ja tiedostamattomista osaamiseen liittyvistä valinnoista. Strategisen osaamisen johtamisen puute näkyy organisaatiossa säännöllisesti epäonnistuvina projekteina, asiantuntijan käyttönä tilanteiden korjaamisessa sekä ymmärryksen ja virheistä oppimisen puuttumisena.

Osaamisen hallinta on yksi tapa jalkauttaa strategia operatiiviseen toimintaan (Kukko ym. 2004, 32). Strateginen osaamisen johtaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Sen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin organisaation strategia on sisäistetty henkilöstön keskuudessa ja miten selkeä visio ja/tai strategia organisaatiolla on. Tähän vaikuttaa osaltaan organisaation rakenne ja toiminnan ohjausjärjestelmä. Onnistuminen vaatii myös kehittyneitä ihmisten johtamista. Esimiehillä on siinä keskeinen rooli. Myös ymmärrys siitä, miksi muutokseen on lähdetty ja mitä halutaan muutoksen tuloksena, on yksi strategisen osaamisen johtamisen onnistumisen edellytys. Esimiesten on pystyttävä motivoimaan henkilöstöä uteliaisuuteen, uuden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. (Kirjavainen 2003, 75–78, 83.) Nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa, jotka ovat yleensä hyvin riippuvaisia yksikön osaamisesta, strateginen osaamisen johtaminen keskittyy suorituksen johtamiseen, tiedon ja yksilön kompetenssien hallintaan työkalujen sekä toimintatapojen kehittämiseen. Tällöin vuorovaikutteinen yksilökeskeinen johtaminen tuo hyötyä organisaatiolle, joka taas kannustaa yksilöitään erinomaisiin suorituksiin. (Kirjavainen 2003, 73.) Strategisessa osaamisen johtamisessa yhtenä sen onnistumisen edellytyksenä korostuu viestinnän tehokkuus strategian jalkauttamisessa jokapäiväiseen toimintaan.

Asiantuntijuus työorganisaatiossa on laajempi käsite kuin ammattitaito. Ammattitaidon eli käytännön osaamisen lisäksi asiantuntijalla on vahva teoreettinen tausta. Asiantuntija pystyy sen vuoksi kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään enemmän.

Hän pystyy myös osallistumaan koko ammattialansa kehittämiseen. Asiantuntijuutta ei voi hankkia pelkästään kouluttautumalla vaan se muodostuu vähitellen pitkäjätien koulutuksen, kokemuksen ja oivallusten kautta. Yksilö ei pääse asiantuntijuuteen yksin, vaan se vaatii yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa. Oppimiseen ja kehittämiseen kannustaa tunne siitä, että kuuluu johonkin tärkeään kokonaisuuteen. Yhteiskuuluvuuden tunne ja työyhteisön toimintaan osallistuminen ovat tärkeitä jo motivaationkin kannalta. (Kärkkäinen 2005, 86–87.)

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa tietämyksen ja osaamisen johtaminen korostuu. Jatkuva muutos edellyttää jatkuvaa uuden tiedon hankkimista ja sisäistämistä. Osaamisen johtamisella kehitetään henkilöstöä ylläpitämällä, lisäämällä ja päivittämällä ammattitaitoa ja osaamista. Organisaation osaamisrakenteen tulee perustua toiminnan tarpeisiin ja tunnistettuihin osaamispuutteisiin. Osaamisen mittaamisesta pelkästä mittaamisen pakosta ei ole mitään mieltä. (Hyvärinen-Saarelainen 2005, 16.) Rankin (1999, 35) mukaan osaamisen arvioinnin on oltava perusta tuleville toimenpiteille. Se ei saa koskaan olla itsetarkoitus. Kun nykytilanne saadaan arvioinnin avulla selvitettyä, on toimintaan suunnattava sen mukaisesti. Myös Kauppinen (2006, 231) korostaa tehokkaan osaamisen johtamisen edellytyksenä olevan johtamisen mitattavuuden. On mitattava vain sitä, mitä ylipäätään voidaan mitata niin, että mittarilla saatua tietoa voidaan hyödyntää toiminnassa.

Asiantuntijaorganisaation johtajien on opittava toimimaan valmentajina ja kehittäjinä, sillä sekä asiantuntijoiden että heistä koostuvan organisaation on jatkuvasti pystyttävä kehittämään osaamistaan. Asiantuntijoilla on usein runsaastikin olennaista ja ennen kaikkea hyödyntämätöntä tietoa. Esimiehen pitää pystyä saamaan tämä tieto ja taito ulos asiantuntijasta ja saattaa se myös muiden organisaation jäsenten tietoon ja käyttöön. Vain jaettu tieto luo menestystä ja kilpailuetua organisaatiolle. Muussa tapauksessa asiantuntija on organisaatiolleen varsin hyödytön. Osaamisen ilmaiseminen sanallisesti voi olla vaikeaa, koska se on kehittynyt kokemuksen kautta. Tämä hiljainen tieto saadaan yhteiseen käyttöön vain yhteisen keskustelun ja arvioinnin kautta. (Kärkkäinen 2005, 85–87.)

Esimiestyön haasteena on saada työyhteisön osaaminen (tiedot, taidot ja kokemus) hyödyntämään koko organisaation toimintaa sen perustehtävän suorittamiseksi (Järvinen 2001, 121). Käytännön haasteita asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamiselle

ovat muun muassa edellytysten luominen oppimiselle ja innovaatioille, tiimityöskentely, joustavien työnteon tapojen ja verkostojen hyödyntäminen sekä kokemusperäisen ja ns. hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Asiantuntijaorganisaatio tuottaa ja kehittää palveluita. Silloin ihmisen merkitys tuloksen aikaan saamisessa on suuri. Ongelmien ratkaisemisessa korostuvat yksilön oppiminen ja kokemus, jotka ovat uuden osaamisen lähtökohtia. (Kärkkäinen 2005, 84–85.) Osaamisen johtamistarvetta korostaa myös kokemuksen ja niin sanotun hiljaisen tiedon katoaminen ikääntymisen ja eläköitymisen kautta (Ojala 2008, 26). On myös syytä muistaa, ettei kaikkea osaamista tarvitse johtaa. Osa eläköitymisen myötä poistuvasta tiedosta saakin poistua, sillä tieto uudistuu nopeasti. Vanhentuneet, ja jopa virheelliset, toimintatavat rasittavat organisaatiota ja voivat aiheuttaa organisaation toiminnalle jopa vaaratilanteita.

Hyrkäs ja Ståhle (2005, 3–9) ovat tutkineet suomalaisten kuntien osaamisen johtamisen tilannetta. Tutkimuksen mukaan suurimmassa osassa Suomen kunnissa osaamisen johtaminen nähdään vielä melko teknisenä asiana. Ydinosaamisalueita näissä kunnissa ei juuri ole määritelty, mutta osaamiskartoituksia varsinkin kaupunkimaisissa kunnissa on tehty. Tulosten mukaan tietojärjestelmien käyttö osaamisen hallinnassa oli hyvin vähäistä. Tutkimusaineistosta kävi myös ilmi, ettei kunnissa riittävästi panosteta osaamisen johtamiseen. Näin vastasi 82 % kyselyyn vastanneista kunnista. Syyksi tähän ilmoitettiin resurssien vähyys (42 %) ja ajanpuute.

Aineettoman pääoman johtamisella yleisesti luodaan edellytyksiä hyvän hallintotavan toteuttamiselle (Piponius & Rastas 2004, 26). Osaamisen johtaminen on kokonaisuutena aina nimenomaan johdon vastuulla. Se koskettaa kiinteästi henkilöstöjohtamista ja on osa strategista henkilöstöjohtamista. Se on myös sisällä organisaation perustoimintoja tukevissa henkilöstöhallinnon järjestelmissä ja toiminnoissa. Näitä järjestelmiä ja toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, henkilöstöarviointi, palkitseminen ja henkilöstön kehittäminen. Osaamisen johtamisen tärkeys tulee esille myös henkilöstöjohtamisen käytännön toiminnoissa, muutoksen johtamisessa ja henkilöstön uudistumisessa. (Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti 2001, 9.) Jos organisaation johto ei perehdy osaamisen johtamiseen eikä ole siitä kiinnostunut, organisaation johtaminen ja kehittäminen hankaloituvat merkittävästi.

Organisaatiot ovat tiedostaneet osaamisen merkityksen kilpailutekijänä ja siksi siihen on alettu tietoisesti panostaa. Osaamisen johtamiseen liittyy monia esteitä ja ongelmia. Ojala (2008, 37–43) on koonnut niistä seuraavanlaisen luettelon.

- 1) Osaaminen voi jäädä epämääräiseksi, jos organisaatio ei ole selvästi määritellyt mitä osaaminen tai osaamispääoma tarkoittaa ja mitkä ovat ne rakenteet, joilla osaaminen saadaan omassa organisaatiossa haltuun.
- 2) Organisaation osaaminen on osattava erottaa yksilöiden osaamisesta. Organisaation osaamisen perusteella organisaatio menestyy ja kehittyy. Organisaation osaamisen on oltava linjassa organisaatiolle määriteltujen menestystekijöiden kanssa.
- 3) Osaamisen kehittämisen on oltava osa organisaation strategista toimintaa ja siten tavoitteellista toimintaa. Henkilöstön osaamiskartoitusten lisäksi on osattava selvittää mitä henkilön olisi osattava jotta organisaation osaamisvaatimukset täyttyisivät. Muussa tapauksessa osaamiskartoitusten hyödyt jäävät vähäisiksi.
- 4) Organisaation HR-toiminnan on oltava tiivis osa kokonaisjohtamista. Sen roolin olisi oltava enemmänkin ohjaava asiantuntija. Vastuu on aina organisaation ylimmällä johdolla.
- 5) Työelämän muutosnopeus hankaloittaa osaamisen kehittämiseen sitoutumisessa.
- 6) Kiire ja resurssipula ovat usein esteenä osaamisen kehittämiseksi.
- 7) Jos työ on liikkuvaa ja hajautunutta, voi työntekijöiden olla vaikea löytää keinoja oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.
- 8) Osaamisen kehittämistyö monimutkaistuu myös projektimaisen työtavan ja henkilövuokraustoiminnan vuoksi.
- 9) Globaalit verkostot hankaloittavat yhteisöllisen oppimisen hallintaa.
- 10) Henkilöstön monimuotoisuus luo painetta keskittyä vain perusasioiden opettamiseen.
- 11) Johdon taidot osaamisen johtamiseen voivat olla puutteellisia.
- 12) Osaamisen seuranta- ja valvontavälineitä ei ole vielä olemassa. Mittarit ja raportointivälineet ovat vasta kehittymässä.

Boudreaun ja Ramstedin (2008, 31–34) mukaan organisaatioissa tehdään jatkuvasti perinteisiä osaamiseen liittyviä päätöksiä. Silloin niihin sovelletaan pääsääntöisesti jotain seuraavista lähestymistavoista. Ensimmäinen lähestymistapa liittyy erilaisten

sääntöjen ja määräysten noudattamiseen. Niiden noudattamatta jättämiseen liittyy yleensä jonkinlaisen rangaistuksen uhka. Toisena tapana on noudattaa vallalla olevaa trendiä tai muoti-ilmiötä. Päätöksen perustuminen tiukasti tasa-arvoisuuteen on kolmas tapa tehdä päätöksiä. Usein vain unohdetaan, että vaikka tasa-arvoisuus on tärkeää, ei se tarkoita kaikkien työntekijöiden samanlaista kohtelua. Neljäs lähestymistapa on strateginen logiikka, jolloin kaikilla päätöksillä on looginen yhteys organisaation tuloksellisuuteen ja strategiseen menestykseen. Boudreau ja Ramsted (2008, 34, 39) ennustavat, että tähän perinteiseen malliin on tulossa muutos. Heidän kehittelemänsä uusi osaamisen hallinnan päätöksentekotiede tulee heidän mukaansa vielä olemaan organisaatioiden menestymisen tae. Tämän päätöksentekotieteen tavoitteena on parantaa osaamisvoimavaroja koskevia päätöksiä ja siten lisätä organisaation menestymistä yhdistämällä loogisesti organisaatiosuunnittelu, organisaation inhimillinen pääoma, tuloksellisuus ja organisaation strateginen menestyminen.

4.3 Osaamisen johtaminen prosessina

Sydänmaanlakan (2007, 131–133) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoite on organisaation toimintakyvyn turvaavan osaamisen jatkuva kehittäminen. Prosessi käynnistyy organisaation vision, strategian ja tavoitteiden tarkastelulla. Osaamistarpeet on määriteltävä strategialähtöisesti. Strategiasta nousevat ne ydinosamiset, joilla organisaatio menestyy. Kun ydinosamiset on tunnistettu, on ne konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Organisaatiot ovat osaamiskeskuksia sisältäviä kokonaisuuksia, joita voivat olla esimerkiksi organisaation eri osastot, joiden sisältämä osaaminen tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle.

Ahvo-Lehtinen ja Maukonen (2005, 29–56) kuvaavat osaamisen johtamisen vaiheittaista prosessia. Ensimmäisessä vaiheessa on hahmotettava osaamisen johtamisen merkitys omassa organisaatiossa ja tunnistettava organisaation ja henkilöstön osaamisen nykytila. Esimiehen rooli on tässä vaiheessa keskeinen. Hänen on pystyttävä konkretisoimaan organisaation strategia ja tavoitteet ymmärrettäväksi. Toinen vaihe sisältää ennakkointia, jolloin tulevaisuuden tahtotila ja siitä nousevat osaamistarpeet on pystyttävä hahmottamaan. Tällöin on tarkasteltava organisaation strategiaa sekä toimintaympäristön ja resurssien muutoksia. Osaamistarpeiden arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota niihin ammatillisiin ja organisaation osaamisiin, joita ilman työtä ei pystytä tekemään. Samalla on suositeltavaa tarkastella myös henkilöstön atk-taitoja ja sosiaa-

lisia taitoja, kuten yhteistyö, vuorovaikutus ja johtaminen. Kolmannessa vaiheessa määritellään konkreettisista osaamisista koostuvat osaamisalueet ja niitä hienojakoisemmat osaamisprofiilit, joiden pohjalta henkilöstön osaamista arvioidaan. Lisäksi on asetettava tehtäväkohtaiset tavoiteosaamistasot. Tämän jälkeen neljännessä vaiheessa tarkastellaan tavoitetilan ja osaamiskartoituksen eroja eli arvioidaan organisaatiotason osaamista. Tällöin pystytään tunnistamaan osaamisten puutteet ja voidaan miettiä keinoja puutteiden korjaamiseksi. Osaamiskartoitukset ovat työläitä ja siksi niiden tarpeellisuus ja laajuus on etukäteen tarkkaan harkittava. Julkisella sektorilla kehityskeskustelut ovat perinteisesti olleet yksi suosituimmista menetelmistä osaamisen nykytilan arviointiin ja tavoitetasojen asettamisessa. Menetelmä ei saa olla liian monimutkainen, koska silloin tarkoitus itsessään unohtuu raskasta ja vaikeaa menetelmää opetellessa. Viidennessä vaiheessa päästään osaamisen kehittämiseen käytännössä sekä yksilön että organisaation tasoilla. Kuudennessa vaiheessa rakennetaan organisaatiokulttuuri osaamista tukevaksi. Organisaatiokulttuurilla onkin suuri merkitys sillä se näkyy organisaation käytännöissä, työtavoissa, toimintamalleissa ja periaatteissa. Seitsemännessä vaiheessa laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat koko organisaatiolle, sen eri osille sekä yksittäisille työntekijöille. Kahdeksantena ja viimeisenä vaiheena on seuranta ja arviointi. Ne ovat kiinteä osa koko tätä prosessia ja niiden on kuljettava systemaattisesti prosessin mukana sen alusta loppuun. Osaamisen johtamisen kehittäminen, seuranta ja arviointi kannattaa liittää osaksi organisaation normaalia vuosisuunnittelua.

Myös Hätösen (2004, 9–10, 35) mukaan organisaation osaamisen hallinnan perusedellytys on tietää, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja mitä tulevaisuudessa. Määrittelyn perusteena ovat organisaation strategiat ja tavoitteet. Osaamiskartoituksessa laaditaan osaamiskartta, jossa luodaan yhteinen käsitys osaamisesta, kuvataan osaamisalueet ja määritellään tavoiteosaamistasot. Otalan (2008, 105) mukaan organisaation osaamistarpeet pohjaavat osaamishaasteisiin. Kun organisaation nykyistä osaamista verrataan osaamistarpeisiin, saadaan selville organisaation osaamispuutteet. Tavoitteen ja nykytilan välistä eroa kutsutaan osaamiskuiluksi (Ranki 1999, 15). Osaamiskuilun kiinni kuromiseksi on organisaatiolle, ryhmille ja yksilöille on myöhemmin laadittava puutteisiin kohdennetut konkreettiset kehittämissuunnitelmat (Hätönen 2004, 50–51). Otalan (2008, 108) mukaan osaamistarpeiden laaja kartoitus olisi hyödyllistä tehdä muutaman vuoden välein.

Osaamisen tason tunteminen kuuluu olennaisesti osaamisen johtamiseen, sillä organisaation toiminnassa on tunnettava, mitä organisaatiossa osataan, missä tarvitaan lisää osaamista ja missä uudelleenjärjestelyjä (Hyrkäs & Ståhle 2005, 4). Organisaatio-, ryhmä-, yksilö- ja/tai tehtäväkohtaiset osaamisen tavoiteprofiilit laaditaan ja osaamisen arviointi tehdään aiemmin laadittua osaamiskarttaa hyväksikäyttäen. Nykytilanteen osaamisen arviointi tehdään usein itsearviointin ja kehityskeskusteluiden avulla. (Hätönen 2004, 40–41.) Kun osaaminen on arvioitu, tulokset dokumentoidaan. Dokumentointiin on useita erilaisia menetelmiä. Varsinkin suuremmissa organisaatioissa on tarkoituksenmukaista tehdä dokumentointi esimerkiksi osaamisen hallinnan tietojärjestelmään. Pienissä organisaatioissa henkilöstön osaamisen hallinta on helpompaa, jolloin osaamisen hallintajärjestelmäksi voisi riittää vaikka excel-taulukko. (Hätönen 2004, 48.) Myös Ahvo-Lehtinen ja Maukonen (2005, 52) suosittelevat, että varsinkin suurempien organisaatioiden on hyvä miettiä onko syytä viedä osaamisprofiilit ja kehittämissuunnitelmat johonkin tietojärjestelmään kokonaisuuden hallinnan helpottamiseksi.

Osaamisen johtamisen prosessi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Prosessi voidaan toteuttaa pilotoinnin pohjalta laajentaen sitä vähitellen organisaation eri osiin tai ottaa kerralla käyttöön koko organisaatiossa. Tärkeintä on, että asia ymmärretään koko organisaatiossa ja että johto sitoutuu siihen alusta lähtien. Prosessi vie aikaa ja sen vuoksi olisi hyvä, ettei organisaatiossa olisi käynnissä samaan aikaan muita aikaa ja resursseja vieviä projekteja. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 15).

Eeva Sankari (2001, ks. Hätönen 2004, 53–57) on tutkimuksessaan tarkastellut kuntaorganisaatioiden toteuttamia osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluja. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut ovat laajasti käytössä kuntaorganisaatioissa, mutta osaamiskartoituksia tehdään vähemmän eikä niiden vaikutus kehityssuunnitelmiin ole kovinkaan merkittävää. Osaamiskartoituksista saatiin hyötyä organisaation muutoksen toteutukseen sekä organisaation kyvykkyyden ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Hyödyt liittyivät resursointiin ja yhteistyön sujumiseen. Sankarin tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisen suurimpia haasteita kuntaorganisaatioissa ovat oppimisen kulttuurin kehittäminen, muutoksen hallinta, henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, kunnan hallintorakenteen uudistaminen, uuden osaamistarpeen ja -rakenteen tunnistaminen, uuden työkuulttuurin rakentaminen, uuden osaamisen hankkiminen ja organisaation uudistumiskyvyn säilyttäminen.

4.4 Osaamisen arviointi ja kehittäminen

Otalan ja Vainiomäen (2006, 135) mukaan yrityksissä vision ja strategian määrittelyt ovat yleensä hyvällä tasolla. Tavoitteet ja mittarit tosin määritellään varsin yksipuolisesti vain kovien taloudellisten seikkojen perusteella. Osaamisen linkittäminen strategiaan on vielä vähäistä. Osaaminen ei vielä ole organisaatioissa johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyssä arkipäivää. Organisaatioissa yleisimmin osaamista johdetaan säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä johdon on pystyttävä seuraamaan sovittujen kehittämis- ja kehittymistoimenpiteiden toteutumista. Tätä varten organisaatiolla olisi oltava olemassa jokin tietokanta tiedon keräämisen ja seurannan avuksi. Nykyään raportointijärjestelmät painottuvat puhtaasti taloushallintoon. Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 53) mukaan intellektuaalista pääomaa on vaikea mitata. Jotta sitä pystyisi arvioimaan, on siihen oltava luotettava mittaustapa.

Osaaminen kytketään usein tehtävässä vaadittaviin tai tarvittaviin ominaisuuksiin, valmiuksiin, taitoihin ja kompetensseihin. Organisaation on sen vuoksi tiedettävä millaisia henkilöitä sinne tarvitaan. Se taas edellyttää että organisaatiossa vaadittava osaaminen on määritelty selkeästi ja käytännönläheisesti. (Syrjänen 2007, 3.) Organisaation vaatima osaaminen riippuu alan ja toiminnan luonteesta. Osaamista on mitattava useilla erilaisilla mittareilla, jotta tulokset olisivat kattavampia, täsmällisempiä ja luotettavampia. (Rylatt 2003, 14.) Kun arviointi koskee yksittäisiä henkilöitä ja sen tekee joko ulkopuolinen tai sisäinen asiantuntija, puhutaan yksityisyyden suojaa työelämässä säätelevän lain (759/2004) mukaisesta henkilöstöarvioinnista. Suurin osa organisaatiossa tehtävistä arvioinneista ei kuitenkaan ole lain tarkoittamaa henkilöarviointia tai testausta. Suoritusarvioinnit, osaamisen kartoitukset ja arvioinnit, koulutustarvekartoitukset ja 360 asteen arvioinnit ovat esimerkkejä tällaisista. (Honkanen 2005, 12.)

Henkilöarvioinnin kohteena on yleensä ammatillinen osaaminen. Nykyään yhä useammin huomio kiinnitetään henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin, kuten lahjakkuuteen, taipumukseen tai älyllisiin kykyihin. Säännönmukainen arviointimenettely on organisaation kannalta hyödyllistä ja jopa välttämätöntä. Sillä taataan henkilöstön työhyvinvointi ja -ilmapiiri oikeudenmukaisen henkilöstöpolitiikan kautta. Se takaa myös henkilöstön urakehityksen organisaation sisällä. Rekrytoinnin aikana tosin ulkopuoli-

set potentiaaliset työntekijät jäävät huomioimatta. Organisaation kehittymisen kannalta olisi hyödyllistä muistaa myös heidän hyödyntämisensä. (Syrjänen 2007, 7, 10–11.)

Esimies saa tietoa henkilön osaamisesta kehityskeskusteluiden, erilaisten raporttien ja omien havaintojen kautta. Suorituksen arviointi on tullut tärkeämmäksi muun muassa tulospalkkauksen yleistymisen vuoksi. Osaaminen taas on suoriutumisen edellytys. Osaamiselle on vaikea löytää aitoja käyttökelpoisia mittareita. On tärkeämpää erottaa pätevyys (competence) ja suoriutuminen (competency) toisistaan. Suoriutuminen on määritelty pätevyyden tulokseksi. (Syrjänen 2007, 16–17.)

Syrjäsen (2007, 81) mukaan henkilöarviointien käyttö julkisella sektorilla on lisääntynyt. Se on hänen mielestään yllättävää, sillä julkisten organisaatioiden rekrytointi poikkeaa yksityissektorin rekrytoinnista. Hän tosin huomauttaa myös, että henkilöstöarviointeja käytetään rekrytoinnin lisäksi myös henkilöstön kehittämissuunnitelmissa ja valmennuksissa.

Osaamisen johtamisessa ja sen eri osien kehittämisessä on aina pidettävä mielessä oman organisaation tarpeet. Organisaation on itse määriteltävä mitä osaaminen, sen johtaminen ja hallinta omassa organisaatiossa tarkoittaa. Kauppisen (2006, 30) mukaan johtamisessa on yleensä suuri houkutus käyttää jonkun muun ideoimaa, testataa ja hyväksi havaitsemaa toimintamallia tai ratkaisua. Benchmarkkaus ja parhaiden käytänteiden hakeminen oman organisaation ulkopuolelta on yleisesti hyväksyttyä. Tässä on kuitenkin se vaara, että koska organisaatiot ovat erilaisia, voi malli tai ratkaisu toimia omassa organisaatiossa aivan eri tavalla kuin lähdeorganisaatiossa. Oman parhaan toimintatavan löytäminen vaatii oman organisaation syvällistä tuntemista. Ståhle ja Grönroos (1999, 10) huomauttavat, että monilla organisaatioilla on käyttämättömiä resursseja hallussaan. Jos nämä osaamis- ja tietoreservit ymmärretään ottaa tehokkaaseen käyttöön, voi niistä muodostua organisaation merkittävimpiä arvomuodostajia ja voivat siten olla organisaation vastaus tulevaisuuden kilpailutilanteessa.

Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on ratkaistava tarkastelun lähtökohta. Tarkastelun alle voidaan ottaa joko koko organisaation toimintaa ylläpitävät osaamiset tai sitten ne osaamiset, joita strategia ja toiminnan tulevat painopisteet vaativat. Strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä lähtökohtana on tulevaisuusnäkökulma eli se,

mitä osaamista organisaatiolla tulee olla, jotta strategia toteutuu. Vasta tämän jälkeen huomio voidaan suunnata osaamiskartoituksiin ja kehityssuunnitelmiin. (Määttä & Ojala 2005, 118–119.) Osaamisen johtamisen ja kehittämisen jalkauttaminen vaatii aina systemaattisuutta. Oleellista on saada koko organisaatio mukaan osaamisen kehittämiseen. (Ojala & Vainiomäki 2006, 136). Organisaation ei kannata ryhtyä kehittämistyöhön, johon esimiehet ja johto eivät ole sitoutuneet. Jos esimiehet eivät koe kehittämistyötä välttämättömäksi, eivätkä osaa perustella sen merkitystä henkilöstölle niin että kaikki kokevat kehittämisen tärkeäksi, ei kehittämistyö tule onnistumaan. (Järvinen 2001, 127.)

Asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen kehittäminen ja johtaminen pohjautuvat pitkälti henkilöstön koulutukseen, koska uuden tiedon tarve kasvaa nopeasti. Tietojen ja taitojen ylläpitämisen merkitys on asiantuntijaorganisaatioissa korostunutta. Vaikeinta on vanhojen tietojen ja pinttyneiden taitojen poisoppiminen, sillä se on edellytys laajalaiselle moniosaamiselle. Esimiehille tämä tuo lisää haasteita johtamiseen. Esimies on asiantuntijaorganisaatioissa enemmänkin valmentaja. Osaaminen on ymmärrettävä merkittäväksi kilpailutekijäksi ja jotta kilpailussa selviää, on osaamisen nykytila arvioitava ja laadittava suunnitelmat osaamisen puutteiden poistamiseksi. (Ojala & Vainiomäki 2006, 134.)

Osaamisen kehittämisen ja säilyttämisen yhtenä haasteena on eläköityminen ja henkilöiden siirtyminen toisiin tehtäviin. Hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatioon on kiinnitettävä erityistä huomiota. Se, että kokemuseräinen tieto ei aina ole dokumentoitua, voi olla ongelmallista. Yrityksissä tätä on pyritty korjaamaan systematisoimalla perehdyttämistä ja järjestämällä erilaisia mentorointisuhteita. (Ojala & Vainiomäki 2006, 136.) Osaamisen johtamisessa ristiriitaa aiheuttaa se että usein työnantajalla on samanaikainen tarve irtisanoa henkilöstöä ja rekrytoida uutta ajantasaista osaamista. Näin käy silloin kun osaamisen uudistaminen ja päivittäminen on organisaatioissa laiminlyöty. Työnantaja voi löytää itsensä tilanteesta jolloin ei ole varaa irrottaa henkilöstöä kouluttautumaan henkilöstösopistusten vuoksi, mutta hänellä ei myöskään ole varaa jättää henkilöstöään kouluttamatta. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 24.)

Ojalan ja Vainiomäen (2006, 136) tutkimusten mukaan organisaatioiden henkilöstön omaehtoista oppimista tuetaan. Työnantajat ovat usein tarjonneet tukeaan tarjoamalla mahdollisuutta opiskella osin työajalla ja/tai osallistumalla koulutuksen kustannuksiin.

Vastuu henkilön osaamisen kehittämistä on ollut henkilöllä itsellään. Yritysten strategiat eivät ole ohjanneet kouluttautumista, vaan se on ollut koordinoimatonta. Voidaankin miettiä, että jos kaikki kehittävät osaamistaan vain omien mieltymystensä mukaan, jääkö jokin organisaatiolle elintärkeä osaaminen saamatta. Johdolla pitäisi olla koko ajan mielessä organisaation strategiat ja visiot tavoitteineen, jotta kokonaisuus tulee hoidettua. Koulutuksen osalta voidaan myös havaita kiireen mukanaan tuomat ongelmat. Kun henkilöstöä on vain rajoitetusti ja sitä pahimmassa tapauksessa on vielä vähennetty, ei organisaatiolla riitä resursseja eikä henkilöstöllä puhtia sitoutua itsensä kehittämiseen. Tätä ongelmaa voidaan helpottaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä.

Suurin haaste osaamisen jakamiselle saattaa olla avoimuus ja osaamisen avoin jakaminen. Liian usein omasta hankitusta osaamisesta pidetään tiukasti kiinni. Ikään kuin oman osaamisen jakaminen vähentäisi omaa merkitystä organisaatiolle. Voidaan myös ajatella, että työelämän kilpailussa pärjääminen heikkenee jos muutkin osaavat saman kuin itse. Asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen jakaminen olisi kuitenkin erittäin tärkeää. Vuorovaikutus organisaation sisällä ja suhteessa sidosryhmiin tuo organisaatiolle kilpailukykyä. Jaettu osaaminen luo edellytyksiä uusille innovaatioille ja tyytyväisemmille asiakkaille. Tyytyväiset asiakkaat parantavat organisaation taloutta ja mainetta. Organisaation palkitsemisjärjestelmien tulisi ottaa kantaa myös osaamisen avoimeen jakamiseen. Siihen tulisi avoimesti rohkaista. (Ojala & Vainiomäki 2006, 136–137.) Osaamisen johtamisen onnistuminen vaatii siis organisaatiokulttuurin muutosta.

4.5 Osaamisen hallinta tietojärjestelmien avulla

4.5.1 Tietojärjestelmistä yleisesti

Tietojärjestelmillä tarkoitetaan eri tarkoituksiin rakennettuja tiedon hallintarakenteita. Ne mahdollistavat tiedon hallinnan ja sen nopean, taloudellisen ja jopa laajan käytön. Julkisen sektorin organisaatioissa on yleensä useita erilaisia tietojärjestelmiä. Ne joko tukevat tai eivät tue toisiaan. Julkisten organisaatioiden IT-infrastruktuuri on yleensä kohtalaisen hyvä. Se onkin välttämätöntä, sillä suurten tietomäärien käsittely manuaalisesti vaatisi runsaasti henkilöresursseja. (Määttä & Ojala 2005, 131.)

Tietojärjestelmien suunnittelu, käyttöönotto ja päivittäinen käyttö vaativat aikaa ja rahaa. Ne eivät yksin ratkaise julkisen organisaation tiedonhallinnan eivätkä johtamisen ongelmia. Huippulaatuinen tietojärjestelmä ei takaa parasta toimintaa eikä parasta strategiaa, mutta selkeä ja henkilöstön tuntema strategia ja sen mukainen toiminta edesauttavat hyvän tietojärjestelmän rakentamisessa. (Määttä & Ojala 2005, 133.) Tutkimuksen mukaan Suomessa jopa 30 % atk-projekteista epäonnistuu. Näille projekteille on yhteistä se, että on yritetty yhdistää liian monta toimintoa samalla kertaa ilman tarkkaan harkittua etukäteissuunnitelmaa. Kokonaisuuden hallinta on tällaisessa projektissa erittäin tärkeää. Projektiin on varattava tarpeeksi resursseja. Projektista on tiedotettava henkilöstöä ja organisaation johdon pitäisi olla näkyvästi mukana projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. (Laatikainen & Niemi 2001.)

Tietojärjestelmämuutoksen suunnittelussa on ensin mietittävä, muutetaanko tai täydennetäänkö jo olemassa olevaa järjestelmää, korvataanko se kokonaan uudella vai hankitaanko vanhan järjestelmän rinnalle uusi järjestelmä. Jos kyse on laajalti vaikuttavasta muutoksesta, on usein viisaampaa harkita kokonaan uuden järjestelmän hankintaa kuin jatkuvasti korjata ja päivittää entistä. Kun organisaatiossa päädytään hankkimaan kokonaan uusi tietojärjestelmä, on seuraavaksi harkittava, hankitaanko markkinoilla tarjolla oleva valmisohjelma, jota voidaan muokata omaan organisaatioon sopivaksi vai räätälöidäänkö täysin vain omiin tarpeisiin soveltuva oma tietojärjestelmä. Kokonaisen tietojärjestelmän kehittäminen alusta asti itse on kallista ja aikaa vievää. Riskitekijän muodostaa järjestelmän huono yhteensopivuus muiden järjestelmien kanssa. Sen vuoksi hyvin usein päädytään valitsemaan valmisohjelmisto, jota voidaan parametroimalla muokata omaan organisaatioon sopivaksi. Parametroinnilla tarkoitetaan muutosta, jolla ohjelmiston ohjelmakoodia ei tarvitse muuttaa. Ohjelman räätälöinti puolestaan tarkoittaa ohjelmakoodin muuttamista kohdeorganisaation vaatimuksia vastaavaksi. Räätälöintiin lähtemistä on kustannussyistä aina tarkkaan harkittava. Siihen kannattaa lähteä vain jos parametroinnilla ei pystytä saavuttamaan tarvittavia hyötyjä. On kuitenkin aina syytä muistaa, että myös valmiin ohjelman liittäminen osaksi organisaation toimintaa on raskas ja aikaa vievä prosessi. Toinen vaihtoehto olisi muuttaa toimintaa vastaamaan ohjelmiston vaikutuksia. (Lanning ym. 1999, 247.)

Tietojärjestelmämuutosta ei saa viedä läpi pelkästään teknisenä projektina. Toiminnan kehittämistä ei saa unohtaa. Tietojärjestelmä ei itsessään ratkaise organisaation on-

gelmia. Se on vain väline ongelman ratkaisussa. On kuitenkin hyvä huomata, että joskus joutuu tekemään kompromisseja järjestelmän ja halutunlaisen toiminnan välillä. Näin voidaan taata järjestelmän joustava käyttö. Tietojärjestelmän käyttöönottoa hankaloittavat usein myös epärealistiset arviot kehitystyön vaatimasta työmäärästä ja epäselvät vastuurajat. Jos kehittämistyössä on mukana järjestelmätoimittajan konsultti, on syytä huolehtia organisaation edustajien ja konsultin välisen kommunikaation laadusta. On tärkeää varmistaa, että asiat ymmärretään samalla tavalla. (Lanning ym. 1999, 248.)

Tietojärjestelmän käyttöönotossa on huomioitava myös lainsäädännön määräykset. Henkilötietolain (523/1999) 3 §:ssä määritellään henkilötieto käsittämään kaikenlaista luonnollista henkilöä tai hänen ominaisuuksiaan koskevia tietoja. Henkilötiedon käsittelyllä tarkoitetaan edellä mainittujen tietojen keräämistä, tallentamista, järjestämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista, yhdistämistä, suojaamista, poistamista tai tuhoamista. Henkilörekisterillä tarkoitetaan edellä mainittujen tietojen muodostamaa kokonaisuutta, joka voi olla sähköinen tai manuaalinen. Osaamisen hallintajärjestelmä tulee muodostamaan osaamisrekisterin, joka koostuu henkilöstön osaamisista. Rekisterinpitäjä on se, jota varten henkilörekisteri perustetaan ja joka määrää sen käytöstä eli tässä tapauksessa siis Savonia työnantajana.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) säätää henkilötietojen suojaamisesta ja hallinnasta. Lain 3 §:ssä säädetään tarpeellisuusvaatimuksesta. Se tarkoittaa, että työnantaja saa käsitellä vain sellaisia henkilötietoja, jotka ovat työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia. Tästä määräyksestä ei voi poiketa edes työntekijän suostumuksella. Lain 4 §:ssä määrätään, että tietoja saa kerätä ensisijaisesti työntekijältä itseltään. Tämä vuoksi osaamisen hallintajärjestelmään saadaan kerätä vain sellaisia tietoja, jotka ovat Savonian toiminnan kannalta tarpeellisia. Henkilöstön osaamistieto on tarpeellinen tieto, koska Savonian tehtävä koulutusorganisaationa edellyttää, että sillä on osaavaa henkilökuntaa oikeissa tehtävissä.

4.5.2 Tietojärjestelmä osaamisen hallinnan apuna

Osaamistiedon hallintaan on kehitetty erilaisia malleja ja tuotteita. Niiden tarkoitus on helpottaa osaamistiedon tallentamista, analysointia ja hyödyntämistä. Tietojärjestelmän soveltuvuus ja tarpeellisuus on kuitenkin aina tarkkaan harkittava tapauskohtai-

sesti organisaation omista tarpeista lähtien. Parhaimmillaan tietojärjestelmä tarjoaa perustan osaamisen johtamiselle. Tietojärjestelmät voivat olla organisaatiolle hyödyllisiä, mutta ne myös sitovat organisaation ja sen jäsenten aikaa ja muita resursseja. (Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti 2001, 29.) Osaamisen tietotekniseen hallintaan ei ole organisaatioissa vielä riittävästi panostettu vaikka tietojärjestelmän etuja ovat reaaliaikaisuus, hakumahdollisuudet ja tilastokoonnit. Tiedon hallinnan perusteella olisi järkevää koota kaikki henkilöstöhallinnon ja -johtamisen sekä osaamisen informaatio yhteen ja samaan tietojärjestelmään, jotta kaikki asiaan kuuluva tieto löytyisi samasta paikasta. Tietojen kokoamisen yhteydessä on huomioitava henkilötietojen rekisteröintiä koskevat säädökset. (Hätönen 2004, 48.)

Henkilöstötietojärjestelmiä käytetään laajasti henkilöstösuunnittelun apuvälineinä. Tietojärjestelmän merkitys on suuri tilanteessa, jossa poistuvan ja tarvittavan uuden osaamisen laatua ja määrää on pystyttävä arvioimaan. Lisäksi tietojärjestelmän avulla on helposti löydettävä organisaatiosta tarvittavaa osaamista, jotta sitä voidaan siirtää organisaation sisällä sinne, missä sitä tarvitaan. (Viitala 2005, 238.) Tietojärjestelmän etuja ovat osaamisen tekeminen näkyväksi ja sen standardoituminen. Ohjelmistot ovat usein käyttäjien kokemusten mukaan raskaita käyttää ja niiden pitäminen ajan tasalla vie runsaasti aikaa. Osaamisten määrä voi myös helposti nousta niin suureksi että osaamisten hallinta hankaloituu. (Ojala 2008, 186.)

Osaamisen johtaminen vaatii tietojärjestelmältä useita tekijöitä. Niistä yksi tärkeimmistä on joustavuus, koska organisaation osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. On myös tärkeää saada järjestelmään laajoja sanallisia kuvauksia, kuten arviointeja. Tietojärjestelmän suunnittelussa on myös hyvä muistaa, että sitä käytetään päivittäin tiedonhaussa. Osaamismittauksia ja -kartoituksia puolestaan tehdään yleensä vain määräjain esimerkiksi kerran vuodessa. Tietojärjestelmä toimii myös apuvälineenä rekrytointeja suunniteltaessa. Tehtävän vaatima osaamisprofiili on oltava helposti löydettävissä ja vertailtavissa hakijoihin nähden. Hyvä osaamisen johtamisen tietojärjestelmä kertoo myös löytyykö omasta organisaatiosta vapaita resursseja avoimena oleviin tehtäviin. Hyvältä tietojärjestelmältä edellytetään myös että se on selkeä ja että se neuvoo käyttäjänsä, sillä tietojärjestelmän on oltava koko organisaation henkilöstön käytettävissä tietyin oikeuksin. Tietojärjestelmästä on saatava ajantasaista ja selkeää raportointia. Tieto on löydettävä nopeasti ja selkeässä muodossa. Aina ei myöskään etukäteen voi tarkalleen tietää millaista tietoa ja missä muodossa tullaan tarvitsemaan. Hyvä

tietojärjestelmä säilyttää myös historiatietoa, jotta tilanteen kehittymistä voidaan seurata. (Hyvärinen-Saarelainen 2005, 16–17.)

Osaamisen hallinnan tietojärjestelmällä on erilaisia tehtäviä. Se on väline, jonka avulla taataan organisaatiolle oikeanlaisen osaamisen hallitseva ja määrällisesti riittävä henkilöstö. Se on myös keino jalkauttaa strategia organisaation työntekijöille ja auttaa kohdentamaan koulutusta organisaation vaatimusten ja tarpeiden mukaiseksi. Tietojärjestelmä ei itsessään tuota lisäarvoa organisaatiolle. Organisaation johdon on tarkkaan mietittävä omaan organisaatioon sopivaa osaamisrakennetta ja tulevaisuuden tarpeita. Tämä ei onnistu ilman pitkäjänteistä kehitystyötä. (Hyvärinen-Saarelainen 2005, 17.) Osaamistietojärjestelmä auttaa hallitsemaan suurien osaamismassojen hallintaa ja kehittämistä, osaamisten löytymistä ja avainhenkilömenetysten haitallisia vaikutuksia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 122.)

Tietojärjestelmää harkittaessa on kiinnitettävä huomiota sen hintaan ja siihen, miten järjestelmää on tarkoitus hyödyntää yhdessä muiden jo aikaisemmin hankittujen henkilöstöhallinnon järjestelmien kanssa. Henkilöstöhallinnon ohjelmistoja ei ole välttämättä rakennettu osaamisen hallinnan näkökulmasta, joten kahden tai useamman tietojärjestelmän yhteensovittaminen voi olla hyvinkin hankalaa ja vaatia runsaasti räätälöintiä. (Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti 2001, 26.) Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 123) mielestä osaamistietojärjestelmä voi olla jopa vaarallinen työväline, jos unohdetaan, etteivät kaikki osaamiset ole mittarein ja järjestelmin hallittavia. Yksilön tahto, sitoutuminen, innostuneisuus ja oppimiskyky ovat vähintäänkin yhtä arvokkaita osaamisia kuin mitattavissa olevat osaamiset. Vaikka ne eivät mahdukaan luokitteluihin, ei niitä saa unohtaa.

Viime vuosina henkilöstötyötä tukevien tietojärjestelmien merkitys on kasvanut. HR-järjestelmille on tyypillistä, että niiden pohjan muodostaa henkilöstörekisterin tyyppinen tietokanta. Kokonaisjärjestelmä koostuu useista osa-alueista, joita voidaan ottaa käyttöön organisaation tarpeiden mukaan. Yksittäisillä henkilöillä on mahdollisuus tarkistaa omia tietojaan HR-järjestelmästä, vaikka esimiehet ovatkin pääasiallinen käyttäjäryhmä. Tietojärjestelmä kattaa yleisimmin työajan seurannan, palkkahallinnon, suoritusarvioinnin, kehityskeskustelut ja -suunnitelmat, koulutusten hallinnan sekä rekrytoinnin. Parhaimmillaan HR-järjestelmä lisää johtamisen avoimuutta ja parantaa päätöksenteon laatua. Kun tietojärjestelmän hankintaa harkitaan, on organisaati-

tion itse selvitettävä, mitä järjestelmältä halutaan. Se vaatii huolellista ennakkovalmistelua ja ammattimaista toteutusta. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 130–131.) Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön osaaminen, sen tunnistaminen, hallinta ja kehittäminen ovat organisaation toiminnan perusta. HR-ohjelmiston ideana on, että työntekijä itse päivittää omia tietojaan.

Tietojärjestelmät eivät ole käytännön osaamisen johtamisessa välttämättömiä. Ne voivat kuitenkin helpottaa päivittäisjohtamista, koska niiden avulla tietojen säännöllinen päivittäminen, analysointi ja raportointi voi olla helpompaa. On kuitenkin muistettava, ettei tietojärjestelmä koskaan saa olla toimintaa ohjaava tekijä, vaan sen tulee olla osaamisen hallintaprosessia helpottava tekijä. (Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti 2001, 26.) Myös Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 121) mukaan osaamistietojärjestelmä ei saa olla toiminnan perusta vaan apuväline. Valitettavan usein käytännön tason osaamisen johtaminen on työkaluvetoista, vaikka pitäisi olla juuri toisinpäin.

Osaamistietojärjestelmät rakentuvat osaamiskehykseen, jossa on koottu koko organisaation yhteiset osaamiset. Sen jälkeen kootaan yksikkö- ja alakohtaiset osaamiset. Osaamisluokituksen laadinta on usein haastavaa. Jotta luokittelu olisi hyödyntämiskelpoinen, ei sitä saa pilkkoa liian pieniin osiin. Yleisimmin organisaatiot hyödyntävät osaamistietokantojaan osaamismassojen hallinnassa välttäen äkillisten osaamismenetysten (eläkkeelle siirtyminen, irtisanoutuminen) aiheuttamat haitalliset vaikutukset ja osaamisen paikallistamiseen tarvittaessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 120.)

Hannula, Kukko ja Okkonen (2003) toteuttivat vuonna 2002 osaamisen ja tietämyksen hallintaa selvittävän survey-tutkimuksen 44 Suomen suurimmalle yritykselle. Tutkimuksen tulosten mukaan yritysten nimitykset osaamisen ja tietämyksen hallinnalle ovat moninaiset. Tyypillisimpiä nimityksiä olivat osaamisen johtaminen ja hallinta (67 %) sekä osaamisen kehittäminen (61 %). Myös nimityksiä tiedonhallinta ja tietämyksen hallinta käytettiin. Osaamisen hallinta oli vuonna 2002 valtaosalle yrityksistä uutta johtamisen alaa. 39 % vastaajista oli systemaattisesti johtanut osaamista vasta 1–3 vuotta. Syyt toiminnan aloittamiselle olivat moninaiset. Yleisin syy oli se, että operatiivisessa toiminnassa tarvittiin tietoa henkilöstön osaamisesta ja sen kehittymisestä. Osaamisen ja tietämyksen johtamisella haettiin tämän tutkimuksen mukaan kilpailu-

kykyä globaaleilta kiristyviltä markkinoilta. Yli puolessa vastanneista yrityksistä osaamisen ja tietämyksen johtaminen nähtiin nimenomaan johdon apuvälineenä. 72 % yrityksistä käytti osaamisen hallinnan apuna osaamistietokantoja. Teknisten ratkaisujen korostettiin kuitenkin olevan vain apuväline, ei toiminnan ydinajatus. Osaamisen ja tietämyksen hallinnassa havaittiin myös ongelmia henkilöstöresurssien riittävydessä ja osaamisen määrittelyissä. Lisäksi varsinkin osaamisen hallintaa aloittelevilla yrityksillä ongelmia aiheuttivat kriittisten tietotarpeiden määrittäminen ja toiminnan hyödyllisyyden mittaaminen.

Edellä mainittuun tutkimukseen saatiin jatkoa vuonna 2003, kun Kukko, Yliniemi, Okkonen ja Hannula (2004) toteuttivat laadullisen jatkotutkimuksen, johon valittiin edellisen tutkimuksen kohdeyrityksistä 15 yritystä, joilla edellisen tutkimuksen mukaan oli jo olemassa systemaattista osaamisen ja tietämyksen johtamista. Osaamisen ja tietämyksen hallinnan yleinen suunnittelu on lähes kaikissa yrityksissä keskitetty konsernitasolle. Vain yksityiskohtaisten ratkaisujen suunnittelu ja toteutus tehtiin liiketoimintayksiköissä. Haasteellisimmaksi ja samalla myös hyvin tärkeäksi seikaksi koettiin oikeanlaisen asenteen ja kulttuurin omaaminen. Luottamus, motivaatio ja asenne ovat avaintekijöitä, koska osaamisen hallinta on pohjimmiltaan sosiaalinen prosessi. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville myös epäonnistuneita käytäntöjä, joita olivat web-pohjaiset keskustelufoorumit, liian massiiviset ja monimutkaiset informaatiojärjestelmät sekä erilliset osaamisstrategiat. Yksinkertaisuus oli siis kaikkein tehokkainta osaamisen ja tietämyksen hallinnassa. Osaamiset eivät saaneet olla liian yksityiskohtaisia, sillä silloin ne eivät usein olleet operatiivisesti hyödynnettävissä. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden haasteita tulevat olemaan osaamisen ja tietämyksen hallinnan tehokas ja hyödyllinen mitattavuus sekä suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttama hiljaisen tiedon katoaminen yrityksestä.

Näiden edellä mainittujen tutkimusten tuloksista havaitaan, että terminologiaongelma on yleinen. Tutkimuksista selvisi myös ne osaamisen johtamisen karikot, joita Savonian olisi hyvä välttää. Välttämällä muiden tekemät ongelmat voimme säästää aikaa ja muita resursseja. Osaamisen hallintajärjestelmän käyttöönotto on aikaavievä projekti. Se on suunniteltava hyvin, jotta sen läpivieminen olisi helpompaa

Osaamisen hyödyntämisen seuraava keino lienee sosiaalisen median hyötykäyttö. Ota-

lan ja Pöystin (2008, 18–22) mukaan sosiaalisen median työvälineitä ovat esimerkiksi

blogit, wikit ja keskustelupalstat. Sosiaalisen median käytön innoittajana on tarve saada organisaation osaaminen käyttöön ja työntekijät mukaan toiminnan kehittämiseen. Uusi teknologia on haasteellinen käyttöön otettava perinteisissä suuremmissa organisaatioissa muun muassa muutosvastarinnan vuoksi. Tämä tuo haastetta muutosjohtamiselle. Varsinkin asiantuntijaorganisaation on erittäin tärkeää hallita osaamista ja jakaa sitä, jotta organisaation kilpailukyky voitaisiin säilyttää tai sitä voitaisiin vahvistaa. Sosiaalinen media ei ole pelkästään tekninen väline vaan yhteinen toimintatapa. Se toimii, jos organisaatio arvostaa työntekijöidensä osaamista.

5 VAIHE 1: OSAAMISEN JOHTAMINEN SAVONIASSA

5.1 Osaamisen johtamisen lähtötilanne

Savonian toimintaympäristön ja organisaation muutokset edellyttävät tuloksellista toimintaa ja resurssien oikeanlaista kohdentamista. Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä perustettiin selvittämään, mistä osaamisen johtamisessa on kyse, ja miten osaaminen Savoniassa voitaisiin ottaa haltuun. Työryhmä aloitti toimintansa helmikuussa 2008. Toiminnalle asetettiin tavoitteeksi selvittää ja luoda linjauksia Savonia-ammattikorkeakoulun osaamisen kehittämismallin pohjalle, selvittää millaisia odotuksia/vaatimuksia Savonia-ammattikorkeakoulun yksiköillä on tulevaa osaamisen kartoitus- ja kehittämisjärjestelmään liittyen ja nimetä keskeisiä yleisiä osaamisia Savonian opettajille ja tukipalveluhenkilöstölle. Työryhmän tuli myös laatia raportti, jonka pohjalta voitaisiin valmistella mahdollinen tarjouspyyntö ohjelmistotoimittajille.

Työryhmän ensimmäinen tehtävä oli päätellä mistä osaamisen johtamisessa oikein on kyse. Työryhmässä törmättiin heti käytännössä terminologian ongelmiin. Osaamista ja sen johtamista pyrittiin tarkastelemaan eri näkökulmilta ja vähitellen yhteinen näkemys alkoi muotoutua. Haastetta toi meneillään oleva hallinnon uudelleen organisointi ja se, ettei Savoniassa ole määritelty selvästi mitä osaaminen tarkoittaa. Se hankaloitti työryhmän alkuvaiheen toimintaa.

Työryhmän keskusteluissa ensimmäiseksi esille nousivat organisaation osaamisen johtamisen ja yksilön osaamisen johtaminen. Savonian aikaisemmat kokemukset raskaista terveystalon opettajien osaamisten kartoittamisesta eivät olleet rohkaisevia. Järjestelmä oli raskas ja vaati aikaa eikä siitä saatu irti sitä hyötyä jota olisi haluttu. Työryhmän puheenjohtaja Aija Hietanen osallistui HAUS:n Osaamisen johtaminen-koulutukseen helmikuussa 2008. Tuossa koulutuksessa kouluttaja varoitti, että raskaiden osaamiskartoitusten aika on jo ohi. Tämä tieto lisäsi työryhmän jäsenten epä-tietoisuutta siitä, mihin suuntaan Savonian osaamisen johtamista oikein pitäisi viedä. Työryhmässä todettiin, että Savoniaa profiloivien organisaatiotason osaamisten tunnistaminen on tärkeää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yksilötason osaamisia kannattaisi kartoittaa jollain tasolla, sillä organisaation osaamista ei pysty tunnistamaan ilman tietoa sen jäsenten osaamisesta. On tärkeää tietää myös, mitä osaamista

tulevaisuudessa tarvitaan ja se, mitä osaamista puuttuu tulevaisuuden tarpeet silmällä pitäen. Keskustelun pohjalta päätettiin, että osaamisen nykytilanteen haltuunottamista varten tarvitaan jonkinlainen työkalu. Työkalun olisi oltava monikäyttöinen osaamisen ”tietopankki”. Jos osaamisen hallintatyökalu hankitaan, on etukäteen päätettävä, mitä siltä halutaan ja millaista tietoa ohjelmistoon halutaan syöttää. Pääperiaatteena on, että tietojärjestelmä ei saa ohjata osaamistiedon keräämistä, vaan ohjelmiston pitää olla muokattavissa Savonian tarpeisiin.

Kevään 2008 aikana keskusteltiin paljon siitä, mitä mahdollisesti hankittavalta osaamisen hallintajärjestelmältä vaaditaan. Työryhmän keskinäisissä keskusteluissa nousivat esille seuraavat vaatimukset:

- henkilön itsensä ylläpitämä ansioluettelo
- kehityskeskustelun materiaalin tallentuminen
- kehityssuunnitelmat (vähintäänkin henkilökohtaiset)
- tehtävä-/roolikuvaukset ja niiden sisältämät osaamiset
- yleiset osaamiset määriteltävä kattamaan koko henkilöstö
- osaamisen arvioinnit jossain vaiheessa saattavat olla tarpeen
- verkostojen selvittäminen
- hyvät raportointimahdollisuudet, koosteet ja hakumahdollisuudet henkilöstön osaamisesta ja asiantuntijuudesta
- helppokäyttöisyys ja selkeys
- vaiheittaisen käyttöönoton mahdollisuus eli modulaarisuus
- muokattavuus organisaation omiin tarpeisiin

5.2 Kyselytutkimus osaamiskartoituksen ja -hallinnan tarpeesta

Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä maaliskuussa 2008 kaikille esimiestehtävissä toimiville henkilöille (liite 1). Kysely lähetettiin 25 esimiehelle, joista 12 (eli 48 %) vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä. Ensimmäinen kysymys koski sitä, *millaisia tietoja esimiehet tarvitsevat henkilöstönsä osaamisesta* (taulukko 2).

Taulukko 2. *Osaamistiedot, joita esimies tarvitsee henkilöstöstään*

Osaaminen	Maininnat (kpl)
Substanssiosaaminen	7
- Ajantasaisuus	1
- Kehittymiskohteet ja kehittymisen suunta	4
- Osaamisen kehittämishalu	2
Yleiset osaamisvaatimukset	6
- Tietotekniset taidot ja niiden kehittäminen	2
- Kansainvälisyysosaaminen	1
- Kielitaito	1
- Markkinointiosaaminen	1
- Tutkimus- ja kehittämisosaaminen	1
Koulutustiedot (tutkinnot ja täydennyskoulutus)	5
Työkokemus	4
Eriyisosaaminen (työyhteisöosaaminen, itsensä johtaminen, sosiaalinen sopivuus)	4
Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat	3
Perusosaaminen	2
Huippuosaaminen	1
Yliammatillinen osaaminen	1
Projektiosaaminen	1
Työuran loppuvaiheen suunnitelmat	1
Verkosto-osaaminen	1
Osaaminen joka saadaan täydennyskoulutuksella käyttöön	1

Taulukosta 2 nähdään, että vastaajien mielestä heillä oli pääsääntöisesti tieto alaistensa perusosaamisesta, mutta he toivovat laajempaa tuntemusta Savonian henkilöstön substanssiosaamista, tietoteknisistä taidoista, kansainvälisyystaidoista, markkinointitaidoista ja tutkimus- ja kehitysosaamisesta. Lisäksi oltiin kiinnostuneita henkilöstön erikois- ja huippuosaamisista. Toivottiin myös tietoja koulutustaustoista ja aikaisemmasta työtaustasta, Savonian työuran aikana suoritetuista koulutuksista sekä täydennyskoulutuksista. Esiin nousi tarve selvittää henkilöstön verkostot ja miten niitä pidetään yllä. Myös henkilön kehittämissuunnitelmat ja omat tavoitteet kehittymisen suhteen olivat toivottuja.

Vastaukset olivat yhdensuuntaisia työryhmän omien pohdintojen kanssa. Osa esimiesten haluamista tiedoista on jo nyt Savonian palkkajärjestelmässä Primassa (työkokemus, koulutus), mutta se järjestelmä ei ole esimiehille avoin. Savoniassa on lisäksi tällä hetkellä HR-raportointijärjestelmä Info-Prima käytössä mutta sen käyttö on ollut viime aikoina todella vähäistä, jopa olematonta. On ensiarvoisen tärkeää selvittää mitä tietoa voidaan sisällyttää Info-Primaan ja saattaa se myös esimiesten käytettäväksi. Vastauksista käy selvästi ilmi myös se, että esimiehet kaipaavat yhtä järjestelmää, joka kattaisi kaiken osaamiskartoituksista kehittämissuunnitelmiin. Kehityskeskustelut ovat siis tiiviisti mukana osana osaamisen johtamista. Myös automaattisen ansioluettelon (CV) saaminen järjestelmästä koettiin hyväksi.

Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, *millaisia edellytyksiä/toiveita käyttöönotettavalle sovellusohjelmalle asetettiin* (taulukko 3). Tämän kysymyksen taustalla oli halu selvittää millainen hankittavan ohjelmiston tulisi esimiesten mielestä olla, jotta sen käyttäminen tulevaisuudessa olisi tehokasta, eikä ohjelmisto jäisi käyttämättömäksi rasitteeksi.

Taulukko 3. *Järjestelmälle asetetut vaatimukset.*

Järjestelmän piirre	Maininnat (kpl)
Helppokäyttöisyys	8
- tietojen syöttäminen helppoa	1
- tietojen ylläpidon helppous (itse tehtynä)	4
Laajat ja hyvät raportit (vertailut, ryhmittelyt, anonyymiys)	4
Selkeys	3
Monipuolisuus	1
Soveltuu eri aloille	1
Nopea käyttöönotto	1
Käyttäjystävällinen	1
Hienojakoinen osaamisprofiili (erikoisosaaminen esiin substanssiosaamisesta)	1
Tavoiteprofiilit, osaamiskuilut esiin (osaamiskartoitus ja arviointi)	2
Luotettavuus	1
Kustannustehokkuus	1
Linkki kehityskeskusteluihin (sähköinen lomake)	1
Linkki palkkahallinto-ohjelmaan (tiedot syötetään vain kerran)	1
Ei tarvitse ohjelmaa lainkaan	1

Taulukosta 3 ilmenee, että helppokäyttöisyys ja selkeys nousevat selvästi tärkeimmiksi vaatimuksiksi uutta järjestelmää valittaessa. Myös raportointimahdollisuudet koetaan tärkeiksi. Edellytykset toimivalle osaamisen hallintajärjestelmälle olivat myös samansuuntaisia työryhmän pohdintojen kanssa. Osaamisen johtamisesta ja osaamiskartoituksista puhutaan nykypäivänä paljon. Osaaminen on tullut tärkeäksi tekijäksi varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa. Savonialalla on ollut hiukan epäonnea tietojärjestelmien toiminnan kanssa, joten tämä voi näkyä myös näissä tuloksissa.

Kolmannessa kysymyksessä oli kyse siitä, *millaisia raportteja (ja mistä asioista) järjestelmän tulisi koostaa* (taulukko 4). Tämän kysymyksen perusteella haluttiin selvittää, miten ohjelmistosta saataisiin mahdollisimman hyvin esimiehen tarpeita palveleva työväline. Näillä tekijöillä on merkitystä muun muassa tilastoinnissa ja reaaliaikaisessa seurannassa.

Taulukko 4. Raporttien haluttu sisältö.

Raportin muoto ja kohde	Maininnat (kpl)
Osaamisprofiilit	8
- tietyn henkilön osalta	4
- osaamisalueen tasolla	2
- amk:n tasolla	2
Vertailut (osaamisprofileista halutuilla muuttujilla)	5
Aihekohtaiset yhteenvedot (esim. tietyn aineet opettajat, tietty erikoisosaaminen)	4
Koulutusprofiili	1
Ikäprofiili (hiljaisen tiedon haltuunoton avuksi)	1
Hyvinvointi (mitattava jotenkin)	1
Amkota-tilastoinnin tueksi	1
Vahvuudet	1
Kehitettävät alueet	1

Tulokset (taulukko 4) kertovat, että vastaajat toivoivat valittavalta tietojärjestelmältä mahdollisuutta saada erilaisia vertailuja ja ryhmittelyjä haluttujen muuttujien mukaisesti. Erityisesti mainittiin AMKOTA-tietoihin tarvittavia (pätevyys, koulutus jne.), aihekohtaisia yhteenvetoja (esim. ”jos halutaan vaikka saada napinpainalluksella kaikki yrittäjyyden osaajat esille”). Järjestelmästä halutaan myös profiilitietoja eri tasoilla (henkilö, osaamisalue, amk). Lisäksi kaivattiin laajoja hakumahdollisuuksia. Esimerkiksi hakusanalla ”laadulliset tutkimusmenetelmät” ohjelma tulostaisi Savonian sen alan asiantuntijat. Osaamisprofiilien saaminen koettiin esimiesten joukossa tärkeäksi raportoinnin muodoksi. Se edellyttää henkilöiden osaamistason ja tavoitetason määrittelemistä. Työryhmän alkuperäinen ajatus siitä, ettei osaamistasoja laisinkaan määriteltäisi, täytyy harkita uudelleen.

Neljänneksi kysyimme *miten esimies hyödyntäisi ohjelmistoa omassa työssään* (taulukko 5). Tällä kysymyksellä haluttiin tietää millaiseen käyttöön tuleva tietojärjestelmä tulisi. Näiden tietojen perusteella pystytään valitsemaan esimiesten käyttöön järjestelmä, joka olisi oleellisena tukena osaamisen kokonaisuuden hallinnassa ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnissa.

Taulukko 5. *Ohjelmiston hyödyntäminen omassa työssä.*

Miten hyödyntäisit ohjelmistoa omassa työssäsi?	Maininnat (kpl)
Osana kehityskeskusteluja	5
Rekrytoinnissa	4
- sijaisuudet	1
- sisäinen työkierto	1
Osana oman vastualueen strategista suunnittelua ja kehittämistä	3
Kehityssuunnitelmien laadinnassa	3
Työnjaossa / työryhmien organisoinnissa	3
Asiantuntijan etsinnässä	2
Osaamisen / henkilöstön johtamisessa	2
Tutkimus- ja kehitystyön suunnittelussa (osaajat yhteen)	2
Tulevaisuuden ennakoinnissa	2
Henkilöstön koulutussuunnittelussa	2
Ei hyötyä omaan työhön	2
Henkisen ilmapiirin mittaamisessa	1
Verkostojen hallinnassa	1
Työohjauksessa	1
Palkkauksen ja palkkioiden suunnittelussa	1
Uraohjauksessa	1
Kilpailu- / markkina-analyyseissä	1

Tietojärjestelmä olisi tutkimustuloksen mukaan hyvin monenlaisessa käytössä (taulukko 5). On selvästi nähtävissä linkki osaamistiedon hallinnan ja kehityskeskusteluiden välillä. Järjestelmän toivotaan toimivan myös rekrytoinnin apuna. Tuloksista nähdään selvästi esimiesten tarve löytää tarvittaessa asiantuntija nopeasti oman organisaation sisältä. Järjestelmää hyödynnettäisiin myös tulevaisuuden suunnittelun apuna ennakoimaan henkilöstössä tapahtuvia muutoksia esimerkiksi eläköitymisen seurauksena.

Ohjelmiston hyödyntämisen osalta on selvästi havaittavissa kahdenlaisia esimiehiä. Valtaosa vastanneista esimiehistä aikoo jollakin tasolla hyödyntää hankittavaa ohjelmistoa. Kaksi esimiestä kahdestatoista ilmoittaa, ettei saa ohjelmistosta mitään hyötyä omaan työhönsä. Heidän mielestään pienehkön alaisryhmän osaaminen pysyy hallinnassa ilman ohjelmistoaakin. Tämä tulos ei ollut kovinkaan yllättävä. Esimiehet, jotka kertoivat pystyvänsä hallitsemaan alaistensa osaamiset ilman mitään työkaluja, eivät ehkä ole tulleet ajatelleeksi, että jos he jossain vaiheessa työuraansa siirtyvät toisiin tehtäviin, he vievät tietonsa mukanaan. Se taas heikentää toiminnan laatua ainakin siksi aikaa, kunnes uusi työntekijä saa kerättyä vastaavat kadonneet tiedot itselleen. Henkilön osaaminen saadaan parhaiten käyttöön, kun oikea osaaja saadaan oikeaan tehtävään. Se parantaa toiminnan laatua ja yksilön työssäjaksamista. Savonian henkilöstöpalvelut tarvitsevat tietoa koko henkilöstön osaamisesta, jotta henkilöstölle voidaan suoda täydet työtunnit eikä sivutoimisia työntekijöitä tarvitse palkata tilanteessa, jossa työvajausta on havaittavissa.

Sari Anttonen (2007) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut Turun terveystoimen keski- ja lähijohtajien mielipiteitä osaamisrekisterin tietojen hyödyntämisestä. Keski- ja lähijohtajat halusivat osaamisrekisterin olevan konkreettinen työväline tiedon saamiseksi osaamisen nykytilasta (henkilökohtaiset osaamisalueet, erityisosaaminen ja osaaminen koko terveystoimessa). Lisäksi he halusivat ennakoida tulevaisuuden osaamistarvetta ja yhdistää rekisteriin työnvaativuuden arvioinnin, henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin ja osaamiskartan päällekkäisyyksien poistamiseksi. Rekisteristä saatavaa tietoa he halusivat hyödyntää kaikessa koulutussuunnittelussa. Lisäksi haluttiin tietoa siitä noudattaako osaamisen kehittäminen organisaation strategisia linjauksia ja saavutetaanko niihin liittyvä strategiset tavoitteet. Rekisteri nähtiin myös tavaksi jakaa osaamista, kannustaa henkilöitä eteenpäin urallaan ja ohjata henkilöitä tehtäviin, joissa he parhaiten pystyisivät hyödyntämään osaamistaan. Rekisteri nähtiin myös hyväksi rekrytoinnin apuvälineeksi sijaisten hankkimisessa. Esimiehet halusivat rekisterin olevan helppokäyttöinen, selkeä ja ymmärrettävä. Osaamiset eivät saisi olla liian yleisellä tasolla, mutta eivät myöskään liian yksityiskohtaisia. Erityisosaamiset pitäisi järjestelmällä saada laajemmin esille ja hyödyntämään koko organisaatiota.

Anttosen tutkimuksen tulokset ovat hyvin pitkälti yhteneviä Savonian osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän tutkimusten tulosten kanssa. Oli jopa yllättävää havaita, miten samanlaisia ne ovat. Tästä voitaneen vetää se johtopäätös, että samanlaisia asioita pohditaan julkisella sektorilla muuallakin Suomessa.

5.3 Yleiset osaamiset

Osaamisen kehittämistyöryhmän ensimmäisen vaiheen tuloksia esiteltiin Savonian johtoryhmälle 9.4.2008. Osaamisen kehittämistyöryhmä kokosi kokouksessa saamansa toimeksiannon mukaisesti listan niistä Savonian yleisistä osaamisista, joita edellytetään olevan jokaisella ammattikorkeakoulussa työskentelevällä. Yleiset osaamiset täydentävät Savonian strategisia osaamisia ja substanssiosaamisia. Yleisiä osaamisia ei voi mitata systemaattisesti vaan henkilö itse arvio omaa osaamistaan niiden suhteen. Nämä tulokset syntyivät työryhmän keskustelun pohjalta.

Savonian yleisiksi osaamisiksi listattiin:

- asiakaspalvelu
- verkostoituminen

- turvallisuus (tietoturva, tietosuoja, turvallinen ympäristö, riskien hallinta)
- ympäristötietous (kestävä kehitys)
- kansainvälisyys (kielitaito, kulttuurientuntemus)
- korkeakoulu- ja organisaatiotuntemus (ammattikorkeakoulujen rooli, koulutuspolitiikka, suunnitelmat, ohjelmat, rahoitus)
- vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen
- kehittämistyö/innovaatiotoiminta (yksilö / ryhmä / osaamisalue / Savonia)
- kehittämistyö (itsensä johtaminen)

Osaamisen kehittämistyöryhmän ensimmäisen vaiheen työ päättyi 26.5.2008, jolloin luovutettiin loppuraportti kehittämistyöryhmän työskentelystä ja tuloksista toimeksiantajalle eli vararehtori Ulla Voutilaiselle. Paikalla tilaisuudessa olivat Aija Hieta-
nen, Päivi Diov ja Mervi Hätinen. Raportissa korostettiin sitä, ettei mitään järjestelmää kannata hankkia, ennen kuin Savonia on laatinut toiminnan linjaukset sekä määritellyt osaamiset, kriteeristöt ja arviointimenetelmät. Vasta sen jälkeen tiedetään ne vaatimukset, joita osaamisen hallintajärjestelmälle on asetettava. Järjestelmän hankkiminen liian aikaisessa vaiheessa saattaa johtaa virhehankintaan. Pelkona on, että järjestelmä alkaa ohjata toimintaa eikä toiminta ohjelmaa kuten tarkoitus olisi. Koke-
muksia vastaavasta kehittämistoiminnasta on saatavilla kumppanuusorganisaatiosta.

5.4 Yhteenveto ja tulosten analysointia

Ensimmäisen vaiheen ehkä tärkeintä antia oli selvittää mitä Savonian esimiehet halusivat mahdollisesti hankittavalta osaamisen hallintajärjestelmältä. Tulosten mukaan järjestelmän on koottava yhteen vähintäänkin substanssiosaamista, tosin moni kaipasi myös tietoja niin sanotuista yleisistä osaamisista. Järjestelmän on oltava helppokäyttöinen ja selkeä. Siitä on saatava kattavasti käyttökelpoisia raportteja esimiestyön tueksi. Raportteja olisi saatava yksittäisistä osaamisprofileista (yksilö / osaamisalue / amk). Myös vertailuraportit halutuilla muuttujilla ovat esimiesten mielestä tärkeitä. Järjestelmän hyödyntäminen esimiestyössä kiinnosti monia esimiehiä ja järjestelmä koettiin tärkeäksi apuvälineeksi kehityskeskusteluille ja rekrytointiin. Kaiken kaikkiaan järjestelmä tuntuisi tutkimustulosten perusteella olevan haluttu johtamisen apuväline. Se on todella positiivinen piirre tässä kehittämistyössä.

6 VAIHE 2: OSAAMISEN HALLINTAAN TARKOITETTUIJEN TIETOJÄRJESTELMIEN VERTAILU JA OSAAMISKARTOITUKSET

6.1 Tietojärjestelmät

Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä tutustui neljään markkinoilla olevaan valmiiseen osaamisen hallintajärjestelmään. Työryhmällä oli ennakkoon tietoa kolmesta valitusta ohjelmistosta. Neljanteen päätettiin tutustua sillä perusteella, että se on valittu ainakin yhden ammattikorkeakoulun osaamisen hallintajärjestelmäksi. Tässä julkiseksi tarkoitettussa raportissa käytän järjestelmistä nimiä Ohjelmisto 1, Ohjelmisto 2, Ohjelmisto 3 ja Ohjelmisto 4.

Valmiista markkinoilla olevista osaamistietojärjestelmistä osa on rakennettu HR-ohjelmistojen yhteyteen ja osa erillisiksi ohjelmistoiksi. Valmiissa tietojärjestelmässä on ongelmana niiden hankala räätälöinti organisaation tarpeita noudattelemaan. Itse rakennetut tietojärjestelmät taas ovat aikaavieviä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 120.) Näistä tarkasteltaviksi valituista neljästä kaksi oli rakennettu HR-ohjelmiston yhteyteen ja kaksi erillisiksi pelkästään osaamisen johtamiseen keskittyviksi järjestelmiksi. Osaamisenhallintajärjestelmän rakentaminen itse oli ajatuksena hylätty juuri sen vuoksi, että sen suunnittelu ja toteutus tulee olemaan hidasta ja resursseja kuluttavaa. Valmisohjelmisto on tässä suhteessa parempi vaihtoehto.

Tietojärjestelmien arvioinnissa on kiinnitetty huomiota erityisesti sen laajuuteen, sillä se ei saa olla raskas ylläpidettävä. Muita edellytyksiä valittavalle järjestelmälle olivat muun muassa selkeys ja helppokäyttöisyys, ansioluettelon automaattinen laadinta, kehityskeskustelulomakkeen sisältyminen järjestelmään, osaamisen hakutoiminnot, henkilöstön substanssiosaamisten koontimahdollisuus sekä tehtäviin/rooleihin sidotut osaamiset.

Ohjelmisto 1

Ohjelmiston taustalla on suuri kansainvälinen IT-palveluyritys, joka toimii usealla eri toimialalla HR-alueen osaajana. Yrityksellä on pitkä kokemus alalla toimimisesta. Asiakkaina heillä on sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita. Asiakasor-

ganisaatiot ovat henkilömäärältään suuria ja ohjelmisto onkin sopiva juuri sellaisille. Ammattikorkeakouluja ei heidän asiakkanaan ainakaan toistaiseksi ole. Taustayrityksen näkökulma osaamiseen, sen johtamiseen ja kehittämiseen on samansuuntainen osaamisen kehittämisryhmälläkin. Osaaminen nähdään konkreettisina mitattavina osaamisina ja kyvykkyydet on jätetty muiden menetelmien kautta hallittaviksi. Mitattavaksi osaamiseksi voidaan heidän mielestään valita vain sellainen osaaminen, jota voidaan jollain tavalla kehittää. Yrityksen ideologian mukaan kyvykkyyksien arvioiminen on enemmänkin kehityskeskusteluiden avulla arvioitavaa ja kehitettävää. Yrityksellä on yhteistyökumppani nimenomaan kyvykkyyksien mittaamiseen ja kehittämiseen. Koska kehittämisryhmän alkuperäisenä ideana oli, ettei kyvykkyyksiä mitata, ei keskustelua viety tähän suuntaan.

Ohjelmisto 1 esiteltiin osaamisen kehittämisryhmälle 6.11.2008. Esittelyssä oli mukana Savoniasta Aija Hietanen, Päivi Diov, Mervi Hätinen ja Matti Kuosmanen. Kyseessä on kattava kokonaisratkaisu, joka sisältää strategisen henkilöstöjohtamisen, henkilö pääoman johtamisen (osaaminen, suoritus, koulutus), työsuhteen elinkaaren hallinnan (aloitus, työssäolo, lopetus) sekä työajan ja palkkojen hallinnan. Yritys tarjoaa palveluja toiminnan kehittämiseen, toimeenpanoon ja jatkuvaan yhteistyöhön. Konsultointi on keskeinen osa palvelua.

Kokonaisjärjestelmä itsessään koostuu sekä palkkahallinto- että HRM-järjestelmistä. Näihin kahteen päätietojärjestelmään pääsevät vain pääkäyttäjätason henkilöt. Muut käyttäjät hyödyntävät ohjelmistoa selainpohjaisen HR-työpöydän kautta. Työpöytä avautuu käyttäjälle hänen roolinsa edellyttämässä muodossa (henkilöstö, esimies, HR-käyttäjä, ylin johto). Savonilla on jo ennestään linkki tähän järjestelmätoimittajaan, sillä Savonian palkkahallintoa hoidetaan tämän yrityksen järjestelmällä. HRM-järjestelmä koostuu moduleista, joita voidaan ottaa käyttöön organisaation tarpeiden mukaan. Moduleita ovat perustiedot, matkat, raportointi, sijaisvälitys, henkilöstö, kehityskeskustelut, koulutus ja kehittyminen, osaaminen sekä WebArviointi.

Osaamiset on HRM-järjestelmässä sidottu rooliin. Jokainen työntekijä sidotaan yhteen tai useampaan rooliin ja tehtävässä vaadittava osaamiskuvaus muodostuu niiden kautta. Roolien määrittäminen tulisi olemaan vaativa tehtävä, sillä henkilöstö on osaamiseltaan melko heterogeenistä. Osaamisten tasojen arviointi tulee ajankohtaiseksi jollain aikataululla. Arvioinnista on hyötyä toiminnan kehittämisen kannalta siinä vai-

heessa, kun nykytilan osaamista suhteutetaan tulevaisuuden vaatimuksiin. Tässä ohjelmistossa osaaminen mitataan kolmiportaisella asteikolla.

Ohjelmisto 1 on tuotepohjainen ratkaisu. Siihen on mahdollista tehdä pieniä asiakas-kohtaisia ratkaisuja parametroimalla. Henkilöstön perustietojen siirto palkkajärjestelmästä HRM-järjestelmään on mahdollista. Kokonaisuohjelmisto on laaja ja kattava. Pelkona on kokonaisuuden raskaus, mutta jos käyttöönotto suoritetaan vaiheittain, voitaneen sen raskautta vähentää. Käyttöönotto vaatii kuitenkin alussa runsaasti työtä. Järjestelmässä on laajat raportointimahdollisuudet sekä palkkahallinnon että HRM:n osalta. Kehityskeskustelulomakkeet, matkojen hallinnan ja rekrytointimodulien saaminen samaan järjestelmään on järjestelmän hyviä puolia. Ohjelmisto 1:ssä oleva ansioluettelomalli ei ole toimiva. Se vaatii muokkaamista tekstinkäsittelyohjelmalla. Yleisestikin järjestelmästä jäi mielikuva kankeasta ja ehkä jopa hiukan vanhanaikaisesta ja raskaasta kokonaisuudesta.

Ohjelmisto 2

Ohjelmisto 2 tulee yritykseltä, joka toimii kymmenessä maassa ja on kohtalaisen uusi toimija Suomessa. Ratkaisut ovat toimialariippumattomia ja sopivat sekä kaikenkokoisille organisaatioille. Asiakkaana ei ole yhtään ammattikorkeakoulua. Esittely järjestettiin 19.11.2008, jolloin paikalla olivat Aija Hietanen, Päivi Diiov, Mervi Hätinen ja Kari Lehtomäki.

Ohjelmisto 2 on modulaarinen kokonaisratkaistu johon kuuluvat rekrytointi, perehdyttäminen, henkilötietopankki (ansioluettelo, kurssit ja niin edelleen), esimiesalaiseskustelut ja suorituksen arviointi, koulutusten hallinta sekä osaamispääoman kehittäminen ja hallinta. Tämä järjestelmä on suppeampi verrattuna ohjelmisto 1:een, koska tästä puuttuvat palkkahallinto ja matkojen hallinta. Kyse on siis vain osaamiseen liittyvä ohjelmistosta. Yrityksen toimintaan kuuluu tiiviisti myös konsultointipalvelu.

Järjestelmän sisältö perustuu asiakkaan kanssa tehtyyn tarvemäärittelyyn, jonka perusteella valitaan juuri ne modulit, joita organisaatio toimintansa johtamiseen tarvitsee. Asiakas saa käyttöönsä työpöydän jonka ulkoasu riippuu käyttäjän roolista. Lisäksi perustietojen siirto asiakkaan palkkajärjestelmästä HRM-järjestelmään (rajapin-

taratkaisut) kuuluu palveluun. Esittelyssä kävi ilmi että yrityksen ideologiaan kuuluu myös kyvykkyyksien mittaaminen.

Ohjelmisto 2 on selainpohjainen ja ulkoasultaan selkeä osittain siksi, että kyseessä on vain osaamisen johtamiseen, hallintaan ja kehittämiseen liittyvä järjestelmä ilman linkkiä palkkahallintoon. Ansioluettelo on mahdollista saada henkilötiedoista, mutta sen tarkka sisältö ja muoto jäivät esittelyssä epäselväksi. Tässäkin tietojärjestelmässä osaamiset on sidottu rooleihin. Osaamistasot ovat viisiportaiset. Järjestelmästä löytyy laajat raportointimahdollisuudet ja ne voidaan tallentaa muistiin. Tietojärjestelmään on lisäksi saatavilla monia erilaisia eLomakkeita tarpeen mukaan. Niitä ovat muun muassa kehityskeskustelulomake, rekrytointi ja ilmoittautuminen sisäisiin koulutuksiin. Järjestelmään on mahdollista saada jonkin verran asiakaskohtaisia muutoksia.

Ohjelmisto 3

Ohjelmisto 3:n taustalla oleva yritys mainostaa olevansa Pohjoismaiden suurin henkilöstö- ja palkkahallinnon ratkaisuja, konsultointia ja ulkoistamispalveluita tarjoava noin 40 vuotta toiminut yritys. Sen asiakkaisiin kuuluu sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita seitsemässä eri maassa. Asiakkaisiin kuuluu ainakin yksi suomalainen ammattikorkeakoulu. Yritys tarjoaa liiketoimintaprosesseja tukevia ratkaisuja asiakaspalveluun, talous- ja henkilöstöhallintoon, asiakirjahallintoon ja logistiikkaan. Tämän yrityksen HR-järjestelmä kattaa strategiset HR-prosessit (osaamisen ja suorituksen johtaminen, palkkaus ja palkitseminen, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, ura- ja seuraajasuunnittelu) sekä operatiiviset ja hallinnolliset HR-prosessit (palkanlaskenta, työsuhteen elinkaaren hallinta, raportointi ja mittaaminen, työajan hallinta, matkahallinto ja etuisuudet). Yritys tarjoaa myös konsultointipalvelua. Yritys mainostaa myös kyvykkyyksien mittaamista ohjelmistollaan.

Esittely järjestettiin 14.1.2009. Paikalla olivat Aija Hietanen, Päivi Diiov, Mervi Hätiinen, Kari Lehtomäki ja Kaarina Lilja (Matti Kuosmasen tilalla). Ohjelmisto 3 on selainpohjainen ja modulaarinen kuten muutkin edellä mainitut järjestelmät. Kyse on laajasta kokonaisuudesta, josta organisaatio voi hankkia omiin tarpeisiinsa soveltuvat osat. Henkilöstön perustietojen siirto Savonian nykyisestä palkkahallinnosta HRM-järjestelmään on mahdollista. Itse järjestelmään pystyy tekemään asiakaskohtaisia muutoksia vain parametroimalla. Näytön ulkoasu on muokattavissa ulkonäöllisesti

vastaamaan organisaation omia tarpeita (kuten värit ja logot). Kyse on laajasta ja siten varsin raskaasta kokonaisuudesta. Moduuleja voi ottaa käyttöön myös vaiheittain, joka jakaa työpanosta pidemmälle ajalle.

Kuten molemmissa edellä mainituissa tietojärjestelmässä, myös tässä osaamiset sidotaan rooleihin ja henkilöt rooleihin. Käyttäjille myönnetään erilaisia oikeuksia heidän asemasta riippuen ennalta asetettujen roolien mukaisesti. Osaamistasoja voidaan määrittellä. Samoin suorituksen arviointi on mahdollista. Tietojärjestelmän eri osiin on mahdollista lisätä ohjaavia tekstejä, joka helpottaa sen käyttöä. Laajuudestaan huolimatta tietojärjestelmä on selkeä, toiminnallinen ja vaikuttaa kaikin puolin hyvältä. Savonialla ei ole aikaisempaa yhteistyötä tämän ohjelmistotoimittajan kanssa.

Ohjelmisto 4

Ohjelmisto 4:n taustalta löytyy nuori ja pieni yritys, joka tarjoaa selainpohjaista HR-tietojärjestelmää. Yrityksellä on asiakkaana erikokoisia organisaatioita ja yksi ammatikorkeakoulu, jonka kanssa he tekevät tiivistä yhteistyötä ohjelmiston kehittämisen osalta. Yritys on keskittynyt lähinnä luomaansa HR-tietojärjestelmään, sen käyttöönottokoulutukseen ja konsultointiin. Tämä järjestelmä poikkeaa Ohjelmisto 1:stä ja 3:sta siinä, ettei kyseessä ole laaja kokonaisjärjestelmä vaan nimenomaan osaamisen johtamiseen, hallintaan ja kehittämiseen keskittynyt järjestelmä. Järjestelmään kuuluvat henkilöstöhallinto (henkilö- ja työsuhdetietojen hallinta), osaamisen ja suorituksen johtaminen (osaamiskartoitukset ja -tavoitteet, kehitys- ja tavoitekeskustelut, kurssi-suunnittelu ja -hallinta, työlupien ja sertifikaattien hallinta), rekrytointi ja kyselyt (työhyvinvointi ja esimiestyöarviot).

Osaamisen kehittämistyöryhmä tutustui Ohjelmisto 4:än 9.4.2009. Paikalla olivat Aija Hietanen, Päivi Diov, Mervi Hätinen ja Petri Siiskonen (Matti Kuosmasen tilalla). Poikkeuksellisesti esittelijänä ei ollut yrityksen edustaja vaan sen yhteistyökumppanin edustaja ja käyttäjä. Ohjelmisto 4:stä oli jo etukäteistietoa, sillä siitä oli saatu materiaalia etukäteen ja yksi työryhmän jäsenistä oli tutustunut siihen toisessa yhteydessä kesällä 2008. Savonialla on myös testausoikeus tähän tietojärjestelmään.

Henkilöstön perustiedot voidaan siirtää osaamisenhallintajärjestelmään suoraan Savonian palkkahallinto-ohjelmistosta erikseen rakennettavaa tiedonsiirtopolkua pitkin.

Kuten muissakin ohjelmistoissa henkilöstön käyttöoikeuksiin voidaan luoda erilaisia rooleja (työntekijä, esimies, HR-käyttäjä, pääkäyttäjä). Käyttäjälle avautuva näkymä muotoutuu käyttäjäroolin perusteella. Tässä ohjelmistossa on hyvä ansioluettelolomake. Se saadaan Word-tiedostona Europass-mallin mukaisena. Myös kehityskeskustelulomake on mahdollista luoda juuri sellaiseksi kuin halutaan.

Ohjelmistoon luodaan sekä tehtäväkohtaiset osaamiset että yhteiset osaamiset. Osaamisprofiili on viisiportainen ja siihen on mahdollista saada sekä nykytilan kartoitus että tulevaisuuden tavoite. Käyttäjää ohjaavaa informaatiota saadaan lisättyä infolokeroihin, jotka avautuvat kun tietokoneen kohdistin siirretään kyseessä olevan kohdan päälle. Hakusana-toiminta etsii laajasti. Raportointimahdollisuuksia on monipuolisesti ja niitä saa tilattua lisää tarpeiden mukaan. Järjestelmä on selkeä ja helppokäyttöinen. Käyttäjien kokemukset ovat olleet hyvät. Peruskäyttäjille vain pieni koulutus on tarpeen. Riskitekijänä on ohjelmistotoimittajan pienuus ja sitä kautta toimitusvarmuus. Etuna on myös mahdollisuus olla mukana kehittämässä tuotetta ammattikorkeakouluun sopivaksi. Järjestelmää siis muokataan juuri kohdeorganisaatioon sopivaksi.

6.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus aloitettiin keräämällä osaamisalueilta ja tukipalveluista listat kuhunkin toiminta-alueeseen kuuluvista substanssiosaamisista. Tiedot kerättiin niiltä henkilöiltä, jotka olivat kunkin koulutus- tai toiminta-alan asiantuntijoita (koulutuspäälliköitä, yliopettajia, aineryhmien vetäjiä, tukipalvelupäälliköitä). Tämä toimeksianto ja sen tuloksena syntynyt osaamisten lista on liitteessä 2. Osaamisten listaamisen jälkeen kooste lähetettiin testattavaksi ja kommentoitavaksi valituille henkilöstön edustajille (liite 3). Henkilöiden valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että mukaan tuli kattavasti henkilöitä eri paikkakunnilta, koulutusaloilta, tehtävistä ja tukipalveluista.

6.2.1 Opetus sekä tutkimus ja kehittämistyö

Opetus- sekä tutkimus- ja kehittämishenkilöstöön kuuluvia osaamiskartoituksen testaajia ohjeistettiin valitsemaan Excel-taulukosta kunkin oman osaamisalueen välilehti ja merkitsemään rastilla ne osaamiset, jotka kuvaavat kunkin vastaajan osaamistasi parhaiten tai ovat hänen vahvoja substanssiosaamisiaan (esimerkiksi opettaa tai voisi opettaa kyseisiä aineita). Heitä ohjeistettiin katsomaan myös muiden osaamisalueiden

osaamisia siltä varalta että niissäkin voisi olla vastaajan omaamia substanssiosaamisia. Lisäksi henkilöitä pyydettiin käymään läpi myös pedagogisen osaamisen, tutkimus- ja kehittämisosaamisen ja opettajien yhteisten osaamisten, kuten kielet (kielten opettajat) ja tutkimusmenetelmät -välilehdet, ja merkitsemään ne osaamiset, jotka kuvaavat kunkin osaamistasi parhaiten. Vastaajilta pyydettiin myös palautetta osaamislue- llostta eli olivatko osaamiset ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, puuttuiko jotain merkittäviä osaamisia, onko luettelossa joitakin turhia tai liian laajoja osaamisia, joutuiko mietti- mään jonkun osaamisen kohdalla osaamisen merkitystä tai tarkoitusta.

Teknologia- ja ympäristöalan osaamisalueelta testaajien vastauksia saatiin seitse- mältä henkilöltä. Vastaukset painottuivat pääasiassa oman osaamisalueen (oa) osaami- siin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (taulukko 6).

Taulukko 6. *Teknologia- ja ympäristöalan vastaajien osaamisten keskittyminen.*

Vastaaja	Osaamisluekat							
	teknolo- gia ja ympä- ristö oa	liike- toiminta ja kult- tuuri oa	hyvin- vointi oa	tutki- mus- ja kehit- täminen	pedago- ginen	yhteiset	tukipal- velut	yh- teen- sä
1.	9	1		1				10
2.	15							15
3.	6					2		8
4.		9		2	1	4	6	22
5.	9			8			12	29
6.	8							8
7.	1							1

Tämän osaamisalueen vastaajissa oli vähiten osaamisia yhteisissä ja pedagogisissa taidoissa. Mielenkiintoista oli, että kaksi vastaajaa löysi paljon osaamista myös tuki- palveluiden osalta. Tätä voi selittää se, että tekniikan alalla on henkilökuntaa, joka toimii opettajuuden ja tukipalvelutoiminnan rajapinnalla. Taulukkoon 7 olen koontanut vastaajien kommentteja osaamiskartoituksesta.

Taulukko 7. *Teknologia- ja ympäristöalan vastaajien kommenttien kooste.*

Kommentti	lkm
Osaamiset ovat epämääräisiä (monitulkintaisia)	3
Osaamiset ovat liian suppeita	2
Osaamiset ovat liian laajoja (esim. elektroniikka, palvelimet)	2
Osaamiset ovat päällekkäisiä	1
Säännölliset kartoitukset ovat hyödyllisiä	1
Osaamisen arviointiasteikko tarvitaan	1
Osaamisen tason arviointi on vaikeaa	1
Uusia osaamisia	4
- Energiatekniikka	
- Prosessiautomaatio	
- Konetekniikka	
- Didaktiikka	
- Metodiiikka	
- Montessoripedagogiikka	
- Matematiikka / fysiikka / kemia	
- AutoCAD	
- Puun materiaalioppi	
- Puun työstötekniikka	
- Tavallinen opetuskokemus (pedagogiset)	

Vastauksista (taulukko 7) käy selvästi ilmi, että osaamisten lista ei ollut täysin onnistunut. Siitä löydettiin epämääräisyyksiä ja päällekkäisyyksiä. Osaamiset eivät myöskään olleet tasamittaisia vaan osa oli vastaajien mielestä liian suppeita ja osa liian laajoja. Pedagogisiin osaamisiin kaivattiin tavallista perinteistä opettajakokemusta. Myös osaamistasojen määrittelyn tärkeys nousi vastauksissa esille.

Liiketoiminta- ja kulttuurialan osaamisalueen vastaajien osaamiset keskittyivät myös pääasiassa oman osaamisalueen osaamisiin (taulukko 8). Tämä osaamisalue sisältää kolme erilaista koulutusala, joten vastaajien osaamisista osa keskittyy liiketalouden, osa matkailun ja ravitsemuksen ja osa kulttuurin alalle. Kulttuurista voidaan vielä erotella kaksi erilaista pääalaa, jotka ovat muotoilu ja musiikki- ja tanssi. Osaamisten jaottelu ei tämän osaamisalueen kohdalla ollut onnistunut. Osaamisalue on niin monialainen, että se olisi pitänyt pilkkoa pienempiin ryhmiin. Ehkä koulutusalakohmainen jako olisi ollut toimivampi ratkaisu.

Taulukko 8. *Liiketoiminta- ja kulttuurialan vastaajien osaamisten keskittyminen.*

Vastaaja	Osaamisloukat							
	tekno- logia ja ympä- ristö oa	liike- toiminta ja kult- tuuri oa	hyvin- vointi oa	tutki- mus- ja kehiti- minen	pedago- ginen	yhteiset	tukipal- velut	yh- teen- sä
1.		43		1	1			45
2.		1				2		3
3.		27	6	6		2	10	54
4.		3						3
5.		30		8	1	2		41
6.		21	1	2			4	28
7.		1						1
8.		8	1	3		2	4	18
9.		10						10
10.		5	2			1		8

Vastaajien osaamisten jakautuminen oli tällä osaamisalueella laajaa, kuten taulukosta 8 voidaan havaita. Valtaosalta löytyy osaamista myös joko tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, yhteisistä osaamisista tai tukipalveluista. Pedagogisten osaamisten osalta erityisosaaminen oli vähäistä. Seuraavassa taulukossa (taulukko 9) on koostettuna vastaajien kommentteja kartoituksesta.

Taulukko 9. *Liiketoiminta- ja kulttuurialan vastaajien kommenttien kooste.*

Kommentti	lkm
Osaamiset ovat liian laajoja	3
Osaamiset ovat epämääräisiä	2
Annettu ohjeistus ei ollut riittävä	2
Osaamiset ovat päällekkäisiä	1
Osaamiset ovat liian suppeita	1
Lista oli selkeä / helppo valita omat osaamiset	1
Kartoitus oli hyvä ja tarpeellinen	1
Osaamistasot olisi tarvittu	1
Uusia osaamisia	8
- Hallintotieteen teoriat	
- Kansanterveystiede	
- Palveluyritysten kehittäminen	
- Kansainväliset hotellitoiminnot	
- Design Management	
- Proseduraaliset menetelmät	
- Asiakasprojektien ohjaus	
- Plastinen sommittelu	
- Musiikin tutkimus	
- Taidekasvatus	
- Perusprojektityöskentely (t&k)	
- Projektihallinta (t&k)	
- Projektijohtaminen (t&k)	
- Tutkimustulosten julkistaminen / viestintä (t&k)	
- Tutkivan oppimisen menetelmät (pedagogiset)	
- Elämyspedagogiikka (pedagogiset)	
- Opiskelijalähtöiset tutkimusmenetelmät (pedagogiset)	
- Projektioppiminen (pedagogiset)	
- Tutkiva oppiminen (pedagogiset)	
- Yhteisöllinen oppiminen (pedagogiset)	

Taulukon 9 mukaan liiketoiminta- ja kulttuurialan vastaajat olivat samoilla linjoilla teknologia- ja ympäristöalan osaamisalueen vastaajien kanssa. Osaamisten määrittelyt eivät olleet onnistuneita. Kartoitus kuitenkin koettiin tarpeelliseksi ja uusia listalta puuttuvia osaamia kertyi runsaasti. Osa näistä uusista osaamisista vain vaikuttaa hyvin spesifeiltä ja onkin perusteltua pohtia, onko niillä käyttöä osaamiskartoituksessa. Toisaalta kun osaamiskartoituksen tarkoitus on löytää erikoisosaamista organisaatiosta, on niiden mukaan ottaminen erittäin perusteltua.

Hyvinvointialan osaamisalueen vastaukset painottuivat niin ikään pääsääntöisesti oman alan osaamisiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (taulukko 10).

Taulukko 10. *Hyvinvointialan vastaajien osaamisten keskittyminen.*

Vastaaja	Osaamisloukat							
	tekno- logia ja ympä- ristö oa	liike- toiminta ja kult- tuuri oa	hyvin- vointi oa	tutki- mus- ja kehiti- täminen	pedago- ginen	yhteiset	tukipal- velut	yh- teen- sä
1.			8	4	1	3		16
2.			6	2		1		9
3.			12	8	2	5		27
4.			5				4	9
5.			10	3	2	5		20
6.			10	5	2	2		19
7.		24	6	2	1			33
8.			11		1	1		13
9.			10	9	3	1		23
10.			4	2	1			7
11.		8	1	3		2	4	
12.		1	14		2		1	16

Tämän osaamisalueen vastaajien joukosta löytyi runsaasti tutkimus- ja kehittämistoiminnassa mukana olleita henkilöitä, kuten taulukosta 10 voidaan havaita. Myös erilaiset pedagogiset osaamiset olivat vastaajille tyypillisiä. Kaiken kaikkiaan tämän osaamisalueen vastaukset jakautuivat eniten myös opettajille yhteisiin osaamisiin, pedagogiset taidot niihin mukaan lukien. Tulosten perusteella voisi vetää sen johtopäätöksen, että hyvinvointialan opetushenkilöstö voi olla kiinnostunut oman osaamisensa laajentamisesta enemmän kuin muiden osaamisalueiden opetushenkilöstöt. Opettajuuden eri muotojen käyttö sekä opetuksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan integrointi vaikuttaisivat onnistuneen.

Taulukko 11. *Hyvinvointialan vastaajien kommenttien kooste.*

Kommentti	lkm
Osaamiset liian laajoja	3
Osaamiset liian suppeita (mittaa vain erityisosaamisia)	1
Osaamiset ovat epämääräisiä	1
Osaamisen arviointiasteikko tarvitaan	1
Excel-taulukko ymmärrettävä	1
Excelin avulla hankala kartoittaa osaamisia	1
Uusia osaamisia	11
- Opiskelijan ohjaus harjoittelun aikana	
- Näyttöön perustuva toiminta	
- Terveydenhuollon lainsäädäntö ja muu ohjeistus	
- Yhteistoiminnallinen oppiminen	
- Tutkiva oppiminen	
- Terapeuttinen harjoittelu	
- Manuaalinen terapia	
- Dialogisuus	
- Kasvatustiede	
- Kehityopsykologia	
- Perhetyö	
- Kasvatustyö	
- Näytteenotto (vai sisältyykö jo johonkin toiseen)	
- Sosiaalialan esimiestyö ja johtaminen	
- Sosiaalialan hallinto ja talous	
- Sosiaalipedagogiikka sosiaalialan työssä	
- Toiminnalliset menetelmät asiakastyössä	
- Verkostotyö	
- Tuettu työllistyminen	
- Yhteistoiminnallinen projektityöskentely	
- Ammatillinen kehittyminen	
- Urasuunnittelu	
- Ennakoiva väkivallan kohtaaminen	
- Infektiot ja niiden torjunta	
- Kotihoitotyö	
- Hoitotyön asiantuntijuus	
- Eläinten anatomia ja fysiologia	
- Hevostalous	
- Eettinen osaaminen	
- Ura- ja rekrytointipalvelut (tukipalvelut)	
- Projektiosaaminen (t&k)	
- Projektien perusosaaminen (t&k)	
- Mentorointi (yhteiset)	
- Työyhteisön kehittäminen (yhteiset)	
- Portugalin kieli (yhteiset)	
- Työelämäyhteistyö (yhteiset)	
- Verkostoituminen (yhteiset)	
- Kansainvälinen yhteistyö (yhteiset)	
- Moniammatillinen yhteistyö (yhteiset)	
- Kehitysyhteistyö- ja politiikkatietous (yhteiset)	
- Oppimisprosessiperustainen oppiminen (pedagogiset)	
- Opettajan perehdyttämisen pedagogiikka (pedagogiset)	

Hyvinvointialan vastaajat olivat pitkälti samoilla linjoilla kuin muidenkin edellä mainittujen osaamisalueiden (taulukko 11). Osaamisten tasot olivat epätasaisia ja osaamisia puuttui runsaasti. Uusien osaamisten listausta tarkastellessa tulee kuitenkin mieleen, että ovatko uudet osaamishdotukset liian suppeita osaamisia. Toisaalta voisi kysyä, mitä hyötyä on osaamiskartoituksesta, jos sillä ei saada erikoisosaamisia kartoi-

tettua. Tämän osaamisalueen vastaajat olivat ahkerimpia uusien osaamisten ehdottajia. Lähes kaikki vastaajat huomasivat listalla puutteita.

6.2.2 Tukipalvelut

Tukipalveluiden osalta tehtävänanto oli hiukan toisenlainen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan Excel-taulukosta välilehti ”Tukipalvelut” ja merkitsemään rastilla ne osaamiset, jotka vastaajan omasta mielestä kuvaavat omaa osaamista parhaiten. Lisäksi ohjeistettiin, että rastin voi laittaa sellaisen osaamisen kohdalle, jonka vastaaja arvio osaavansa niin hyvin, että voisi tarvittaessa opettaa kyseisen asian/aihealueen esim. sijaiselleen tai työtoverilleen. Myös tukipalvelun henkilöstöltä pyydettiin palautetta osaamisluettelosta. Heitä pyydettiin arvioimaan oliko osaamiset ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, puuttuiko jotain merkittäviä osaamisia, onko luettelossa joitakin turhia tai liian laajoja osaamisia ja joutuiko jonkun osaamisen kohdalla miettimään sen sisältöä ja tarkoitusta. Yksittäisten osaamisien ymmärrettävyys terminä oli siis yhtenä palautteen kohteena.

Tukipalveluiden osaamislistaan oli koottu osaamisia tietohallinnosta, taloushallinnosta, opiskelijapalveluista, kansainvälisistä palveluista, henkilöstöpalveluista, tilapalveluista, markkinoinnista ja viestinnästä, laatuvarmistuksesta ja tukipalveluihin kuulumattomasta yleishallinnosta (liite 2). Kaikki tukipalveluiden vastaajat ilmoittivat osaamisensa olevan vain tukipalveluiden listalta löytyviä osaamisia (taulukko 12). Siinä suhteessa vastaajaryhmä oli erilainen kuin edellä mainittujen osaamisalueiden.

Taulukko 12. *Tukipalveluiden vastaajien osaamisten lukumäärät.*

Vastaaja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Osaamisten lkm	6	8	44	44	33	22	9	14	6	8	5	6

Muutaman vastaajan osalta osaamisten lukumäärä herätti mielenkiinnon (taulukko 12). Mieleen nousi ensimmäiseksi kysymys siitä, että oliko ohje luettu kunnolla. Valittavien osaamisten piti olla vahvoja. Tason piti olla sellainen, että henkilö voisi vaikka opettaa tämän osaamisen muille. Toisaalta tämä ohje ei ehkä päde täydellisesti tukipalveluhenkilöstöön, joka ei toimi opetustehtävissä. Näiltä osin vastaamisen ohjeistus ei ehkä ollut täysin soveltuva. Osaamistason määrittely olisi poistanut tämän ongelman osaamiskartoituksesta jo tässä vaiheessa. Lisäksi on syytä huomata, että eri tuki-

palveluiden osaamiset oli ilmaistu eritasoisesti. Varsinkin taloushallinnon ja tietohallinnon osaamislistat olivat hyvin yksityiskohtaisia ja voivat siksi nostaa esille lukumääräisesti useampia osaamisia kuin muilla. Näihin lukuisin ei sen vuoksi kannata kiinnittää kovinkaan paljoa huomiota. Taulukossa 13 on esitelty tukipalvelujen henkilöstön luokiteltuja kommentteja.

Taulukko 13. *Tukipalvelujen vastaajien kommenttien kooste.*

Kommentti	lkm
Osaamiset ovat epämääräisiä ja tulkinnanvaraisia, esim.	5
- Tietokannat (kirjasto < > tietohallinto)	
- Hankinnat (millä tasolla)	
- Asiakaspalvelu	
Osaamiset ovat liian laajoja	3
Osaamistasot olisi tarvittu	2
Osaamiset ovat eritasoisia	1
Osaamislista oli kattava	1
Osaamislista oli liian pitkä	1
Excelin jaottelu eri ryhmiin ei toimi	1
Uusia osaamisia	2
- Kielitaito	
- Matkailualan osaaminen	
- Markkinointi	
- Puutuotteiden pintakäsittely	
- Projektien taloushallinto (erityispiirteet)	
- Projektihallinto	
- Toimisto-ohjelmistot	

Tukipalveluihin kuuluvat vastaajat antoivat vähiten kommentteja osaamisten listasta tai kartoituksesta yleensäkin (taulukko 13). Saatujen kommenttien perusteella huomattiin kuitenkin aivan samoja puutteita ja ongelmia kuin osaamisalueillakin. Osaamiset listalla eivät olleet yhteismitallisia, ne olivat ennen kaikkea tulkinnanvaraisia ja epämääräisiä. Osaamislistaa pidettiin kattavana, vaikka kaksi vastaajaa löysikin sieltä puutteita. Yksi mainitsi osaamisten listan olevan liian pitkä, mikä antaa aiheutta miettiä listan pilkkomista pienempiin yksikköihin.

6.3 Yhteenveto ja tulosten analysointi

6.3.1 Tietojärjestelmät

Kaikki edellä kuvatut neljä tietojärjestelmää tähtäävät osaamisen kehittämiseen osaamiskartoituksen ja gap-analyysin kautta. Kaikkien neljän järjestelmän käyttöönotto on mahdollista tehdä vaiheittain, jolloin työmäärää voidaan jakaa pidemmälle ajalle. Silti niiden käyttöönotto tulee viemään runsaasti resursseja. Kaikkien yritysten kanssa esit-

telyssä tuli ilmi konsultoinnin ja yhteistyön tekemisen välttämättömyys tietojärjestelmän käyttöönotossa. Pelkän järjestelmän ostamista ei suositeltu vaan käyttöönotto haluttiin projektoida yrityslähtöisesti. Tämä ei tietenkään ole mikään huono idea käyttöönottoprojektin toteuttamisen kannalta, mutta muutama yritys olisi ollut lähdössä liikkeelle prosessien aukikirjoittamisesta lähtien, joka taas ei ollut Savonian lähtökoh- ta hankinnalle. Ohjelmistojen sisältö on esitetty koostettuna taulukossa 14.

Taulukko 14. *Tietojärjestelmien sisältö.*

Ohjelmisto 1	<ul style="list-style-type: none"> - Perustiedot - Palkkahallinto <ul style="list-style-type: none"> o palkanlaskentajärjestelmä o työajan seuranta o palveluajan seuranta - HRM-työpöytä - Matkojen hallinta - Rekrytointi - Sijaisvälitys - Osaamisen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> o henkilöstö o kehityskeskustelut o koulutus ja kehittyminen o osaaminen o WebArviointi
Ohjelmisto 2	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointi - Perehdyttäminen - Henkilötiedot <ul style="list-style-type: none"> o ansioluettelo o kurssit - Esimies-alaiskeskustelut <ul style="list-style-type: none"> o suorituksen arviointi - Koulutusten hallinta - Osaamispääoman kehittäminen ja johtaminen
Ohjelmisto 3	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen ja suorituksen johtaminen - Palkkaus ja palkitseminen - Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi - Ura- ja seuraajasuunnittelu - Palkanlaskenta - Työsuhteen elinkaaren hallinta - Raportointi ja mittaaminen - Työajan hallinta - Matkahallinto - Etuisuudet
Ohjelmisto 4	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöhallinto <ul style="list-style-type: none"> o henkilö- ja työsuhteen tietojen hallinta - Osaamisen ja suorituksen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> o osaamiskartoitukset ja tavoitteet o kehitys- ja tavoitekeskustelut o koulutussuunnittelu ja kurssiseuranta o työlupien hallinta - Rekrytointi <ul style="list-style-type: none"> o lomakkeet ja hakijapankki - Kyselyt <ul style="list-style-type: none"> o työhyvinvointi o esimiestyönarviot (360°)

Näiden tietojärjestelmien sisällöt ovat pitkälti samansuuntaisia (taulukko 14). Osa niistä on laajempia ja osa suppeampia. Tämä johtuu tietenkin siitä että ohjelmistot on tehty hiukan erilaista käyttötarkoitusta varten. Organisaatio voi ottaa käyttöön vain niitä moduleita, joita se omassa toiminnassaan tarvitsee. Tämä on tietenkin etu.

Seuraavassa olen koonnut tietojärjestelmien etuja ja haittoja yhteenvetotaulukkoon (taulukko 15). Taulukon havainnot perustuvat havaintoihini ohjelmistoista ja niiden tausta-aineistoista. Etuja ja haittoja on arvioitu pelkästään toiminnan kannalta. Tässä tutkimuksessa en ota kantaa ohjelmistojen hintoihin.

Näiden neljän osaamisen hallintajärjestelmän arvioinnin perusteella on vaikea nostaa esille vain yhtä, joka olisi ehdottomasti paras. Taulukosta 15 voidaan havaita, että jokaisella tietojärjestelmällä oli omat etunsa ja haittansa. Niiden järjestykseen laittaminen tuntui vaikealta, koska kysymys oli kuitenkin neljästä hyvin erilaisiin tarpeisiin tarkoitetuista ohjelmistosta. Ohjelmistot 1 ja 3 olivat suuria ja raskaita kokonaisjärjestelmiä (palkkahallinto, matkojen hallinta ja osaamisen hallinta) ja ohjelmistot 2 ja 4 osaamisen hallintaan keskittyneitä järjestelmiä. Kuitenkin ohjelmistot 1 ja 4 nousevat selvästi yli muiden jo senkin vuoksi, että näillä yrityksillä on jo ennestään jonkinasteinen kytkös Savoniaan. Nämä ovat kuitenkin täysin erilaisia järjestelmiä ja niiden paremuusjärjestykseen laittaminen onkin kiinni siitä, halutaanko osaamisen hallinta osaksi HR-kokonaisuutta vai halutaanko pitää osaamisen hallinta erillisessä tietojärjestelmässä.

Taulukko 15. *Tietojärjestelmien edut ja haitat.*

	Edut	Haitat
Ohjelmisto 1	<ul style="list-style-type: none"> - Savonialla on jo ennestään asiakas-suhde tähän ohjelmistotoimittajaan - yritys on suuri ja on ollut toiminnassa kymmeniä vuosia, toiminnan jatkuvuus lienee turvattu - yrityksen näkemys osaamisesta ja sen johtamisesta vastaa hyvin työryhmän näkemystä - kokonaisratkaisu, kattaa henkilöstöhallinnon kokonaisuutena - vaiheittainen käyttöönotto on mahdollinen 	<ul style="list-style-type: none"> - laaja ja siten melko raskas järjestelmä - ansioluettelo huono - vaatii laajuutensa vuoksi runsaasti koulutusta myös peruskäyttäjille - ylläpito voi olla raskasta - organisaatiokohtaiset muutokset ovat mahdollisia vain parametreinilla - ”vanhanaikaisuus” > pääpaino palkkaohjelmistossa
Ohjelmisto 2	<ul style="list-style-type: none"> - keskittynyt osaamisen johtamiseen - vaiheittainen käyttöönotto - hyvät ja monipuoliset raportit - eLomakkeet hyvät - kehittyvä tuote 	<ul style="list-style-type: none"> - pienehkö ja uudehko yritys, jolla kuitenkin on paljon asiakkaita Suomessa - organisaatiokohtaiset muutokset ovat mahdollisia vain parametreinilla - ansioluettelon muoto ja käyttömahdollisuudet jäivät epäselviksi - ei aikaisempaa asiakassuhdetta tähän toimittajaan
Ohjelmisto 3	<ul style="list-style-type: none"> - suuri ja kymmeniä vuosia toiminnassa ollut organisaatio => toiminnan jatkuvuus vaikuttaa turvatulta - laaja ohjelmistokokonaisuus - selkeä ja toiminnallinen ratkaisu - käyttäjän toimintaa ohjaavat ohje-tekstit runsaat - ansioluettelo on ja sitä voi tekstinkäsittelyohjelmistolla muokata 	<ul style="list-style-type: none"> - laaja ja raskas ohjelmisto, joka vaatii paljon työtä myös päivityksessä - organisaatiokohtaiset muutokset ovat mahdollisia vain parametreinilla - ei aikaisempaa asiakassuhdetta tähän toimittajaan - kyvykkyyksien hallinta samalla ohjelmistolla ei ole toimiva ratkaisu - helppokäyttöisyys?
Ohjelmisto 4	<ul style="list-style-type: none"> - Savonialla on kumppanuuden perusteella käyttöoikeus jo olemassa - Mahdollisuus osallistua järjestelmän kehittämiseen - keskittynyt osaamisen johtamiseen - ansioluettelo muokattavissa (Europass-mallin mukainen) - sana-haku hyvä, etsii laajasti - laajat raportointimahdollisuudet - selkeä ja helppokäyttöinen ohjelmisto - ei vaadi paljoa käyttökoulutusta peruskäyttäjille 	<ul style="list-style-type: none"> - pieni ja uusi yritys => jatkuvuus? - ohjelmiston kehittäminen kesken - vaatii suunnittelutyötä ja resursseja

Osaamisen hallinnan kokonaisjärjestelmät ovat raskaita rakentaa ja ylläpitää. Joillakin aloilla osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti ja se luo painetta tiiviiseen osaamisprofiilin päivitystahtiin. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2000, 122.) Kokonaisjärjestelmän valintaa puoltaa kuitenkin se käytännön tason seikka, että silloin kaikki HR-toimintoon liittyvät tiedot olisivat samassa järjestelmässä, joka helpottaisi tiedon löydettävyyttä ja hallittavuutta. Pelkästään osaamisen johtamiseen keskittyvän tietojärjestelmän etuna taas on sen keveys ja yksinkertaisuus. Mitä suppeampisisältöinen ohjel-

misto, sitä helpompaa tietojen ylläpito on. Yksinkertaisestakin tietojärjestelmästä saadaan tosin raskas, jos sillä hallittavien osaamisten määrä nousee liian suureksi. Osaamisten sopivaa määrää on vaikea määrittellä. Se riippuu organisaation koosta ja toimialasta.

6.3.2 Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoitusten tekeminen jäsentää organisaation oppimista ja on itsessään oppimistapahtuma. Johdon täytyy hahmottaa organisaation vision ja strategian vaikutuksia organisaation toimintaan ja työntekijöiltä vaadittuihin panoksiin. Työntekijä taas joutuu miettimään omaa osaamistaan ja sen mahdollisia kehittämistapoja. Osaamiskartoituksen tekeminen on raskas ja aikaavievä prosessi. Sitä läpi viedessä on jatkuvasti pidettävä mielessä tarkoituksenmukaisuus ja tulosten käyttökelpoisuus. Kun osaaminen muuttuu, on myös toimintatapojen ja välineiden muututtava. (Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti 2001, 18.)

Yhteenvetona eri osaamisalueiden ja tukipalvelujen edustajien vastauksista havaitaan, että eri osaamisalueilla työskentelee hyvin erilaisia osaajia. Sen vuoksi osaamislistan koostaminen on hyvin haastava tehtävä. Tuskin siitä missään vaiheessa saadaan täysin kattavaa, sillä osaamistarpeet ja osaaminen muuntuvat jatkuvasti. Osaamisten listaaaminen on hankalaa myös sen vuoksi, että osaamisia on hankala määrittellä täsmällisesti. Tätä tukevat vastaajien kommentit siitä, että osa osaamisista oli liian laajoja, osa liian suppeita, osa epämääräisiä ja tulkinnanvaraisia ja osa puuttui kokonaan.

Tulosten perusteella voidaan olettaa, ettei osaamiskartoituksen muoto ollut onnistunut. Se selviää vastaajien kommentteista sekä osaamisten lukumääräisestä jakautumisesta eri osaamisalueille ja ns. yhteisiin osaamisiin. On erittäin vaikeaa keksiä, miten nämä osaamiset saataisiin esille niin, että henkilön olisi helpompi löytää omat osaamisensa kokonaisuuden joukosta. Ehkä jaottelun pitäisi olla opetushenkilöstöllä koulutusaloitain tai koulutusohjelmittain ja tukihenkilöstöllä tukipalveluittain. Tukipalveluihin oli lisätty myös yleishallinto, vaikka se ei hallinnollisesti varsinainen tukipalvelutoiminta olekaan. Tosin on myös huomattava että muutama vastaaja piti taulukkoa selkeänä ja helppokäyttöisenä. Näitä kommentteja löytyi kaikista muista vastaajaryhmistä teknologia- ja ympäristöalan osaamisaluetta lukuun ottamatta.

Huomion arvoista on myös se, että vaikka henkilön henkilökohtaisen ominaisuudet eli kyvykkyydet jätettiin tietoisesti kartoituksesta pois, ilmaantui niitä puuttuvien osaamisten listalle jonkin verran. Näitä olivat muun muassa yhteistyötaidot ja verkostoituminen. Nämä kaikki ovat mukana niin sanotuissa Savonian yleisissä osaamisissa, joita osaamisen kehittämistyöryhmä listasi toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Ne on raportoitu tässä opinnäytetyössä kappaleessa 5.3.

Vastauksista tuli myös selvästi esille se, että jonkinlainen kriteeristö osaamisen arvioinnille olisi tarvittu. Muutamat vastaajat olivat omatoimisesti merkinneet osaamisen tasonsa merkinnöin x, xx tai xxx. Mitä useampi rasti, sitä paremmat tiedot aiheesta oli. Vaikka osaamisen kehittämistyöryhmässä keskusteltiin, että osaamisen arviointiin ei vielä tässä vaiheessa tulla menemään, olen nyt itse tullut toisiin ajatuksiin tämän tutkimuksen tulosten ja lukemani kirjallisuuden perusteella. Ilman osaamistason nykytilan arviointia ei saada selville sitä, onko Savonian henkilöstön osaaminen sillä tasolla kuin sen pitäisi olla meille kriittisissä osaamisissa. Nämä arvioitavat osaamisen kannattaa tosin valita huolella sillä kaikkea osaamista ei tarvitse arvioida.

Osaamiskartoituksessa aikaansaatu ensimmäinen versio osoittautui siis pilotoinnissa vaillinaiseksi. Uusia osaamisia ehdotettiin listalle noin 80. Listaa on kuitenkin vielä muokattava, jos sitä aiotaan käyttää edelleen osaamisen hallintajärjestelmään sijoitettavien osaamisten koostamisessa. On pyrittävä saamaan osaamiset yhteismitallisemmiksi. En usko listan olevan vieläkään kattava. Siitä puuttuu varmasti vielä oleellisia osaamisia, joita kukaan vain ei ole vielä tullut ajatelleeksi. Mukana on varmasti sellaisiakin osaamisia, joita ei oikeastaan enää tarvita. Korkeakouluympäristössä osaaminen muuttuu nopeasti. Sen vuoksi osaamisen hallintajärjestelmältä vaaditaan joustavuutta ja helppoa päivitettävyyttä.

Pedagogisten osaamisten osalta huomasin, että osaamislistalta puuttui perusopettajaosaaminen. Sitä kyseltiin monessakin vastauksessa kun vastaaja huomasi, ettei pedagogisten osaamisten listalle tullut yhtään rastia. Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmässä kuitenkin oletettiin, että jokainen opettaja osaa opettaa, vaikka muodollinen opettajakokemus puuttuisikin vielä. Sen vuoksi perusopettajuusosaamista ei listalle edes harkittu.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön käytännön toteutus eli toimintatutkimus tehtiin keskellä mittaavaa organisatorista muutosta. Osaamisen johtaminen on Savoniassa ollut täysin viiden tulosalueen omalla vastuulla. Tulosalueet toimivat hyvin itsenäisesti ja saivat yksin päättää osaamisen hankkimiseen ja kehittämiseen liittyvistä päätöksistä. Vasta henkilöstöpalveluiden uudelleenorganisointi syksyllä 2008 on tuonut niin henkilöstöjohtamiseen kuin osaamisenkin johtamiseen hiukan systemaattisuutta. Todellisuus tällä hetkellä tosin on se, ettei vieläkään voida puhua systemaattisesta osaamisen johtamisesta, sillä kehitystyö on kesken. Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän työskentely ja tämä opinnäytetyö ovat omalta osaltaan selventäneet osaamisen johtamisen merkitystä ja sen käytännön hoitamista Savoniassa.

Toteutin tutkimukseni osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän toiminnan ohella. Työryhmä koostui eri työntekijäryhmien edustajista. Sen oli tarkoitus olla tiedon hankkija tulevaisuudessa tehtävien päätösten pohjaksi. Tämä opinnäytetyö täydensi omalta osaltaan työryhmän työtä. Opinnäytetyön teoriapohja ja tutkimustulosten analysoinnit ovat oman työni tulosta, ellei tekstissä ole toisin mainittu. Vain kyselyt olivat työryhmän yhteistyön tulosta. Tutkimustuloksia raportoitiin myös pääpiirteissään Savonian johdolle luovutetuissa suppeammissa raporteissa, mutta ne eivät sisältäneet tuloksien tarkempaa käsittelyä ja analysointia, jota olen tehnyt tässä opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten osaamisen johtamista voidaan Savoniassa hallita, ja tarkastella Savonian osaamisen hallintaan soveltuvia hallintajärjestelmiä. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää mistä osaamisesta, sen johtamisesta ja hallinnasta on kysymys. Miten osaaminen saadaan hallintaan? Millaisia erilaisia tietojärjestelmiä on olemassa tämän työn helpottamiseksi? Lisäksi oli tarkoitus selvittää osaamiskartoituksen käytännön toteutusta, sen haasteita ja ylipäänsä sen tarvetta. Näitä kysymyksiä tarkastelin esimiehen näkökulmasta, julkisen sektorin asiantuntijaorganisaation erityispiirteet mielessä pitäen. Toteutin tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus sopi menetelmäksi, koska Savoniassa osaamisen johtamisen problematiikkaa lähdettiin selvittämään erillisen työryhmän voimin Savonia-ammattikorkeakoulun esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen tueksi.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella havaitaan, että osaamisen johtaminen on paljon monitahoisempi ilmiö kuin voisi luulla. Osaamisen johtamisen työryhmän työskentelyssä termistön monimuotoisuus ja aiheen laaja-alaisuus toivat ongelmia. Organisaation on itse määriteltävä, mitä osaaminen ja osaamisen johtaminen omassa organisaatiossa tarkoittaa. Nämä määritelmät on tiedotettava organisaation henkilöstölle, jotta kaikki ymmärtävät asian samalla tavalla. Teoria voi olla määrittelytyössä mukana, mutta se voi myös monimutkaistaa asiaa. Kirjallisuudessa osaamista lähestytään monista eri näkökulmista ja lukija voi hämmentyä siitä. Itse olen todennut, että Leenamajja Ojalan tietokäsitteiden luokittelu, jota olen käsitellyt luvussa 3.1, on mielestäni selkeä ja se kuvaa yksilön oppimis- ja kehittymisprosessia erittäin hyvin. Se on konkreettinen ja ymmärrettävä. Asiasta ei pyritä tekemään vaikeampaa kuin se jo on.

Organisaatiot voivat Virtainlahden (2009, 69) mukaan olla osaamisen johtamisessaan kahdessa erilaisessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa olevat organisaatiot laativat perinteisiä osaamiskartoituksia, joissa tehtävät ja henkilöt on listattu ja osaamiset on arvioitu. Toisessa vaiheessa olevat organisaatiot pyrkivät jo kokonaisvaltaisempaan osaamisen hahmottamiseen jo johtamiseen. Osaamisia tarkastellaan silloin tulevaisuuden näkökulmasta strategioista käsin ja yksilön osaamisten sijaan määritellään jo organisaation osaamista. Osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen ovat toisen vaiheen organisaation tunnuspiirteitä. Savoniassa ollaan tämän tutkimusraportin valmistumishetkellä vasta matkalla kohti ensimmäistä vaihetta. Osaamiskartoitusten pohjamateriaaleja ollaan syksyllä 2009 vasta suunnittelemassa. On ikävää, että Savonia on jäänyt jälkeen kehityksestä henkilöstöjohtamisen osalta. Siihen on monia syitä, mutta niistä suurin varmaan on ollut henkilöstöhallinnon puutteelliset henkilöjärjestelyt. Kun työtä on tehty minimiehityksellä, on toiminnan kehittäminen jäänyt tekemättä. Kaikki aika on mennyt perustehtävien hoitamiseen. Vuoden 2009 alussa Savoniaan palkattiin kokoaikainen henkilöstösihteeri. Hän on aloittanut hallinto- ja henkilöstöpäällikön ohjauksessa kehittämään Savonian henkilöstöjohtamista useilla henkilöstöjohtamisen sektoreilla. Myös uuden osaamisen hallintajärjestelmän käyttöönotto on hänen työllistään. Osaamisen johtamisessa johdon merkitys on suuri. Johdon on sitouduttava uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja myös näytettävä sitoutumisensa henkilöstölle. Henkilöstöpalveluita ei voi eikä saa jättää yksin osaamisen johtamisen ja kehittämisen kanssa, sillä asiantuntijaorganisaation osaaminen on se suurin ja tärkein pääoma. Juuri osaaminen on Savonian menestymisen tae.

Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation vision ja tavoitteiden tarkastelulla. Savonia on pääpiirteissään huomioinut osaamisvaatimukset strategiasaan ja on tunnistanut tulevaisuuden muutostekijöitä. Osaamista Savoniassa ei ole vielä tarkemmin määritelty. Osaamisen hallintajärjestelmä auttaa nimensä mukaisesti osaamisen hallinnassa. Henkilöstön osaamisen kartoittaminen ei kuitenkaan ole kiinni järjestelmässä. Osaamista voidaan kartoittaa ilmankin, mutta se vaatii runsasta käsi-työtä ja paljon sähköposti- ja puhelinliikennettä. Se taas vie aikaa muulta toiminnalta. Tärkeintä on, että esimies tietää, mitä henkilöstö osaa. Ongelman alkavat kuitenkin silloin, kun esimies vaihtuu ja vie tiedon mukanaan. Osaamiskartoituksen tekemisen jälkeen osaamisen kehittäminen on systemaattisempaa. Suuressa asiantuntijaorganisaatiossa on tarkoituksenmukaista koota osaamisen hallinnan avuksi tietojärjestelmä. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin neljää erilaista valmisjärjestelmää, joista kaksi voisi tulla kysymykseen Savonian osaamisen hallinnassa. Toinen näistä tietojärjestelmistä on palkkahallinnonkin sisältävä kokonaisratkaisu ja toinen pelkästään osaamisen hallintaan tarkoitettu täsmäjärjestelmä. Savonian johdon tehtäväksi jäi päättää kumpi näistä järjestelmistä vastaa Savonian tarpeita tällä hetkellä.

Asetin tämän työn tavoitteeksi selvittää, mistä osaamisessa ja sen johtamisessa on kyse. Halusin myös selvittää menetelmiä Savonian osaamisen johtamisen ja hallinnan konkretisoimiseksi. Olen mielestäni onnistunut tässä tehtävässä. Oma osaamiseni aiheesta on lisääntynyt ja luulen, että myös lukijani saa tästä opinnäytetyöstä kattavan kuvan osaamisesta, sen johtamisesta ja hallinnasta.

Toimintatutkimus oli tutkimustapana haastava. Sen muodollinen vapaus antoi minulle tutkijana paljon vapauksia, mutta aiheutti myös kovasti päänvaivaa, koska en ollut aina varma siitä toiminko oikein. Haasteena oli luottaa omiin päätelmiin ja toimia rohkeasti niiden mukaisesti. Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia tämän hetken osalta, koska olen tehnyt tutkimusta ja analysoinut tuloksia luotettavilla menetelmillä. Jos tekisin saman tutkimuksen keväällä 2010, voisivat tulokset olla jotain aivan muuta. Tähän vaikuttaa Savonian toimintaympäristön ja sisäisen organisaation muutokset. Tieto osaamisen johtamisesta on lisääntynyt Savoniassa, toiminta organisaatiomuutosten jälkeen on alkanut vakiintua ja osa esimiehistä on muuttunut siitä, kun kysely esimiehille tehtiin keväällä 2008. Tulokset ovat kuitenkin luotettavia tässä ja nyt. Anttonen oli vuonna 2007 tekemällään tutkimuksella saanut samansuuntaisia tutkimustu-

loksia kuin minä nyt, vaikka tutkimuksen kohde olikin hiukan toinen. Tutkimuksia yhdistää niiden sijoittuminen julkisen sektorin organisaatioon.

Tässä opinnäytetyössä sivuttiin lain yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) mukaisia henkilöstöarviointeja ja osaamisen kehittämisen menetelmiä. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ollut tarkastella niitä tarkemmin. Mielestäni tässä olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe jollekin toiselle ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittajalle. Osaamisen kehittäminen on luonnollinen jatkumo tälle työlle. Kun tiedetään mitä Savoniassa osataan ja mihin tavoitellaan, on laadittava kehittämissuunnitelmat työntekijöille, ryhmille, osaamisalueille, tukipalveluille, osaamiskeskitymille ja koko Savoniale.

Tämä tutkimus päättyy tiettyyn pisteeseen mutta työ tulee jatkumaan. Savonialla on edessään pitkä ja työntäyteinen matka osaamisen systemaattiseen johtamiseen. Tämän toimintatutkimuksen päätyttyä toukokuussa 2009, Savonian johtoryhmä päätti aloittaa osaamisen johtamisen konkreettisemmän vaiheen valitsemalla Savonian osaamisenhallinnan tietojärjestelmäksi Ohjelmisto 4:n. Kyseessä on järjestelmä, joka on keskittynyt vain osaamisen hallintaan. Kokonaisjärjestelmän käyttöönotto koettiin tässä vaiheessa liian raskaaksi ja voimavaroja liikaa sitovaksi vaihtoehdoksi.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999

Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva, s. 11–24.

Aaltonen, M & Wilenius, M. 2002

Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita. Helsinki.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004

Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. WSOY. Helsinki.

Anttonen, S. 2007

Sähköisen osaamisrekisterin kehittäminen strategisen osaamisen johtamisen välineeksi. Pro gradu -tutkielma. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinto. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. (toim.). 2005

Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 -työkirja. Efe-ko Oy. Helsinki.

Bhatt, G. D. 2002

Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 1, s. 31–39

Boudreau, J. W. & Ramstad P. M. 2008

Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Falconer, L. 2006

Organizational learning, tacit information and e-learning: a review. *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 2, s. 140–151.

FinnSight 2015. 2006

Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät. Paneelien raportit. Tekes. Helsinki. Aineisto sähköisessä muodossa:
http://www.tekes.fi/julkaisut/FinnSight_2015_laaja.pdf

Grönfors, M. 1982

Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. WSOY. Porvoo.

- Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003
Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. eBusiness Research Center. Research Reports 6. Tampere. Luettu 2.8.2007. http://www.ebrc.fi/pages_9608CDA3-0CFA-40AB-8862-AF9916349C38.asp
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999
Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva, s. 25–62.
- Heikkinen, H. & Rovio, E. 2007
Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, s. 114–129.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007
Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, s. 78–93.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2007
Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, s. 144–162.
- Heikkinen, H. 2007a
Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, s. 16–38.
- Heikkinen, H. 2007b
Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Juva, s. 196–211.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009
Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Honkanen, H. 2005
Henkilöarvioinnin käyttö organisaatiossa. Teoksessa Honkanen, H. (toim.). Henkilöarviointi työelämässä. Edita. Helsinki, s. 12–52.
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999
Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. Juva, s. 111–135.
- Hyrkäs, E. & Stähle, P. 2005
Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Aineisto sähköisessä muodossa: www.efeko.fi/default.asp?path=71259;72036;72037

- Hyvärinen-Saarelainen, M. 2005
Osaamisen johtaminen vaatii tietojärjestelmältä älyä ja joustavuutta.
Hetky 2/2005, s. 16 – 17. Aineisto sähköisessä muodossa:
www.hetky.fi/Hetky_2_05.pdf
- Hätönen, H. 2004
Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.
- Julkinen sektori työnantajana. 2006
Valtiovarainministeriö. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Helsinki. Aineisto sähköisessä muodossa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/ho_eupj_suomi_netti.pdf
- Järvinen, P. 2001
Onnistu esimiehenä. WSOY. Helsinki.
- Kauppinen, T. 2006
Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Talentum. Helsinki.
- Kirjavainen, P. 2003
Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa – Käsitekehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, s. 59–91.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000
Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita. Helsinki.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2007–2012. 2007
Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriö. Helsinki.
Aineisto sähköisessä muodossa:
http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/Koulutus_ja_tutkimus_2007_2012._Kehittamisuunnitelma
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007
Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Helsinki
- Kukko, M., Yliniemi, T., Okkonen, J. ja Hannula, M. 2004
Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä – Käytännön toteutus suomalaisissa suuryrityksissä. eBusiness Reseach Center. Research Reports 10. Tampere.
Aineisto sähköisessä muodossa: <http://www.ebrc.fi>
- Kvale, S. 1996
InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage. Thousand Oaks, CA, USA.

- Kärkkäinen, M. 2005
Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita. Helsinki.
- Laatikainen, T. & Niemi, K. 2001
Ota iso riski – uusi tietojärjestelmä. Tekniikka & Talous, 9.8.2001. Luet-
tu 30.3.2009. Aineisto sähköisessä muodossa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=185023>
- Laine, P. 2007
Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai totta? Kuvaus viiden case-
organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A,
nro A20/2007. Turun ammattikorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999
Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hal-
litusti. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Lauri, S. 1998
Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K.
Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY. Juva, s. 114–135.
- Lind, K. 2003
Osaaminen optimiin, kompetenssit kohdalleen. HR-ohjelman käyttöö-
nto Turun ammattikorkeakoulussa. Puhevuoroja 7. Turun ammattikor-
keakoulu. Turku.
- Mintzberg, H. 1973
The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall. Englawood Cliffs. NJ,
USA.
- Mintzberg, H. 1983
Power in and around Organizations. Prentice-Hall. Englawood Cliffs.
NJ, USA.
- Moilanen, R. 2001
Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi. Helsinki.
- Mäntylä, R. 2007
Kertovan muutosselonteon menetelmä. Teoksessa Syrjäläinen, E., Ero-
nen A. & Värri, V.M. (toim.). Avauksia laadullisen tutkimuksen analyys-
siin. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere, s. 40–61.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2005
Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja
Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus (HAUS). Valtiova-
rainministeriö. Edita. Helsinki.
- Newman, V. 2006
Leadership and Strategic Knowledge Management. Knowledge Man-
agement Review, Sep/Oct, Vol. 9, No. 4, s. 12–15.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995
The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti. 2001
Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki.
Aineisto sähköisessä muodossa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_tyoryhmamuistiot/4064/name.jsp
- Otala, L. 2008
Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2008
Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0 tuottamaan. WSOYpro. Helsinki.
- Otala, L. & Vainiomäki, J. (toim.). 2006
Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi. Teaching material 2006/1. Helsinki University of Technology, Department on Industrial Engineering and Management. Espoo.
Aineisto sähköisessä muodossa:
<http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512283565.pdf>
- Perkka-Jortikka, K. 2002
Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita. Helsinki.
- Piponius, L. & Rastas, T. 2004
Aineettomalla pääomalla luodaan hyvää hallintotapaa. Yritystalous 2/2004, s. 23–26.
- Polanyi, M. 1983
The Tacit Dimension. Peter Smith. Gloucester, Mass.
- Ranki, A. 1999
Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008
Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOY-pro. Helsinki.
- Rylatt, A. 2003
Aineettoman pääoman mittaaminen. Yritystalous 5/2003, s. 13–16
- Sankari, E. 2001
Osaamisen johtaminen kuntaorganisaatiossa. Pro gradu. Aikuiskasvatustiede. Kasvatustieteiden tiedekunta. Helsingin yliopisto.

- Senge, P. 1994
The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Currency Doubleday. New York. USA.
- Sipilä, J. 1996
Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia? WSOY, Porvoo.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999
Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Helsinki.
- Sveiby, K. E. 1997
The New Organizational Welth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA, USA.
- Sveiby, K. E. 1990
Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Weilin+Göös. Jyväskylä.
- Sydänmaanlakka, P. 2007
Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.
- Syrjänen, P. 2007
Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Talentum. Helsinki.
- Temmes, M., Kiviniemi, M. & Peltonen, P. 2001
Hallinto uudistuu, uudistuu ko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Valtiovarainministeriö. Aineisto sähköisessä muodossa <http://www.vm.fi/> > Julkaisut ja asiakirjat > Julkaisut > Hallinnon kehittäminen > 2001
- Viitala, R. 2004
Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.
- Viitala, R. 2005
Johda osaamista! Otava. Keuruu.
- Virtainlahti, S. 2009
Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Woolner, P. 1991
Integrating Work and Model of the Learning Organization. Paper Presented in the Annual Conference of Adult Education, Montreal on the 13–15 th of October 1991
- Yahya, S. & Goh, W-K. 2002
Managing human resources toward achieving knowledge management. Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 5, s. 457–468.

Julkaisemattomat lähteet

Arene ry.:n (= Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto) Internet-sivut.
Verkkodokumentti. Luettu 20.10.2009.
<http://www.arene.fi> > Ammattikorkeakoulut

Opetusministeriön Internet-sivut.
Verkkodokumentti. Luettu 20.10.2009.
<http://www.minedu.fi> > Koulutus

Strategia toimintavuosille 2008–2012.
Savonia-ammattikorkeakoulu. Hyväksytty yhtymävaltuustossa
28.2.2008. Aineisto sähköisessä muodossa: <http://savonia.fi> > Päätök-
senteko > Strategia

759/2004 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö

523/1999 Henkilötietolaki
Luettavissa sähköisessä muodossa:
<http://finlex.fi> > Ajantasainen lainsäädäntö

LIITTEET

LIITE 1 Kyselytutkimuksen saate ja tutkimuskysymykset

NELJÄ KYSYMYSTÄ OSAAMISEN JOHTAMISEEN LIITTYVÄSTÄ SOVELLUSOHJELMASTA

Ammattikorkeakoulumme on kehittämässä osaamisen johtamista ja hallintaa. Tätä varten on perustettu työryhmä, joka valmistelee alustavan luonnoksen ja kokonaisnäemyksen Savonia-ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisesta. Tähän liittyen on tämän kevään aikana tarkoitus tehdä selvitys erilaisista osaamisen johtamiseen ja hallintaan liittyvistä sovellusohjelmista. Tätä selvitystyötä ja valintaa helpottamaan työryhmä kerää tulevien käyttäjien mielipiteitä, huomioita ja toiveita kyseisestä sovellusohjelmasta.

Tulevana ohjelmiston käyttäjänä Sinä olet yksi keskeinen henkilö, jonka mielipiteet ovat työryhmälle tärkeitä ja voit jo tässä vaiheessa vaikuttaa sovellusohjelman valintaan. Siksi kannattaa vastata!

T: Aija Hietanen, OK-työryhmän pj.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä/millaisia tietoja tarvitset henkilöstösi osaamisesta?
2. Millaisia edellytyksiä/toiveita asetat käyttöönotettavalle sovellusohjelmalle?
3. Millaisia raportteja (ja mistä asioista) sovellusohjelman tulisi koostaa?
4. Miten hyödyntäisit sovellusohjelmaa omassa työssäsi?

LIITE 2 Substanssiosaamisten määrittelyt – toimeksianto ja osaamislistaus

Toimeksianto tulosalueille: Substanssiosaamisen määrittely 30.10.2008 mennessä

Substanssiosaamisen määrittelyllä saadaan ammattikorkeakoulun nykyosaaminen pääpiirteittäin kartoitettua ja sitä käytetään jatkossa osaamishakujen pohjana. Määrittelytyö tulee tehdä tulosalueilla ja koulutusohjelmissa. Tässä vaiheessa on tarkoitus määrittellä/nimetä vain **laajoja yläkäsitteitä**, jotka kuvaavat tulosalueen opettajien, tukipalveluhenkilöstön ja T&K-henkilöstön osaamista esimerkiksi niin, että voidaan listata ne henkilöt, joilla on esim. taloushallinnon osaamista, projektiosaamista, sisätautien hoitotyön osaamista, vanhustyön osaamista, tuotantoautomaation osaamista, teollisen muotoilun osaamista, tutkimustyön menetelmäosaamista jne.

Parhaiten määrittelytyö onnistuu, kun tehtävä delegoidaan opettajien osaamisen osalta esimerkiksi koulutusohjelmien yliopettajille tai muille vastaaville, jotka voivat käyttää määrittelytyönsä apuna esim. koulutusohjelmien opetussuunnitelmia. Tukipalveluhenkilöstön osaamisen osalta määrittelytyön tekevät tukipalvelupäälliköt ja tulosaluejohtajat kukin alaisensa henkilöstön osalta. T&K-työtä koskien määrittelytyön tekevät T&K-työstä vastaavat henkilöt. Osaamisten määrä ei saa nousta kovin runsaslukaiseksi, mutta kuitenkin on pidettävä mielessä, että jokainen opettaja/t&k-henkilö/tukipalvelun henkilö voisi osaamiskartoituksessa nimetä itselleen vähintään 1-2 osaamisaluetta, jotka hän arvioi hallitsevansa. Pilotointivaiheessa saadaan sitten tietoa, mitä osaamisia tulee lisätä tai poistaa, joten ei ole vakavaa vaikka listasta ei tulisi kaiken kattavaa tässä vaiheessa. Yleisiä osaamisia ja osaamiskeskittymiin liittyviä osaamisia kartoitetaan projektin myöhemmässä vaiheessa.

Resurssi kyseiseen työhön tulee OK-ryhmän työskentelyyn varatusta budjetista ja siihen oletetaan kuluun aikaa n. 2-3 tuntia / määrittelijä. Tulevaan pilotointiin käytettävän työajan arvioidaan olevan n. 2 tuntia/ henkilö. Listaukset osaamisista ja määrittelyyn käytetystä työajasta toimitetaan Aija Hietaselle aija.hietanen@savonia.fi word-tiedostona viimeistään 30.10.2008.

Savonia-ammattikorkeakoulu / substanssiosaamiset / 27.11.2008

TUKIPALVELUT

AdeEko-ohjelmiston tuntemus ja käytön hallinta
 AdeInv: irtaimistokirjanpito
 Alumnitoiminta
 Arkistointi
 Aromi ja Hotellinx-ohjelmistot
 Asiakaspalvelu: sisäiset asiakkaat
 Asiakaspalvelu: yhteistyökumppanit, rahoittajat
 Asiakaspalvelun osaaminen
 Asiakirjojen laadinta
 Asio eduerp
 AV-laitteet
 Budjetoinnin hallinta
 Budjetointi Tukipalvelut
 Budjetointi: talousarvion laatiminen
 Budjetointi: Taloussuunnittelu TOKSU
 Budjetointi: Taloussuunnittelu TSTA
 Budjetointi: toiminta- ja taloussuunnittelu
 Budnetti-ohjelmisto
 Connect Pro
 EMC-levyjärjestelmä
 Ensiaputaidot
 Esimiestyö
 Esite- ja ilmoitussuunnittelu
 Esityslaitetekniikan huolto
 Ghost-palvelin- ja työasemaympäristö
 Hakemistot
 hallinnointi

Hallinto: Omaisuuden myynti
Hallintoasioiden valmistelu
Hankinnat: Hankintaohjeet
Hankinnat: Investointien suunnittelu
Hankinnat: MAISA-hankintaohjelmisto
Hankintaosaaminen
Hankkeiden talouden, laskennan ja raportoinnin erityispiirteet
Harjoittelusopimukset
Henkilöstöhallinto (HRM/HRD)
Henkilöstötilastointi
HRM/HRD-arviointi
HRM/HRD-prosessit
IT-Huolto/asennus
IT-kokonaisuuden ylläpito
Java-ohjelmointi
Johtaminen: Tiimityön osaaminen
Julkaisut
Julkaisutoiminta
Kansainväliset palvelut
Kansainväliset projektit
Kiinteistölaiteautomaatio
Kiinteistölaskenta: Tilahallinto, kiinteistöhallinto: Investoinnit, Talous
Kiinteistölaskenta: Vuokratustannusten laskenta: Talous, sisäiset
Kiinteistölaskenta: Vuokratustannusten laskenta: Talous, ulkoiset
Kiinteistön taloushallinto
Kiinteistönhoito
Kirjahankinnat
Kirjanpito: AdeEkon AdeWin-versio
Kirjanpito: AdeInv Käyttöomaisuuskirjanpito KOM
Kirjanpito: juokseva kirjanpito
Kirjanpito: Kalustokirjanpito/Kalustokortit
Kirjanpito: Matkalaskujen käsittely
Kirjanpito: Myyntilaskutus, laskutuksen teko
Kirjanpito: Myyntireskontra, reskontran hoitaminen
Kirjanpito: Ostoreskontran hoitaminen
Kirjanpito: Poistoperiaatteet ja poistolaskenta
Kirjanpito: Pääkirjanpidon hallinta
Kirjanpito: stipendirahastojen hallinnointi
Kirjanpito: Stipendirahastojen kirjanpito
Kirjanpito: Tilastot, taloustilastot
Kirjanpito: Tilintarkastus-asiat, tilintarkastaja-suhteet
Kirjanpito: Tositteiden arkistointi
Kirjastojärjestelmät
Kirjastokokoelmat ja sisällöt
Kokoustoiminnot
Kouluttajataidot
Koulutusmarkkinointi
Koulutussuunnittelu
Kulttuurien tuntemus
Kuntoarviointi
Kuvankäsittely
Käyttöoikeushallinto
Käännökset
Laboratoriolaitemekaniikka
Ldap-hakemistot
Linux/Unix
Lukujärjestykset
LVI-asennustyöt
Lähituki
Lähiverkon ylläpito
Matkajärjestelyt
Microsoft Identity Integration Server

Microsoft Office Access 2007 -käyttö
Microsoft Office Excel 2007 -käyttö
Microsoft Office PowerPoint 2007 -käyttö
Microsoft Office Visio 2007 -käyttö
Microsoft Office Word 2007 -käyttö
Mobiililaitteet
Moodle-verkko-oppimisympäristö
National Instrument ja Siemens-palvelin ohjelma
Ohjeistukset: Budjetointi, TSTA, TOKSU
Ohjeistukset: Hankinta
Ohjeistukset: Rahoitus
Ohjeistukset: Talous
Ohjeistukset: Vakuutukset, Muut
Ohjelmistoylläpito
Ohjelmointi/Sovelluskehitys
Open Source
Opintoneuvonta
Opinto-oikeus
Opintotuki
Opiskelijahallinto
Opiskelijahallintojärjestelmät
Opiskelijatilastointi
Opiskelijavalinnan perusteet
Opiskelijavalinta
Oracle
Ostolaskut: Ostolaskujen käsittely
Ostolaskut: Ostolaskut skannaus, kierrätys
Ostolaskut: Ostolaskut sähköiset
Ostolaskut: Rondon pääkäyttäjä-osaaminen
Ostolaskut: Rondo-ohjelmiston osaaminen
Painotuotteiden suunnittelu ja valmistus
Palkkahallinnon järjestelmät
Palkka-hallinnon Prima- ym. yhteydet
Palkkahallinto
Palvelin ja työasema-HW
PC-laitteistoylläpito
Perehdyttäminen
Perl-ohjelmointi
PLSQL -ohjelmointi / Oracle Portal
PLSQL-ohjelmointi
Postin käsittely
Projektihallinto: Projektien taloushallinto
Projektiosaaminen
Puhtaanapito/siivous
Päätösten muutoksenhakuprosessi
Rahoituksen hoitaminen
Rahoitus: kassatoiminnot
Rahoitus: Käteiskassan hallinta
Rahoitus: Likviditeetin hallinta
Rahoitus: Maksuliikenteen hoitaminen
Rahoitus: OPM-Rahan jako
Rahoitus: OPM-suhteet: talous, rahoitus
Rahoitus: Pankkiasioiden hoito
Rahoitus: Projektien EU-rahoituksen osaaminen
Rahoitus: rahaliikenne
Rahoitus: Sijoitustoiminta
Rahoitus: Sijoitustoiminta
Rahoitus: ulkomaan maksut
Rakennustekniikka
Rakennuttaminen
Raportointi Konsernitilinpäätökset
Raportointi Tilinpäätös

Raportointi TKTP
 Raportointi TOTU
 Raportointi Välitilinpäätökset
 Raportointi: Johdon talousraportointi
 Raportointi: talousarvion seuranta
 Raportointi: TANE-raportointiohjelmisto
 Raportointi: TaSo-rahojen raportit
 Raportointi: tilinpäätöksen laatiminen
 Raportointi: T-lukujen laskenta
 Raportointi: T-luvut Talouden Tunnuslukujen laskenta, raportointi
 Raportointi: valtionosuusselvitysten laatiminen (VOS)
 Rekrytointi
 Riskihallinto: kiinteistöturvallisuus
 Riskihallinto: taloudellisten riskien hallinta
 Riskihallinto: Tietoturva
 Riskihallinto: Vakuutukset
 Riskihallinto: vakuutusasioiden
 Riskihallinto: Vakuutussopimukset
 Ryhmätyöohjelmistot
 Saatavien hallinta
 Saatavien hallinta: Perinnän hallinta
 Saatavien hallinta: Perintä Karhulaskut
 Sisäinen laskenta
 Sisäinen laskenta: Koronlaskenta
 Sisäinen laskenta: MAP-taloushallinto ja laskenta
 Sisäinen tarkastus
 Sisäinen laskenta: Hinnoittelu: talouslaskenta
 Sopimukset: talous- ja rahoitussopimusten hallinnointi
 SQL-ohjelmointi
 Suojelujohtajan osaaminen
 Suojelutyö
 SYMSI+
 Sähköasennustyöt
 Taloushallinto-sovellukset
 Tapahtumajärjestelyt
 Tiedon organisointi
 Tiedonhankinta
 Tiedottaminen
 Tietokannat
 Tietoliikennetekniikka
 Tietoturva
 Tietoverkkotekniikka
 Tila- ja työturvallisuus
 Tilaturvallisuus
 Tilavaraukset
 Toimistojärjestelmät
 Toimisto-ohjelmistot
 Toimitilojen hallinnointi
 Tulityö
 Tulkkaukset
 Tweb-asiakirjahallintajärjestelmä
 Työajanseuranta
 Uima-allaslaitetekniikka
 Valvonta, sisäinen valvonta: talouden valvontaraportit
 Varmistusohjelmistot ja -tekniikat
 Vbscript-ohjelmointi
 Web-ohjelmointi
 Verkon aktiivilaitteet
 Verotus: ALV-verotilitykset
 Verotus: ALV-verotusasiat
 Verotus: Palkkatilitykset, Vero- yms. tilitykset, maksatukset
 Verotus: veroilmoitukset

Verotus: verotilitykset
 Vesihygienia
 Videoneuvottelulaitteet ja -yhteydet
 Viestintä
 Windows/CAD-ylläpito
 Windows-ympäristö
 Wmware
 Välinehuolto
 Yleishallinto
 Äänenkäsittely

OPETTAJAT

LIIKETOIMINTA- JA KULTTUURIOSAAMINEN

Asiakaspalvelu
 Asiakkuuksien johtaminen
 Budjetointi
 Didaktiikka ja metodiikka
 Edustustaito
 Elintarviketietous ja -tuntemus
 Elintarviketuotanto ja -palvelut
 Esimiestyö
 Gastronomia
 Graafinen media
 Graafinen viestintä
 Henkilökohtainen myyntityö
 Henkilöstöjohtaminen
 Henkilöstövoimavarojen johtaminen
 Hinnoittelu
 Hospitality
 Hotelli- ja ravintola-alan tietojärjestelmät
 Hotellijärjestelmät
 Hotellitoiminnot
 Hygieniaosaaminen
 Hyvinvointituotteet/-palvelut
 Improvisaatio
 Internet-markkinointi
 Jazztanssi
 Johdon laskentatoimi
 Julkaisujen taitto
 Juomatietous
 Juridiikka
 Kamarimusiikki
 Kannattavuus
 Kansainvälinen kauppa (international trade)
 Kansainvälinen markkinointi (international marketing)
 Kansantalous
 Kauppaoikeus
 Keramiikkamuotoilu
 Kielenhuolto
 Kirjanpito ja tilinpäätös
 Klarinetti
 Klassinen baletti
 Kokouspalvelut
 Konserttitoiminta
 Kouluttajakoulutus
 Kulttuurienvälinen viestintä (intercultural communication)
 Kulttuuritietous
 Kulttuuritietous
 Kuluttajakäyttäytyminen
 Kuluttajakäyttäytyminen

Kustannuslaskenta
Kuvaamataito
Käytettävyys
Käyttöjärjestelmät
Käyttöliittymät
Kääntäminen
Laatuajattelu
Laatujohtaminen
Laitetekniikka
Laitteistohankinta
Lasimuotoilu
Laulun opetus
Liiketoiminta
Liiketoiminta
Logistiikka
Maaseutumatkailu
Markkinatutkimus
Markkinoinnin suunnittelu
Markkinointi
Markkinointi
Markkinointitutkimus
Markkinointiviestintä
Matkailu
Matkailualan tietojärjestelmät
Merkituotejohtaminen
Musiikin historia
Musiikin kirjoitus
Musiikin teoria
Muutosjohtaminen
Myyntityö
Naisyrittäjäyys
Nyky- ja jazztanssin säestys
Nykytanssi
Ohjelmapalvelut
Ohjelmointi
Opaspalvelut
Operatiivinen johtaminen
Organisaatiotutkimus
Orkesterin johtaminen
Osaamisen johtaminen
Palkkahallinto
Palvelujen markkinointi
Palvelun laatu
Palveluprosessit
Pedagogiikka
Piano
Pienyritysten johtaminen
Pop/jazz
Pop/jazz kitara,
Pop/jazz teoria ja historia
Pop/jazz-laulu
Produktiot
Projektijohtaminen
Projektinhallinta
Projektit
Puheviestintä
Päivittäistavarakauppa
Rahoitus
Ravintolaelämykset
Ravintolapalvelut
Ravitsemisala
Ravitsemispalvelut

Ravitsemus
Riskinhallinta
Ruokakulttuuri
Ruokapalvelut
Ruokatuotannon/ruokapalvelujen suunnittelu
Ruokatuotanto
Ruokavaliot
Rytmiikka
Rytmimusiikki
Sovellustuotanto
Strateginen johtaminen
Strateginen laskentatoimi
Sukupolvenvaihdos
Suunnittelu ja mallinnus
Sähköinen liiketoiminta
Säveltäminen
Taloushallinnon tietojärjestelmät
Talousmatematiikka
Tanssin opetus
Tanssin tutkimus
Tapahtumapalvelut
Tekstiilimuotoilu
Tekstinkäsittely
Teollisuusyrityksen valmisteiden markkinointi
Testaus
Tiedonhallinta ja tietokannat
Tietoliikenne ja -verkot
Tietoturvallisuus
Tilastotiede
Tilinpäätösanalyysi
Tilintarkastus
Tukkukauppa
Tuotantoprosessit
Tuotekehitys
Tuotekehitys
Tuotemuotoilu
Tuoteturvallisuus
Tuottaminen
Tutkimusviestintä
Työvälineohjelmistot
Vaatetusmuotoilu
Valokuvaus
Velkasaneeraus
Venäjän kauppa
Verotus
Viinikulttuuri
Viinitietous
Www-sivustot
Yhteisöviestintä
Ylläpito
Yrittäjäyys
Yrityskauppa
Yritysstrategia
Yritysten kehittäminen
Yritysten välinen markkinointi
Yritystoiminta

HYVINVOINTIALAN OSAAMISALUE

Aikuisen terveydenhoitotyö
 Akuutti hoitotyö
 Anatomia ja fysiologia
 Apuvälinepalvelut
 Biokemia
 Elinympäristön suunnittelu
 Eläinjalostus
 Eläinten hyvinvointi
 Ennakoinnin tieteenteoria
 Ennakointityö
 Ensiapu
 Ensihoidon teknologia
 Ensihoitojärjestelmä ja viranomaisyhteistyö
 Ensihoitotyö
 Esteettömyys
 Fysikaalinen terapia
 Fysiologisten kunto-ominaisuuksien arviointi ja harjoittaminen
 Fysioterapeuttinen ohjaus ja neuvonta
 Gerontologia
 Hallintotieteen teoria
 Hengitysfysioterapia
 Hoitotieteen teoria
 Hoitotyön johtaminen
 Hoitotyön kirjaaminen
 Hoitotyön menetelmät
 Hyvinvointiteknologia
 Ikääntyneiden fysioterapia
 Ikääntyneiden toimintaterapia
 Informaatioteknologia
 Innovaatiojärjestelmät
 Johtamisteoreettinen osaaminen
 Kansalaisjärjestötyö
 Kansantaloustiede
 Kariologinen hoitotyö
 Kasvinviljely
 Kemia
 Kirurginen hoitotyö
 Kliinisen fysiologian laboratoriotutkimukset
 Kliinisen hematologian laboratoriotutkimukset
 Kliinisen histologian ja sytologian laboratoriotutkimukset
 Kliinisen immunoematologian laboratoriotutkimukset
 Kliinisen kemian laboratoriotutkimukset
 Kliinisen laboratoriotyön laadunhallinta
 Kliinisen mikrobiologian laboratoriotutkimukset
 Kliinisen molekyylibiologian ja geenitekniologian laboratoriotutkimukset
 Kliiniset isotooppitutkimukset
 Kliinisten laboratoriodien työsuojelu- ja potilasturvallisuus
 Kliinisten laboratoriotutkimusten kansalliset ja kansainväliset suositukset ja vakiointiohjeet
 Kliinisten neurofysiologian laboratoriotutkimukset
 Kotieläintuotanto
 Kuntoutus
 Lasta odottavan perheen terveydenhoitotyö
 Lasten fysioterapia
 Lasten ja nuorten hoitotyö
 Lasten toimintaterapia
 Lasten, kouluikäisen ja nuorten terveydenhoitotyö
 Lastensuojelu
 Liiketoimintaosaaminen
 Liikuntatiede
 Lääkehoito
 Lääketieteellinen säteilyn käyttö

Maatalousekonomia
Maatalouspolitiikka
Maatalousteknologia
Manuaalinen fysioterapia
Markkinointi
Matematiikka
Metsätuotanto
Mielenterveystyö
Monikulttuurisuus
Montessoripedagogiikka
Neurologinen fysioterapia
Nuorisotyö
Näytteenottoiminta
Ohjaus ja neuvonta asiakastyössä
Oikeusoppi
Ortodonttinen hoitotyö
Ortoosi osaaminen
Palveluohjaus
Parodontologinen hoitotyö
Perhehoitotyö
Perioperatiivinen hoitotyö
Preventiivinen ravitsemushoito
Proteettinen hoitotyö
Psykofyysinen fysioterapia
Päihdetyö
Radiografiahoitotyö
Ravitsemustiede
Sisätautien hoitotyö
Sosiaalipolitiikka
Sosiologia
Suukirurginen hoitotyö
Suun kuvantamistutkimukset
Suun terveyden edistäminen
Suupatologinen hoitotyö
Sydän- ja verenkiertoelimistön fysioterapia
Sädehoitotyön
Sähköinen liiketoiminta
Taidekasvatus
Terapeuttinen vuorovaikutus
Terveyden edistäminen
Terveydenhuollon etiikka ja eettinen toiminta
Terveydenhuollon palveluprosessit
Terveydenhuollon talusprosessit
Terveydenhuollon tietojärjestelmät
Tietojenkäsittelytiede
Tilastotiede
Toiminnallisten ympäristöjen arviointi ja adaptaatio
Tuki- ja liikuntaelimistön fysioterapia
Työelämä tietous
Työfysioterapia
Työikäisten toimintaterapia
Työpsykologia
Työterveyshuolto
Työyhteisöjen kehittäminen
Vammaistyö
Vanhusten hoitotyö
Vanhustyö
Varhaiskasvatus
Yhteiskuntatieteet
Yhteisöhoitotyö
Yhteisöviestintä
Ympäristöterveyden edistäminen

Yrittäjyyden perusteet

TEKNOLOGIA JA YMPÄRISTÖOSAAMINEN

Automaatio- ja mittaustekniikka

Automaatiotekniikan osaaminen

Biokaasun tuotantoteknologiat

Cisco Networking Academy

Digitaalinen signaalinkäsittely

Digitaalinen tuoteprosessi, tuotannon ja tuotteiden optimointi ja simulointi myös toimitusverkossa

Elektroniikan EMC-testaus ja ympäristötestaus, myös konsultointi

Elektroniikka

Fysiikka, materiaalfysiikka

Fysiikka, ympäristötekniikka, ympäristöfysiikka

Haja-asutusalueiden vesihuoltoratkaisut

Hajautettu sähköntuotanto ja verkkoliityntä sekä näihin liittyvä automaatio

Hitsaustekniikka

Jakeluverkon suunnittelu, mittaukset ja simulointi

Kemia

Kiinteistöjen mittaus- ja automaatiojärjestelmät

Konealan tuotantotekninen osaaminen

Konealan tuotekehityksen osaaminen

Koneautomaatio (hydrauliikka, pneumatiikka)

Koneiden ja laitteiden suunnittelu (koneensuunnittelu)

Korjausrakentaminen

Kunnallistekniikka

Käytettävyydestaus

Käyttäjärjestelmät

Laatujohtaminen

Labview-ohjelmointi

Laitekehitys

Langaton tiedonsiirto ja sensoriverkot

Lujuuslaskenta (myös FEM-ohjelmistot)

Maa ja pohjarakentaminen

Materiaali- ja pintakäsittelytekniikka

Materiaali/tuotetestaukset

Materiaalitestaukset (betoni, puu, päällyste ja kiviaines)

Mikro- ja nanotekniikka, MEMS, mikroskopia, UV- ja elektronisuihkulitografia, joustavat anturirakenteet, ohutkalvopinnoitteet

Mittaus-, säätö- ja tiedonsiirtojärjestelmät (mm. Ympäristönmittaus ja nstrumentointi)

Mobiiliohjelmointi (Symbian)

Modulaarinen tuotearkkitehtuuri, rakenteiden kolmiulotteinen detaljisuunnittelu, analysointi ja mitoittaminen, valmistettavuus sekä elinkaarihallinta

Multimediakoulutussovellukset

Ohjaus- ja säätöjärjestelmät

Ohjelmistotekniikka

Ohjelmoinnin ja verkko-opetuksen osaamiset

Ohjelmointikielet (C, C++, C#, Java)

Organisaatiot ja johtaminen – henkilöstöjohtaminen ja julkishallinto

Palvelimet

Puurakennustekniikka

Puurakenteiden liimaus- ja liitostekniikka

Puutuotteiden pinnoitustekniikka

Puutuotteiden tuotekehitys

Puutuotteiden valmistusteknologia

Rakennetekniikka

Rakennusfysikaaliset tutkimukset

Rakennusmateriaalien palotestaus

Rakennussuunnittelu

Rakennustekniset kuntotutkimukset

Rakentamistalou

Rakenteiden mekaniikka

Ryhmätyöohjelmistot (Outlook, sharepoint)

Sillanrakennus
 Sovelluskehitys (Web 2.0 sovellukset, web-sovellukset, työasemasovellukset)
 Sulautetut järjestelmät (prosessoriteknikka, mittauselektronikka, io-liitännät)
 Supply Chain Management
 Sähköjakelun ja sähkökäyttöjen automaatiojärjestelmät
 Sähkötekniikka
 Sähköturvallisuus- ja sähkötyöturvallisuus
 Säätöteoria
 Talonrakennustuotanto
 Talotekniikan sähkötekniinen suunnittelu
 Talotekniikka
 Talotekniikka (LVISAT)???
 Teollisuuden mittausjärjestelmät
 Teollisuustalous ja strateginen johtaminen
 Tienrakennus
 Tietokannat
 Tietokoneavusteinen suunnittelu (erityisesti CAD-ohjelmistot ja niiden käyttö)
 Tietoturvallisuus
 Tietoverkot
 Tuotanto- ja automaatiotekniikka
 Tuotantoautomaatio, erityisesti hitsausautomaatio, koneistus ja kokoonpano
 Tuotantojärjestelmät
 Tuotantolinjojen simulointi (& toiminta & logistiikka), tai vain simulointi?
 Tuotantotalous
 Tuote- ja materiaalitilastus, myös nanometritason mekaaninen koestus
 Tuotemallit rakentamisesta
 Työpsykologia
 Valmistustekniikat
 Vedenlaadun monitorointi
 Vesihuoltotekniikka
 Vesistöjen kunnostus (on-site-käsittely)
 Ympäristönsuojelu
 Ympäristörakentaminen
 Ympäristötekniikka

T&K OSAAMINEN

Eu-projektien hallinta
 Hankehakemusten laatiminen
 Hankkeiden/projektien taloushallinto
 Kansainväliset hankehakemukset
 Kansallisten hankkeiden/projektien hallinta
 Koulutussuunnittelu
 Koulutusten markkinointi
 Kvalitatiivinen tutkimus
 Kvantitatiivinen tutkimus
 Rahoitusjärjestelmien tuntemus
 Toimintatutkimus
 Tutkimus- ja kehitys osaaminen

OPETTAJIEN YHTEISIÄ OSAAMISIA

Englannin kieli ja viestintä
 Espanjan kieli ja viestintä
 Italian kieli ja viestintä
 Laatujohtaminen
 Laatujärjestelmät
 Opinto-ohjaus
 Projektityöskentely
 Ranskan kieli ja viestintä
 Ruotsin kieli ja viestintä
 Saksan kieli ja viestintä
 Suomen kieli ja viestintä
 Tutkimustyön menetelmät (kval.)

Tutkimustyön menetelmät (kvan.)
Venäjän kieli ja viestintä

PEDAGOGINEN OSAAMINEN

Connect Pro

Draamapedagogiikka

Moodle

Opetussuunnitelmaosaaminen

Opetusteknologia

Problem based learning

Sosiaalinen media (web 2.0)

Verkkopedagogiikka

LIITE 3 Testausryhmän toimeksianto

SUBSTANSSIOSAAMISTEN PILOTOINTI

Sinut on valittu pilottiryhmään!

Osaamisen kehittämissyhmä (OK-ryhmä) on tämän syksyn aikana työstänyt Savonia-amk:n osaamisen kehittämisen ja johtamisen toimintamallia. Toimintamallin tarkoituksena on johtaa ja kehittää henkilöstövoimavarojen hallintaa ja kehittämistä ammattikorkeakoulutasolla. Yhtenä osana tulevaa järjestelmää on henkilöstön nykyosaamisen kartoitus (**ei arviointi!**). Tätä osiota tullaan käyttämään lähinnä silloin, kun haetaan tietyn asian osaajaa koko ammattikorkeakoulusta. Esimerkiksi: verkkopedagogiikkaa hallitseva jazz-musiikin osaaja tai tulityötaitoista projektiosaajaa jne.

Excel-taulukossa olevat osaamiset ovat kerätty eri osaamisalueiden opettajilta ja tukipalvelun henkilöstöltä. Ne on luokiteltu seuraavasti: Tukipalvelut, liiketalous- ja kulttuuriosaaminen, teknologia- ja ympäristöosaaminen, hyvinvointialan osaaminen, pedagoginen osaaminen ja opettajien yhteiset osaamiset. Tämän pilotoinnin tarkoituksena on **kerätä palautetietoa** jatkokehittämistä varten, joten työryhmä ei arvioi/tarkastele kenenkään osaamisia yksilökohtaisesti. Pilotointi koskee substanssi- eli ammattiosaamisen kartoitusta.

TOIMINTAOHJEET PILOTOIJILLE

Tukipalveluhenkilöstöön kuuluva

Valitse excel-taulukosta välilehti ”Tukipalvelut” ja merkitse rastilla ne osaamiset, jotka mielestäsi kuvaavat sinun osaamistasi parhaiten. Voit ajatella mielessäsi, että laitat rastin sellaisen osaamisen kohdalle, jonka koet **osaavasi niin hyvin, että voisit tarvittaessa opettaa kyseisen asian/alueen esim. sijaisellesi tai työtoverillesi. Sinun tulee myös antaa palautetta osaamisluettelosta:** oliko osaamiset ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, puuttuiko jotain merkittäviä osaamisia, onko luettelossa joitakin turhia tai liian laajoja osaamisia, jouduitko miettimään jonkun osaamisen kohdalla, että ”mitähän tämä tarkoittaa” jne. Kirjoita kommenttisi erilliseen kommenttilaatikkoon.

Opetus- ja T&K-henkilöstöön kuuluva

Valitse excel-taulukosta **osaamisalueesi** välilehti ja merkitse rastilla ne osaamiset, jotka kuvaavat sinun osaamistasi parhaiten tai ovat **sinun vahvoja substanssiosaamisia** (esim. opetat/voisit opettaa kyseisiä aineita). Kannatta käydä vilkaisemassa myös muiden osaamisalueiden osaamisia, mikäli olettaa, että siellä voisi olla myös omaa substanssiosaamista. Lisäksi käy läpi myös **pedagoginen osaaminen, t&k-osaaminen sekä opettajien yhteiset osaamiset (esim. kielet (kielten opettajat), tutkimusmenetelmät)** ja merkitse rastilla ne osaamiset, jotka kuvaavat sinun osaamistasi parhaiten. **Sinun tulee myös antaa palautetta osaamisluettelosta:** oliko osaamiset ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, puuttuiko jotain merkittäviä osaamisia, onko luettelossa joitakin turhia tai liian laajoja osaamisia, jouduitko miettimään jonkun osaamisen kohdalla, että ”mitähän tämä tarkoittaa” jne. Kirjoita kommenttisi erilliseen kommenttilaatikkoon.

Aikaa kyseisen tehtävän suorittamiseen on arvioitu kuluvan max. 1 tunti.

PALAUTA TÄYTETTY EXCEL-LOMAKE JA KOMMENTTISI 16.1.2009 MENNESSÄ sähköpostilla Aija Hietaselle aija.hietanen@savonia.fi