

OPINNÄYTETYÖ

Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Roosa Patjas

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(5/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Roosa Patjas
Opinnäytetyön nimi: Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen
Sivumäärä: 47 ja 2 liitesivua
Työn ohjaaja: Mari Simola
Työn tilaaja: Helsingin kaupungin asunnot Oy

Muuttuvat ympäristöt ja teknologian nopea kehitys vaikuttavat työhön ja työn tekemisen tapoihin. Elinikäisestä oppimisesta ja osaamisen kehittamisestä on tullut entistä tärkeämpää. Tiedolla johtamisen merkitys ja muutosvalmius kasvaa organisaatioissa ja varautumista voi tehostaa työyhteisöä kehittämällä. Älykkäät järjestelmät tukevat osaamisen tunnistamista.

Osaaminen rakentuu moninaisista tekijöistä. Osaamisen tunnistaminen tehostaa osaamisen johtamista ja sillä mahdollistetaan uusia henkilöstön kehittämisen menetelmiä osaksi johdon prosesseja. Näillä menetelmillä on yhteys työn mielekkyyteen ja hyvinvoinnin kokemukseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia henkilöstön osaamisen tietoja organisaation kannattaa siirtää sähköiseen tietokantaan ja millaisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin tietoja voi hyödyntää.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Helsingin kaupungin asunnot Oy. Organisaation toimiala on kiinteistöjen ylläpito ja vuokraaminen. Organisaatio työllistää noin 710 työntekijää ja henkilöstö koostuu useiden eri alojen ammattilaisista. Organisaatiossa suunnitellaan osaamisenhallintajärjestelmän hankintaa, jotta tiedolla johtamista voi kehittää.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto kerättiin organisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Aineiston analyysissä käytettiin apuvälineenä teemoittelua. Tulosten mukaan lisääntyvä tieto tehostaa olemassa olevia henkilöstöjohtamisen prosesseja ja lisäksi se tuottaa uusia henkilöstön kehittämisen menetelmiä. Nämä seikat vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. Työn lopussa tuotokset on esitetty mallinnuksen avulla, mitä voi käyttää välineenä monipuolisesti strategisessa suunnittelussa.

Opinnäytetyön aineiston avulla toimeksiantajalle on tuotettu kehittämissuhteita johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tueksi. Nämä ehdotukset edistävät organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Opinnäytetyötä voi hyödyntää laajemmin, kun organisaatiot tehostavat osaamisen tunnistamista, työyhteisöjen kehittämistä ja tiedolla johtamista.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, osaamisen tunnistaminen, tiedolla johtaminen, työntekijäymmärrys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Author: Roosa Patjas
Title: Identifying and Utilizing Competence
Number of Pages: 47 and 2 attachment pages
Supervisor(s): Mari Simola
Commissioned by: Helsinki City Housing Company

Changing environments and the rapid development of technology affect work and ways of working. Lifelong learning and competence development have become more important than in the past. The importance of knowledge-based management and readiness for change increases in organisations, and organisations can become more adaptable by developing the work community. Intelligent systems support identifying competence.

Competence is composed of many factors. Identifying competence enhances the management of competence, and it enables new personnel development methods to become part of management processes. In addition, these methods have a connection to the meaningfulness of work and the experience of well-being. The purpose of this thesis was to find out what kind of competence factors the organization should transfer to an electronic database and what kind of personnel management processes the information can be used for.

The commissioner of the thesis was Helsinki City Housing Company (Heka). The organisation's industry is focused on property maintenance and renting. The organisation employs approximately 710 employees and the personnel consists of professionals from several different fields. The organisation is planning a competitive tendering for a competence management system, in order to enhance knowledge-based management.

The study used a qualitative research method and the research material was collected from the organisation's personnel management experts through individual theme interviews. Results were processed with thematic analysis. The findings indicate that the increase of knowledge makes the existing personnel management processes more effective and produces new personnel development methods. These factors affect the performance of the organisation. The conclusions are presented as a simulation of personnel management processes, which can be used as a versatile tool in strategic planning.

The thesis produced development proposals, based on the theoretical section and findings, to support management and personnel development. These proposals contribute to the achievement of the commissioner's strategic targets. The thesis can also be used widely in the field of personnel management when organisations want to identify competence and develop work communities.

Keywords: personnel management, identifying competence, knowledge-based management, employee insight

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	ORGANISAATIO.....	8
	2.1 Helsingin kaupungin asunnot Oy.....	8
3	YHTEISKUNNALLINEN MUUTOS JA OSAAMINEN	10
	3.1 Muuttuva työelämä	10
	3.2 Johtaminen ja yksilö	11
	3.3 Osaamisen rakentuminen.....	12
4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET	14
	4.1 Henkilöstöjohtaminen.....	14
	4.2 Henkilöstösuunnittelu	15
	4.3 Rekrytointi	16
	4.4 Palkitseminen.....	17
	4.5 Henkilöstön kehittäminen	18
	4.6 Suorituksen arviointi.....	20
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	22
	5.1 Aineiston hankintamenetelmät	22
	5.2 Aineiston analyysimenetelmät.....	24
	5.3 Eettisyys ja luotettavuus	25
6	ANALYYSI.....	27
	6.1 Osaaminen ja tiedon hallinta.....	27
	6.2 Tiedolla johtaminen	30

6.3	Suunnitelmallinen kehittäminen ja ennakointi	32
6.4	Hyödyt ja osaamisen kehittämisen keinot	33
7	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	36
7.1	Osaamisenhallinta	38
7.2	Suorituksen arviointi	38
7.3	Osaamisen kehittäminen	39
7.4	Henkilöstösuunnittelu	41
7.5	Rekrytointi	41
8	POHDINTA	43
	LÄHTEET	45
9	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on organisaation osaamisen tunnistaminen osaksi henkilöstöjohtamisen prosesseja. Tulevaisuusasiantuntija Mikko Dufvan (2020) mukaan työyhteisöt sekä työn tekemisen tavat ovat murroksessa, ja elinikäisen oppimisen merkitys korostuu työelämässä yhä enemmän. Tulevaisuuksia tarkastelemalla voidaan ymmärtää, millaista osaamista organisaatioissa tarvitaan. Osaamisen kehittämisen kokonaisuutta ja sisäistä osaamista on suositeltavaa arvioida säännöllisesti, jotta organisaatiot pystyvät vastaamaan oikea-aikaisesti muuttuviin työelämän tarpeisiin.

Toimeksiantaja on pitkäaikainen työnantajani Helsingin kaupungin asunnot Oy, jota kutsutaan myöhemmin tässä työssä Hekaksi. Henkilöstön osaamisen tietoja ei ole koottu sähköiseen tietokantaan ja se aiheuttaa katkonaisuutta tiedolla johtamisessa. Osaamisen tunnistamista on kannattavaa ryhtyä kehittämään. Osaamisen tunnistamisella tarkoitetaan tässä työssä Hekan toiminnan kannalta hyödylliseksi havaittujen osaamisten tunnistamista. Hyödyntämisellä tarkoitetaan sitä, mihin tarkoituksiin organisaation johto voi osaamistietoa hyödyntää toiminnan kehittämiseksi. Aihe on toimeksiantajalle tärkeä, sillä Heka suunnittelee osaamisenhallintajärjestelmän hankintaa, mihin tiedot henkilöstön osaamisista on mahdollista kerätä. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia, millaiset tiedot ovat Hekan henkilöstöhallinnon näkökulmasta hyödyllisiä tietoja kerättäväksi sekä mallinnan prosessin, miten näitä tietoja hyödynnetään henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä kysymyksiä ovat, mitä osaaminen on ja mihin tarkoituksiin henkilöstöjohtaminen hyödyntää osaamistietoa toiminnan kehittämiseksi?

Hekalle on tärkeätä, että henkilöstön osaamista kehitetään. Osaamisen tunnistaminen ja taltiointi edesauttavat henkilöstöjohtamisen prosesseja, kun olemassa olevat sisäiset resurssit ja osaamiset ovat tiedossa (Viitala 2005, 233–234). Ajattelen, että prosessit aktivoivat sisäisiä resursseja kustannustehokkaasti. Prosesseilla on taloudellinen painoarvo ja ne vahvistavat tiedolla johtamista. Jos osaaminen ei ole organisaatiossa näkyvää, osaamista ei voi esimerkiksi mitata luotettavasti. Näkemykseni mukaan tieto tukisi strategista henkilöstöjohtamista. Tästä päättelen, että sähköinen tietokanta voi luoda uusia keinoja johtamiseen. Tieto olemassa olevasta osaamisesta tuottaa Hekalle todellisen hyödyn, kun osaamista voi hallita ketterämmin tiedon tullessa näkyväksi.

Professori Riitta Viitala (2005) kuvailee henkilöstöjohtamisen merkittäväksi haasteeksi osaamisen johtamisen ja -hallinnan. Useilta yrityksiltä uupuu henkilötietojärjestelmä, jolloin sisäisen osaamisen hahmottaminen on vaikeata, eikä resursseja pystytä hyödyntämään kokonaisvaltaisesti. Tietokanta tuottaa dataa strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2005, 12–16.) Teknologian nopea kehitys ja tekoäly muokkaavat useita työtehtäviä, tai jopa tekevät työt ihmisen puolesta, mutta samalla ne voivat myös luoda uutta työtä (Alanko, Alasoini, Kalakoski, Lukander, Oikarinen & Seppänen 2020, 36–38). Näkemykseni mukaan uusi työ vaatii uutta osaamista ja osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyöstä rajataan ulkopuolelle varsinainen osaamisenhallintajärjestelmähanke. Opinnäytetyössä sivutaan sähköisiä profiileja, mutta työn pohjimmaisena tarkoituksena ei ole ottaa kantaa varsinaisen järjestelmän toiminnallisuuksiin. Opinnäytetyö toimii toimeksiantajan pohdinnan tukena, kun osaamisenhallintajärjestelmän ominaisuuksia, tai muita organisaation tulevia tarpeita määritetään. Opinnäytetyössä en kartoita henkilöstön tämänhetkistä osaamista, vaan tunnistan osaamisen kokonaismerkityksen sekä kehitän Hekalle uusia osaamisen johtamisen prosesseja. Koska työ liittyy vain henkilöstöjohtamisen tarpeisiin, ei tutkimusta, tai aineiston keruuta laajenneta muihin näkökulmiin. Käytän opinnäytetyön lähestymistapana laadullista tutkimusmenetelmää ja kerään tutkimusaineistoa haastatteluilla.

Seuraavassa luvussa esittelen toimeksiantajan ja kuvailen tutkimusongelmaa käytännössä. Ensimmäisessä tietoperustaluvussa kuvaan yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia työelämään, johtamiseen ja yksilöön sekä miksi aiheet ovat tärkeitä osaamisen tunnistamisen ja hyödyntämisen kannalta. Lisäksi selvitän, miten osaaminen rakentuu. Toisessa tietoperustaluvussa tarkastelen henkilöstöjohtamista sekä niitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka linkittyvät olennaisesti henkilöstön osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Tutkimusmenetelmäluvussa esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmää ja aineiston hankinta- ja analyysimenetelmiä. Kuvaan myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Analyysiluvussa käsittelen tutkimusaineistoa monipuolisesti erilaisista näkökulmista ja avaan analyysin rakentumisen periaatteita. Työn lopussa esittelen yhteenvedoni ja johtopäätökseni sekä varsinaisen tuotokseni, eli mallinnuksen osaamisesta osana henkilöstöjohtamisen prosesseja.

2 ORGANISAATIO

2.1 Helsingin kaupungin asunnot Oy

Helsingin kaupungin asunnot Oy on Helsingin kaupungin omistuksessa oleva yhtiö. Hekan toimialana on hallita ja omistaa kiinteistöjä sekä tontteja ja vuokrata niissä sijaitsevia asuntoja kohtuuhintaisesti. Kiinteistöt ovat valtion ARA-tuella rahoitettuja. Yhtiö ei tavoittele voittoa eikä yhtiö jaa osinkoa. (Heka 2022b.) Heka tuottaa edullisia asumisen palveluita ja Hekan asunnoissa asuu joka seitsemäs helsinkiläinen. Hekalla on noin 53 000 asuntoa ja Heka on Suomen suurin vuokranantaja. (Heka 2023a.)

Heka työllistää noin 710 työntekijää. Henkilöstö on monipuolinen, sillä Hekalla työskentelee kiinteistöalan ammattilaisia kuin myös henkilöitä hallinnollisten tehtävien parissa. Työntekijöistä 44 % työskentelee huollon tehtävissä, 36 % toimistotehtävissä ja 20 % siivoustehtävissä. Työntekijöiden keski-ikä on 47,3 vuotta. (Heka vuosiraportti 2022.) Tehtävänimikkeitä on useita ja ammattikohtaiset osaamistarpeet vaihtelevat ammattikuntien välillä.

Hekalla on hallitus, joka ohjaa osakeyhtiön mukaista toimintaa. Hallitukseen kuuluu seitsemän varsinaista jäsentä ja kaksi varajäsentä. Hallituskausi on kaksi vuotta. Kaksi hallituksen jäsentä ovat Helsingin kaupungin viranhaltijoita ja muut jäsenet toimivat luottamustehtävissä. Vuokralaisdemokratiasääntö edellyttää valitsemaan kaksi hallituksen jäsentä vuokralaisehdokkaista. Hallituksen varajäseniksi valitaan yksi Helsingin kaupungin viranhaltija ja yksi asukkaiden esittämä ehdokas. (Heka 2023b.) Hekan toiminnassa vuokralaisdemokratia ja asukkaiden osallistaminen ovat vahvasti läsnä (Heka 2022f).

Valtion ARA-asuntojen juuret ulottuvat kauas historiassa, sillä aiemmin toimintaa ohjasivat itsenäiset, paikalliset kiinteistöyhtiöt (Heka 2021). Yhtiöiden välillä oli eroja esimerkiksi tehtäväkuivissa ja toimintatavoissa. Heka perustettiin vuonna 2012 ja toimintaa ryhdyttiin kehittämään yhteneväiseksi ja tehokkaammaksi fuusioimalla yhtiöitä Hekan alueyhtiöiksi (Heka 2021). Samalla perustettiin myös henkilöstöhallinnon yksikkö. Organisoitua henkilöstöjohtamista ryhdyttiin rakentamaan vaiheittain.

Nykyinen yhden yhtiön malli perustettiin vuosien 2019–2020 vaihteessa (Heka 2021). Viimeaikaisin organisaatiomuutos päättyy vuoden 2023 aikana, kun kaikki toiminnot siirtyvät alueilta pääkonttorin yhteyteen, lukuun ottamatta huoltoa ja siivousta. Muutosprosessilla tavoitellaan

toiminnan kehittämistä yhdenmukaisemmaksi ja tehokkaammaksi strategian vaatimalla tavalla. (Heka 2022d.)

Mielestäni Hekan toiminta on kehittynyt merkittävästi viime vuosien aikana ja kehitys jatkuu edelleen. Yksi syy muutosvauhtiin on digitalisaatio. Palvelukonsepti on sähköistynyt ja töitä tehdään hybridityömallilla. Työn tekemisen tavat ja työvälineet ovat muuttuneet sekä osaamisen kehittämisestä on tullut yhä tärkeämpää. Digitalisaatio on käynnistänyt yhteiskunnallisen muutoskauden ja se tuottaa myös Hekan henkilöstöjohtamiseen uusia työkaluja.

Hekan viisi strategista tavoitetta vuosille 2022–2025 ovat

- kohtuuhintaisuus
- yhdenmukaisuus ja tehokas toiminta
- tyytyväiset asukkaat
- vastuullisuus
- haluttu työpaikka (Heka 2022a).

Hekan henkilöstöä kannustetaan kouluttautumaan ja päivittämään osaamista. Heka tarjoaa henkilöstölle verkkokursseja, joiden avulla työntekijät voivat suorittaa opintokokonaisuuksia tai yksittäisiä, ammattitaitoa ylläpitäviä kursseja. Koulutustarjontaa uudistetaan henkilöstön tarpeiden ja toiveiden mukaan. (Heka 2022e.) Tästä päättelen, että organisaatiossamme osaaminen kasvaa, kehittyy ja muuttuu jatkuvasti.

Hekan esihenkilöillä on hyvä ja ajantasainen näkemys oman tiimin kyvyistä. Kehitystarpeet liittyvät tiedolla johtamiseen, kun osaamistiedot uupuvat tietokannasta. Systemaattinen osaamisenhallinta tehostaisi nykyisiä ja tuottaisi uusia prosesseja johtamiseen. Kun osaaminen tunnustetaan sähköiseen tietokantaan, se antaa henkilöstöjohtamiselle uusia työkaluja ja mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen.

3 YHTEISKUNNALLINEN MUUTOS JA OSAAMINEN

Tässä alaluvussa esittelen muutosten vaikutuksia eri toimijoihin ja kuvaan osaamisen rakentamista. Mielestäni aiheen käsitteleminen on välttämätöntä, sillä muutos vaikuttaa sekä työelämään että johtamiseen ja yksilöön. Sähköiset työkalut sujuvoittavat tiedolla johtamista ja prosesseja, mistä hyötyy koko työyhteisö. Yhteiskunnalliset muutokset ja trendit huomioidaan myös Hekan toiminnassa. Työn teon tavat ovat muuttuneet ja työssä hyödynnetään digitaalisia alustoja ja sovelluksia yhä enemmän. Heka toteuttaa vastuullisuusohjelmaa, jossa yksilö, ympäristö ja yhteiskunta huomioidaan kestävästi.

3.1 Muuttuva työelämä

Dufvan (2020) kuvaamat Megatrendit vaikuttavat väistämättä jokaisen organisaation toimintaan. Ajattelen, että etenkin teknologian kehitys ja digitalisaatio tulevat muokkaamaan yhä edelleen Hekan toimintaa. Maailman muuttuessa organisaatiot voivat varautua arvaamattomaan pysymällä jatkuvasti tilanteiden tasalla sähköisten työkalujen avulla.

Työelämä on muuttumassa yhä kompleksisemmaksi ja tulevaisuuksia on hankalampaa hahmottaa. Organisaation strategisessa ajattelussa muutos on ymmärrettävä jatkuvaksi tapahtumaksi, jossa muutokset voivat olla yllätyksellisiä ja säännöllisiä tapahtumia. Reagointivalmius korostuu organisaation jokaisella tasolla. (Sydänmaalakka 2015, 25–27.)

Teknologian kehitys lisää verkostomaista yhteistyötä. Ihmisten välinen sosiaalinen vuorovaikutus ja tietojen vaihto tapahtuvat teknologiavälitteisesti. Informaatio digitalisoituu, virtuaaliset ympäristöt lisääntyvät ja verkostotaloudet kasvavat. Palveluita voi tuottaa ja hankkia missä ja milloin tahansa. (Huhtaniemi & Kautto-Koivula 2006, 70–73.) Talouden perustaa luovat aineettomat tuotteet ja palvelut sekä innovatiivisuus ja luovuus tuottavat arvoa. Hyödykkeet ovat tietoa, kokemuksia ja alustoja. (Huhtaniemi & Kautto-Koivula 2006, 180.) Uudistuneessa maailmankuvassa huomioidaan talous, yhteiskunta ja yksilö kestävästi (mt., 252).

Yhteiskunnallisessa osaamiskeskustelussa osaamisen kokonaisuus on uudistumassa, sillä muutostila edellyttää jatkuvaa oppimista (Dufva 2020, 46). Työelämässä tarvittavat taidot muuttavat muotoaan. Organisaatiot tekevät yhteistyötä oppimisverkostojen kanssa ja uusia taitoja voi oppia työn ohella. Toimijat tuottavat organisaatioille alakohtaisia koulutuskokonaisuuksia, jotka tukevat yhteisöjen osaamista. (Sitra 2019, 25–26.) Valtioneuvoston (2023) selvitys tukee näitä näkemyksiä. Muuttuva työelämä ja digitalisaatio haastavat kouluttautumaan ja uudistamaan

osaamista läpi elämän. Osaamistason nostaminen ylläpitää työllisyyttä ja kestäväää yhteiskuntaa. Työelämän muutos vaikuttaa eniten työtehtäviin, joiden suorittamiseen on aikaisemmin riittänyt matalatasoinen tutkinto. Kouluttautuminen vähentää myös eriarvoisuutta. (Valtioneuvosto 2023.)

3.2 Johtaminen ja yksilö

Sydänmaalakka (2015) kuvailee älykästä organisaatiota sellaiseksi, missä tunnustetaan erilaisia osaaminen muotoja. Osaamista hyödynnetään tehokkaasti. Osaamispääoma kasvaa, kun monipuolista osaamista kerätään tiedoksi ja käytetään. Luovuudelle ja innovatiivisuudelle annetaan tilaa. (Sydänmaalakka 2015, 20–21.) Sitran (2019) tutkimus jakaa Sydänmaalakan näkemyksen. Työelämätaitoja opitaan myös normaalissa arkielämässä. Organisaatiot kasvattavat inhimillistä osaamispääomaa tunnistamalla erityyppisiä taitoja. Organisaatiot säilyvät selviytymis- ja muutoskykyisinä, kun osaamispääoman tilannekuva on ajantasainen. (Sitra 2019, 18.)

Auvisen & Lämsän (2020) tutkimus osoittaa, että innovatiiviset teknologiat vaikuttavat henkilöstöjohtamisen toimintaympäristöön uudistavalla tavalla. Automatisaatio ja tekoäly sujuvoittavat tiedonkäsittelyä ja ne myös luovat mahdollisuuden uusille henkilöstöhallinnon prosesseille. Henkilöstöjohtamisen teemoissa korostuvat yhä enemmän vastuullisuus, hyvinvointi ja työn merkityksellisyys. (Auvinen & Lämsä 2020, 14.)

Työurat eivät toteudu lineaarisesti, vaan urapolkujen muodot vaihtelevat. Eri tehtävissä hankitun osaamisen tunnistaminen on organisaatioiden kannalta hyödyllistä, sillä moniulotteista osaamista pystytään hyödyntämään ja sopeuttamaan positioihin yhteensopiviksi. Monimutkainen, muuttuva työelämä muovaa yksilön identiteettiä ja osaamista, ja esihenkilöt tukevat uudistusprosessia. (Ahokallio-Leppälä 2016, 195–199.) Sitran (2019) tutkimus tukee tätä näkökulmaa. Osaamisen kehittäminen muovaa henkilön toimijuutta. Työyhteisöt muuttuvat oppiviksi yhteisöiksi, joissa toimijuutta tuetaan. Osaaminen on ihmisen hyvinvoinnin perusta. Hyvinvoiva ihminen on tuottelias työntekijä. Osaaminen ja työelämä uudistavat toinen toisiaan. (Sitra 2019, 14–18.)

Vastuullisella johtamisella tarkoitetaan tapaa, jolla johtaminen huomioi kestävästi ja tavoitteellisesti ympäristön, ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnin. Lopputuloksena tuotetaan yhteistä hy-

vää koko yhteiskunnalle. (Bärlund & Perko 2013, 104.) Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen vahvistavat henkilön toimijuutta, hyvinvointia ja osallisuuden kokemusta (Sitra 2019, 30).

Y-sukupolven edustajat odottavat työelämältä erilaisia asioita verrattuna suuriin ikäluokkiin. He vaihtavat työpaikkaa herkemmin ja rakentavat urapolkuja omista lähtökohdista käsin. Y-sukupolvi haastaa organisaatioita kehittämään keinoja vetovoimatekijöiden lisäämiseksi. (Laine 2017, 160.)

Aaltosen, Ahosen ja Sahimaan (2020) mielestä tavoitteet kannustavat ihmistä eteenpäin. Yksilö tavoittelee merkityksiä ja mielekkyyttä työssä ja elämässä. Kokemus itsen tarpeellisuudesta kasvattaa merkityksellisyyden ja mielekkyyden tunteita. Tavoitteet ja päämäärät edistävät merkityksien syntymistä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 85–86.)

3.3 Osaamisen rakentuminen

Tässä aluvussa avaan osaamisen käsitteistöä, sillä osaaminen on keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa. Työelämän muutos edellyttää osaamisen tunnistamista. Hekan toimiala keskittyy kiinteistöjen hallintaan, vuokraamiseen ja ylläpitoon. Organisaatiossa on useita eri ammattiryhmiä, jotka tukevat Hekan keskeisintä tehtävää. Osaamista on monelta eri ammattialalta ja osaaminen on monipuolista. Heka tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä ja organisaation osaamispääoma kasvaa ja uudistuu jatkuvasti.

Jylhä ja Viitala (2019) ajattelevat osaamisen tarkoittavan samaa asiaa, kuin kompetenssi tai ammattitaito. Työssä suoriutumisessa tarvitaan tehtävän kannalta olennaisia tietoja sekä teknisiä että sosiaalisia taitoja. Myös kompetenssit, kuten digivalmiudet tai itsensä johtaminen ovat tärkeitä työelämätaitoja. (Jylhä & Viitala 2019, 245.)

Osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1). Sydänmaalakka (2009) määrittelee osaamisen laajempaan kokonaisuuteen. Osaaminen ei ole pelkästään tietoa ja taitoa, vaan siihen kuuluvat myös asenteet, motivaatio ja kontaktit. Osaaminen on myös kykyä käyttää taitoja ja soveltaa osaamista tilanteen mukaan. Osaaminen on hiljaista tietoa eli tietoa, jota ei ole fyysisesti olemassa. Myös yhdessä oppiminen on osaamista. (Sydänmaalakka 2009, 63–64.)

Työelämäkvalifikaatioilla tarkoitetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka tukevat työssä menestymistä. Perusvalmiuksien ohella osaamista voi olla myös sosiaalinen pätevyys, johon

esimerkiksi tunneäly tai vuorovaikutustaidot kuuluvat. Osaamista voidaan luokitella pohtimalla, millaisia yksilön kykyjä yritys odottaa ja arvostaa. (Viitala 2005, 114–121.)

Osaamisia listataan samalla periaatteella kuin organisaation strategisia kompetensseja. Listauksessa jäsenellään tehtävän kannalta tärkeimmät ydinosaamiset, tehtävässä menestymistä tukevat osaamiset ja osaamiset, joita tarvitaan tulevaisuudessa. Jos osaamisia listataan suhteessa liikaa, olennaisimmat asiat voivat sivuttua. (Viitala 2005, 124.)

Osaamisen johtamisen keskeisenä tehtävänä on määrittää organisaation ydinosaaminen sekä sellaiset osaamiset, jotka tukevat organisaation menestystä ja jatkuvuutta. Organisaation tavoitteet, strategia ja visio viestivät tulevasta, mutta myös tarpeista. Prosessi luo kehyksen osaamisten listaamiselle. (Sydänmaalakka 2009, 63.) Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation keskeisintä, olemassa olevaa osaamista, jota voi myös kehittää (Tuomi & Sumkin 2012, luku 4).

Liiketoiminnan jatkuvuus edellyttää perusosaamisen hallintaa. Perusosaaminen pitää käynnissä organisaation tavanomaisimmat tehtävät, jotka tukevat liiketoimintaa. Perusosaaminen ei silti takaa kilpailuetua muihin alan toimijoihin. (Jylhä & Viitala 2019, 210–211.)

Tulevaisuuksien pohtiminen tukee organisaation strategisten tavoitteiden määrittelemistä, tarvitaanko organisaatiossa jatkossa uusia taitoja ydinosaamisen rinnalle. Tarpeita ennakoimista tätä tietoa peilataan nykyhetken osaamiseen ja osaamisen tasoon. Tiedostamalla tulevat muutokset voidaan ymmärtää, onko organisaatiossa tarvetta uudelle osaamiselle, ja miten uusi osaaminen mahdollistaisi yrityksen strategiset tavoitteet. Huolellinen analyysi selkeyttää lähtökohdat ja kehittämistarpeet. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1.)

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET

Hekan henkilöstöjohtaminen toteuttaa omistajan määrittelemää henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohto täytäntöön panee toimia, jotka tukevat Hekan henkilöstöpolitiikkaa. Organisaation tah-
totilan mukaisesti henkilöstöä kehitetään ja hyvinvointia ylläpidetään. Hekalla työn vaativuuden arviointi on sidottu osaksi palkkajärjestelmää. Hekalla suoritetaan kehityskeskustelut vuosittain esihenkilön ja työntekijän välillä. Henkilöstön osaamistarpeita ennakoidaan ja kartoitetaan sekä tarvittavia koulutustoimia järjestetään. Hekalla on työyhteisön kehittämissuunnitelma. Hekan palkitsemisen kokonaisuus on laaja ja siihen kuuluvat sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Hekalla käynnistetään rekrytointiprosessi, kun siihen syntyy tarve.

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella eli HRM (Human resources management) tarkoitetaan organisaation henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaista hallintaa. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat rekrytointi, palkitseminen, suoritusarviointi, kehittäminen, henkilöstösuunnittelu ja -hallinta. Ihmiset ovat organisaation arvokkain resurssi ja henkilöstöjohtaminen palvelee niin työntekijöitä kuin työnantajaa. (Kauhanen 2012, 16–17.)

Henkilöstöhallinto on palvelufunktio ja työnantajan edustaja, joka toteuttaa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohtamisen keskeisenä tehtävänä on tukea henkilöstöä onnistumaan. Henkilöstöjohtaminen luo työntekijöille edellytykset työssä suoriutumiselle, jotta henkilöstö säilyy hyvinvoivana, sitoutuneena ja arvoa tuottavana tekijänä organisaatiossa. Tästä yhtälöstä hyötyvät molemmat osapuolet. (Kauhanen 2012, 16–17.)

Johtamisen trendit vaihtelevat aikakausittain. Autoritaarinen johtajuus on vaihtunut humanistiseen ihmiskuvaan, jossa ihminen kohdataan ainutlaatuisena ja arvokkaana yksilönä. Ajattelun mukaan työntekijä on itseohjautuva ja työntekijälle luodaan resurssit jatkuvaan kehityspolkuun. Dialoginen vuorovaikutussuhde lujittaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. (Jylhä & Viitala 2019, 14–15.) Moderni henkilöstöjohtaminen käyttää työkaluina ihmisosaamista, psykologiaa ja tutkimuksellista työtettä (Meklin & Ojala 2021, luku 6).

Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio käyttää työntekijädataa. Tiedon avulla opitaan tuntemaan ja ymmärtämään henkilöstöä. Dataa hyödyntämällä henkilös-

töjohtaminen voi toteuttaa strategista suunnittelua entistä tehokkaammin. Työntekijäymmärryksellä ratkaistaan organisaation osaamishaasteita, kun ymmärretään sisäisen osaamisen nykytila ja tulevat tarpeet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 46–47.)

Henkilöstö tuottaa organisaatiolle aineetonta pääomaa, joka on yksi arvon muoto. Aineeton pääoma on näkymätöntä arvoa, mutta puuttuessaan se muuttuu näkyväksi. Aineetonta pääomaa voi olla esimerkiksi osaaminen, hyvä työsuoritus tai potentiaali. Strategisen johtamisen viitekehyksessä aineetonta pääomaa arvioidaan mittaamalla ja raportoimalla. Operatiivinen toiminta keskittyy resurssien seuraamiseen ja kehittämiseen. (Antola, Kujansivu & Lönnqvist 2005, 100–101.)

Stenvallin ja Virtasen (2019) tutkimuksen mukaan julkisessa johtamisessa tavoitteellisuus ja tuloksellisuus on muotoutumassa yhä tärkeämmäksi. Tavoitteiden toteutumista mitataan ja prosessia tuetaan kehittämällä toimintamalleja, joilla vaikuttavuutta on luotettavaa arvioida. Pyrkimyksenä on löytää kriittisiä kehityskohteita ja kohdentaa resurssit oikein. Johtamisosaaminen painottuu järjestelmien, yksilöiden ja työyhteisöjen hallintaan. (Stenvall & Virtanen 2019, luku 3.2.)

Henkilöstöjohtamisen työkaluna toimivat keskitetyt systeemit, joiden tietokannat tuottavat arvokasta dataa johtamisen tueksi. Henkilöstöjärjestelmät mahdollistavat esimerkiksi tehokkaan resurssihallinnan. Isoissa organisaatioissa henkilöstösuunnittelua on lähes mahdotonta toteuttaa ilman tietokantaa. Tilanteet voivat muuttua äkillisesti ja ajantasainen tilannekuva henkilöstövoimavaroista luo turvaa ja arvoa. (Kauhanen 2012, 62–63.) Sähköinen järjestelmä mahdollistaa tiedon tallentamisen ja jakamisen organisaation laajempaan käyttöön. Järjestelmällä pyritään korvaamaan aiempia käytäntöjä, joissa tietoja on säilytetty vain yhdessä paikassa. (Tainio-Keinonen 2020.)

4.2 Henkilöstösuunnittelu

Viitalan (2005) näkemyksen mukaan henkilöstösuunnittelu turvaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Henkilöstösuunnittelu on tärkeää, koska sillä arvioidaan ja suunnitellaan kapasiteettia, osaamista sekä henkilöstön sijoittumista erilaisiin tehtäviin. Henkilöstösuunnittelun avulla ymmärretään sisäisten resurssien valmiudet eli sillä ennakoidaan tulevia tapahtumia ja tapahtumien vaikutuksia. Työsuhteen elinkaareen sisältyy muuttuvia elämäntilanteita,

joihin näillä prosesseilla vastataan. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan organisaation jatkuvuus ja toimintakyky. (Viitala 2005, 233–234.) Kauhasen (2012, 62) mielestä organisaatio menestyy, kun resurssisuunnittelu on tavoitteellista.

Henkilöstösuunnittelulla kartoitetaan sisäisiä resursseja, mutta löydetään myös puuttuvaa osaamista. Jos osaamista uupuu, henkilöstösuunnittelulla tavoitetaan uusia rekrytointi- tai koulutus- tarpeita. Organisaation muutostilanteissa henkilöstön mitoitusta, tehtäväkuvia, tai sijoituksia voidaan joutua arvioimaan uudestaan. (Viitala 2005, 233–234.)

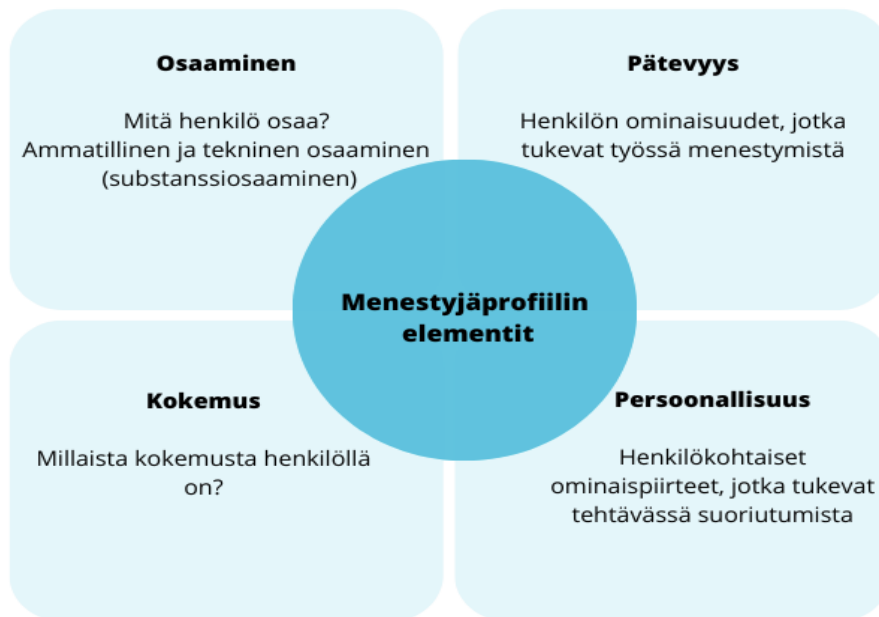
Viitalan (2005) mielestä henkilöstösuunnittelu tuottaa henkilöstöjohtamiselle uusia välineitä johtamiseen. Henkilöstösuunnittelulla ymmärretään, tarvitseeko osaamista hankkia organisaation ulkopuolelta, vai löytyykö tehtäviin sisäisiä resursseja. Prosessilla hahmotetaan kehitystarpeita työtehtävien järkevöittämiseen, esimerkiksi onko jotakin tekemistä tarpeellista lakkauttaa, tai yhdistää muuhun tekemiseen. Henkilöstösuunnittelu mahdollistaa myös seuraajasuunnittelun ja uudet urapolut. (Viitala 2005, 233–234.) Kauhanen (2012) jakaa näkemyksen, sillä vaihtelu työssä ja työn muotoilu tuovat mielekkyyttä ja uutta osaamista työelämään. Kasvupoluksi eli sisäiseksi liikkuvuudeksi nimitetään tapahtumaa, jossa työntekijä siirtyy uuteen tehtävään. Kyseessä ei ole automaattisesti niin kutsuttu hierarkkinen muutos, vaan kasvupolku voi olla esimerkiksi tavanomaisen tehtäväkentän vaihtuminen johonkin toiseen, saman tasoiseen tehtävään. Aloite siirrosta voi tulla työntekijältä tai organisaation aloitteesta. (Kauhanen 2012, 65.)

Kasvupolut vahvistavat työntekijän sitoutumista. Esimerkiksi seuraajasuunnittelulla pyritään pitämään kiinni henkilöistä, joiden kyvyt tuottavat organisaatiolle erityistä lisäarvoa. Seuraajasuunnittelulla tunnistetaan potentiaalisia henkilöitä paikkaamaan myöhemmin vapautuvia positiioita. Organisaatio voi sitouttaa henkilöstöä tarjoamalla kasvupolkuja ja valmennusta. (Kauhanen 2012, 66.)

4.3 Rekrytointi

Organisaation osaamispääomaa kasvatetaan rekrytoimalla organisaation ulkopuolelta, tai kehittämällä jo olemassa olevia, sisäisiä resursseja (Kauhanen 2012, 153). Organisaatiossa tunnustetaan tarve uudelle positiolle, jolloin luodaan tarve- ja osaamismäärittelyt rekrytointiprosessin alustaksi. Prosessi aloitetaan pohtimalla, mitä rekrytoinnilla tavoitellaan ja rekrytoinnille luodaan kriteerit eli minkälaista osaamista ja potentiaalia tehtävässä suoriutumisen vaatii sekä

millainen henkilö kykenee sitä tuottamaan. Menestyjäprofiili rakentuu henkilön osaamisesta, pätevydestä, kokemuksesta ja persoonallisuudesta. (Kaijala 2016, luku 2.1.)



Kuvio 1: Menestyjäprofiilin elementit Kaijalan (2016, kuvio 2.1.) pohjalta.

Valintapäätöstä varten hakijoita arvioidaan ensin heidän kykyjensä perusteella suhteessa tehtävässä tarvittavaan osaamiseen. Vasta lopuksi hakijoita verrataan keskenään. Hakijoita arvioidaan esimerkiksi pisteyttämällä hakijat yksilöllisten taitojen perusteella. Valintapäätöstä ei ole kannattavaa perustaa yhden asian varaan, kuten todistukseen, tai yksittäiseen arvosanaan. Rekrytointipäätös tehdään arvioimalla hakijan osaamista kokonaisuutena suoriutua kyseisessä tehtävässä. (Yeung 2008, 126.)

4.4 Palkitseminen

Nylander ja Hakonen (2015) kuvailevat palkkaa osana palkitsemisen kokonaisuutta. Palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta peruspalkasta, joka on yhtäläinen kaikille samaa työtä tekeville. Työn vaativuus, työntekijän pätevyys ja työn tulokset ovat palkan lähtökohtia ja ne ovat myös osa työn vaativuuden arviointijärjestelmää. Lopullisen palkan ratkaisee työn tulokset, eli työssä suoriutuminen ja tuloksellisuus sekä henkilökohtainen kyvykkyys. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Palkkausjärjestelmässä arvioidaan työntekijän työssä suoriutumista tulospäätöksen kautta. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, mitä henkilö saa aikaiseksi ja miten henkilö tekee

työtään. Yleensä palkan määräytymistä arvioidaan arviointijärjestelmän avulla, jossa tarkastellaan henkilön kokonaisvaltaista osaamista eli tietoa, taitoa, koulutusta, erityisosaamista ja kokemusta. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.) Kauhanen (2010) lisää, että työn vaativuuden arviointi usein pisteytetään osaksi palkan määräytymistä. Jos arviointikeskustelut järjestetään kehityskeskusteluiden yhteydessä, saattaa käsitys näistä kahdesta eri asiasta sekoittua. (Kauhanen 2010, 69.)

Palkitsemisella tarkoitetaan työnantajan osoittamaa huomionosoitusta työntekijälle. Palkitseminen on tunnustusta hyvin tehdystä työstä, tai muusta organisaation kannalta merkittävästä toiminnasta. Palkitsemisella pyritään sitouttamaan ansioitunutta työntekijää. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Työntekijää palkitaan esimerkiksi pitkäaikaisesta palvelussuhteesta. Palkitsemisella tarkoitetaan joko aineellista hyödykettä, kuten lahjaa tai rahapalkkiota, tai aineetonta hyödykettä, esimerkiksi palkallista vapaata työstä. Palkitseminen voi olla myös jotakin muuta, sillä palkitsemisen keinoja on useita. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.)

Työssä kehittyminen, tai työntekijää innostava koulutuskokonaisuus on myös palkitsemista. Palkitseminen lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. (Nylander & Hakonen 2015, luku 1.1.) Jylhän ja Viitalan (2019) mielestä työntekijä motivoituu silloin, kun työn tulokset noteerataan. Palautteen saaminen hyvästä suorituksesta on tärkeää. (Mt., 240–241.) Palkitseminen myös kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian ja arvojen mukaisesti (Kauhanen 2010, 88).

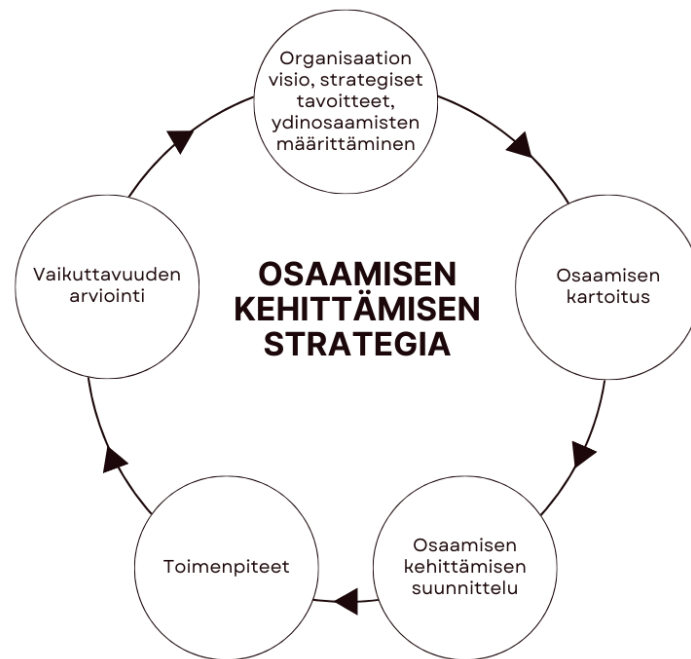
4.5 Henkilöstön kehittäminen

Yhteistoimintalaki velvoittaa organisaatioita laatimaan työyhteisön kehittämissuunnitelman, jossa määritetään organisaation tulevaisuuden näkymiä ja vaikutuksia henkilöstöön. Suunnitelmassa esitetään, millaisilla toimenpiteillä henkilöstön osaamista kehitetään ja hyvinvointia ylläpidetään. Työyhteisön kehittämissuunnitelman tarkoituksena on ennakoida organisaation kehityskulkua ja vastata muutoksiin työyhteisöä kehittämällä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 9§.)

Oppivassa organisaatiossa henkilöstöä kehitetään tarjoamalla osaamista uudistavia toimia. Näitä voi olla esimerkiksi koulutukset, työnkierto, vaihtelevat työtehtävät ja urasuunnittelun tukeminen. Myös tiimeissä ja ryhmätyöskentelyssä tapahtuu oppimista. Osaamista voi laajentaa

osallistumalla projektiluontoisiin työtehtäviin. (Tainio-Keinonen 2019.) Valmentavan johtajuuden menetelmiä voi hyödyntää kehityskeskusteluissa. Esihenkilö voi esittää työntekijälle avoimia kysymyksiä, joilla työntekijää oivallutetaan löytämään kiinnostuksen ja kehittämisen kohteita uuden oppimisen tueksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 111.)

Viitala (2005) kuvailee henkilöstön kehittämistä osana suurempaa osaamisen kehittämissysteemää, joka pohjautuu osaamisstrategioihin ja kuuluu henkilöstöjohtamisen normaaliin vuosi-rytmiin. Osaamisen johtaminen arvioi osaamisen nykytilaa, josta kehittämisen osa-alueet hahmottuvat. Tietoja saadaan kehityskeskusteluiden datasta, jonka pohjalta henkilöstön kehittämistoimet suunnitellaan ja toteutetaan. (Viitala 2005, 254–255.)



Kuvio 2: Strategia osaamisen kehittämisen lähtökohtana, mukailtu Tainio-Keinonen (2019).

Meklin & Ojala (2021) ehdottavat osaamisen hallintajärjestelmää organisaation johdon lisäksi myös tiimeille ja yksilöille päivittäiseen käyttöön. Järjestelmän kautta työntekijät voivat tarkastella vinkkejä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. Alustalta löytyy dataa organisaation oppimistavoitteista ja henkilöt voivat verrata tavoitteita oman profiilin nykytilaan. Menettelyllä osallistetaan koko työyhteisö ottamaan vastuuta osaamisen kehittämisestä. (Meklin & Ojala

2021, luku 2.) Lisäksi työntekijät voivat itse päivittää omaa, sähköistä osaajaprofiilia aina, kun osaaminen kehittyy (mt., luku 3).

4.6 Suorituksen arviointi

Kauhanen (2012) ajattelee kehityskeskusteluiden ajavan sekä organisaation että työntekijän etuja. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa työntekijälle laaditaan henkilökohtainen kehitys-suunnitelma, jonka tavoitteet tukevat organisaation tulevia tarpeita sekä työntekijän kehittymis-toiveita. Suunnitelmassa keskitytään nykyisen ammattitaidon kehittämiseen ja lisäksi sovitaan uusista kehittymisaskelleista, jotka tukevat työntekijän ja organisaation tulevia päämääriä. (Kauhanen 2012, 153.) Selkeiden kehittämistavoitteiden asettaminen on edellytys, jotta kehitymistä voi mitata. Tavoitteiden täytyy olla tarkkoja, mutta myös sopivasti työntekijää haastavia. Hyvä tavoite kannustaa työntekijää uudistumaan. (Kauhanen 2010, 60–62.) Yksi yleisimmistä poislähdön syistä on näköalattomuus työssä kehittämiseen ja siksi päämäärien merkitys korostuu (mt., 71).

Työntekijälle asetetaan 3–6 aihetta kehittämistavoitteiksi ja tuloksia arvioidaan parin kuukauden välein. Arvioinnin tulisi keskittyä tarkastelemaan syitä, miksi tavoitteet on ylitetty tai alitettu. Käytössä olevat mittarit, tavoitetasot ja painotusarvot ovat olennaisia tietoja, kun arviointia suoritetaan. (Kauhanen 2010, 69–70.)

Viitalan (2005) teoksessa kuvataan suorituksen arvioimista laajemmin. Työntekijän suoritusta arvioidaan varsinaisissa arviointikeskusteluissa, joka yleensä järjestetään kehityskeskustelun yhteydessä. Tilaisuudessa tehdään arviointikartoitus eli osaamisanalyysi työntekijän suorituksen nykytasosta sekä laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma suhteessa strategian edellyttämään tavoiteprofiiliin. (Viitala 2005, 154–155.) Työntekijän suoritusta voivat arvioida myös muu tiimi tai tietojärjestelmä (Kauhanen 2010, 63).

Suoritukseen vaikuttavat useat tekijät. Jos osaaminen on työn edellyttämällä tasolla ja motivaatiotekijät ovat kunnossa, työntekijä ylittää usein hyviin suorituksiin. Vaihtelevuus työssä, kuten työn muotoilu, tuottaa mielekkyyttä työhön sekä työhön sitoutumista. Lisäksi esihenkilön tuki ja kannustus lisäävät työntekijän suorituskykyä. (Kauhanen 2010, 55.)

Suorituksen johtaminen ohjaa suoritusta organisaation strategisten tavoitteiden tukena. Kun päämäärät ovat henkilöstön tiedossa, tavoitetasot saavutetaan todennäköisemmin. Suoritusta arvioidaan jatkuvasti. (Kauhanen 2010, 54–55.)

Älykkäillä sovelluksilla arviointikartoituksen data siirretään yhteiseen tietokantaan työntekijän osaajaprofiiliin. (Viitala 2005, 154–155.) Dialogin tuotoksena syntynyt uusi informaatio transformoidaan, eli dokumentoidaan näkyväksi. Tieto siirtyy organisaation osaamiseksi, keskeisten toimijoiden saataville ja hyödynnettäväksi. (Viitala 2002, 70.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Aineiston kokonaisstrategia perustui laadulliseen tutkimusmenetelmään. Laadullinen tutkimusmenetelmä tuotti minulle mahdollisuuden perehtyä henkilöstöhallinnon toimijoiden näkökulmiin, joita vastaajat muodostavat toimialueillaan. Tahdoin selvittää ihmisten näkemyksiä ja mielestäni tutkimuksen kannalta relevanteimman aineiston saa toimijoilta, joiden näkökulmia ja työtä tutkimuksen aihepiiri koskettaa. Keräsin tutkimusaineistoa Hekan henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta. Heidän asiantuntijuutensa antoi merkittävän aineiston tutkimukselleni. En suunnannut tutkimustani toimeksiantajan muihin toimijoihin, koska selvitin ilmiötä henkilöstöhallinnon tarpeista käsin. Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin menetelmiä, joita käytin aineiston hankinnassa ja analyysissä. Käsittelen myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä periaatteita.

5.1 Aineiston hankintamenetelmät

Käytän opinnäytetyön menetelmäsuuntauksena kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Juutin ja Puusan (2020) näkemyksen mukaan laadullisella lähestymistavalla ilmiötä pyritään ymmärtämään ihmisten muodostamien näkökulmien avulla. Menetelmäotteena laadullinen tutkimus on moneen taipuva, sillä tiedon lisääntyessä tutkija voi tarkastella aiempia valintojaan sekä myöhemmin muuttaa aikaisempia päätöksiä tukemaan kehittyvää näkemystä ilmiöstä. (Juuti & Pusa 2020, luku ”Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?”.) Menetelmä sopii tutkimuksiin, jossa tutkimusongelma on ikään kuin tuntematon (mt., 2.4).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yhtä ainoata totuutta, vaan muodostaa kokonaisnäkemys ihmisten tekemistä tulkinnoista (Vilkkä 2021, luku 5). Menetelmän avulla pystytään tuottamaan uutta tietoa, laajentamaan käsityksiä ilmiöstä, tai kuvaamaan ilmiötä selkeämmin. Tutkijan muodostamat näkemykset voivat uudistua tutkimuksen edetessä. (Juuti & Pusa 2020, luku 2.4.) Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska tutkin ihmisten muodostamia tulkintoja ilmiöstä, joka on tyyppinä abstrakti. Toisaalta menetelmävalinta tuki myös pyrkimystäni oppia ymmärtää ilmiötä vastaajien näkökulmien avulla.

Tutkimusaineistona voi käyttää ihmisen puhetta, tekstiä, nauhoitetta tai esimerkiksi kuvaa. Tutkimushaastattelu on tavanomainen aineiston hankintamenetelmä ja haastatteluista on erilaisia variaatioita. (Vilkkä 2021, luku 5.) Keräsin aineistoa puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja yksi haastattelu toteutettiin käytännön syistä Google forms-kyselyllä. Haastattelurunko (liite 1) oli

yhtäläinen kaikille neljälle (4) vastaajalle ja kysymykset annettiin heille tiedoksi etukäteen. Haastattelut tapahtuivat vuorovaikutteisesti Teams-sovelluksen välityksellä. Nauhoitin ja litte-roin haastattelut sekä purin ne myöhemmin auki tekstimuotoon sopivilta osin.

Työpaikkaohjaaja auttoi minua valitsemaan vastaajat henkilöstöhallinnon tiimeistä. Asiantun-tijoina he tuntevat oman toimialueensa tilan ja tarpeet erinomaisesti. Olettamukseni mukaan yksilöhaastatteluilla voin löytää yksityiskohtaisempia ja monipuolisempia vastauksia verrat-tuna ryhmähaastatteluihin, koska yksilöhaastatteluissa asetelma on huomattavasti henkilökoh-taisempi. Juuti ja Puusa (2020) ajattelevat, että aineiston määrä on sopiva, kun aineistolla saa-vutetaan tutkimuksen kannalta relevantit tiedot. Vastaajien varsinainen lukumäärä ei vaikuta lopputulokseen. (Juuti & Puusa 2020, luku 2.4.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta määriteltyjä, mutta valmiita vas-tausvaihtoehtoja ei ole. Puolistrukturoitu haastattelu antaa vastaajalle vapauden vastata kysy-myksiin omin sanoin, vaikka tutkija on luonut kysymyksillä raamit kontekstille. (Puusa 2020, luku 3.6.) Valitsin haastattelutyypiksi puolistrukturoidun haastattelun, koska menetelmä antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin siinä laajuudessa, kuin vastaaja kokee tutki-muksen kannalta tarpeelliseksi vastata. Tätä asiaa pidin tärkeänä. Ennalta määrättyillä kysymyk-sillä pystyin pitämään huomion kontekstissa läpi haastattelun, mutta pystyin silti antamaan tilaa keskustelulle. Ajattelin, että valinnalla pystyn kysymään juuri niitä kysymyksiä, jotka olivat mielestäni tärkeitä. Lisäksi pidin puolistrukturoitua menetelmää aloittelevalla tutkijalla mielek-käänä vaihtoehtona, sillä ennalta määrättyt kysymykset lisäsivät todennäköisyyttä sille, että saan vastaukset mielestäni olennaisiin kysymyksiin.

Toisaalta puolistrukturoitu menetelmätyyppi saattaa vaikuttaa tutkimukseeni myös ennalta-ar-vaamattomalla tavalla, koska en voinut vaikuttaa siihen, mitä vastaaja aikoo vastata. Kun val-miita vastausvaihtoehtoja ei ole, vastaajat saattavat kertoa jotakin, mikä paljastaa puutteita han-kitusta teoriaperustasta. Silloin tapahtuma saattaa vaikuttaa tutkimuksen sisältöön merkittävästi ja joudun palaamaan takaisin tarkastelemaan aikaisempia valintojani. En voinut olettaa, että kaikki näkökulmat olisivat yhdenmukaisia.

Kysymysten laatiminen tuntui paikoin haastavalta. Muutin kysymyksiä useaan otteeseen ennen lopullisten kysymysten muodostumista. Aluksi muotoilin kysymykset lähestymään tutkimus-ongelmaa liian suoraan. Myöhemmin ymmärsin, että asettelu oli väärä. Tein johtopäätöksen,

että en voi esittää sellaisia kysymyksiä, joihin ei vielä tiedetä vastauksia. Ymmärrykseni kehittyi ja korjasin kysymyksiä.

Haastattelut ja kysely sijoittuivat maaliskuulle 2023. Koin aikataulupaineita aineiston hankinnan suhteen. Olisin voinut aikatauluttaa aineiston hankinnan suunnitelmallisemmin. Lopulta haastattelut ja kysely järjestyivät hyvissä ajoin.

Tutkimuksen luonne ei ole sensitiivinen, mutta päätin silti esittää vastaajat anonymoineina tässä tutkimuksessa. Perustelen valintaa, koska asiantuntijajoukko oli melko pieni ja rajatusta asiantuntijaryhmästä. En nähnyt suurta riskiä, että vastaajat pidättäytyisivät selvittämästä näkökulmiaan tutkimuksessa, mutta ajattelin vastaamisen olevan miellyttävämpää poistamalla tunnistetiedot. Kutsun vastaajia tässä tutkimuksessa henkilöstöhallinnon asiantuntijoiksi.

5.2 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisella analyysillä tutkija osoittaa, millaisilla periaatteilla aineistoa on käsitelty. Huolellisen analyysin avulla tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot löydetään aineistosta. Analyytisellä tarkastelulla tutkimusaineisto jäsenellään relevantiksi tiedoksi. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.) Yleisimmin analyysivaihe aloitetaan muuttamalla aineisto tekstimuotoon. Aineiston käsittelyssä toistuu luenta, ajattelu ja kirjoittaminen. Tutkija etsii aineistosta johtolankoja, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Analyysin apuvälineinä voi käyttää esimerkiksi teemoittelua tai koodaamista. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.) Koodaamisessa aineistosta etsitään yhteisiä nimittäjiä, jotka merkitään tietyllä koodilla (Puusa 2020, luku 4.9).

Juhila (2021) kuvailee teemoittamista vaiheeksi, jossa aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta keskeisiä asiasisältöjä. Vaihetta voi kutsua aineiston pelkistämiseksi, kun epäolennaiset tiedot karsitaan (Puusa 2020, luku 4.9). Juhilan (2021) näkemyksen mukaan aineiston teemoittelua voi käyttää sekä analyysimenetelmänä että sisällönanalyysissa. Ryhmittelemällä aineistoa teeman mukaan tiedon jäsentäminen helpottuu. Tutkija ei voi päättää teemoja etukäteen, vaan teemat muodostuvat, kun sama asia toistuu aineistossa. (Juhila 2021.) Teemoittelussa tutkijalla on alustava käsitys, mitkä teemat ovat olennaisia nostoja tutkimuksen kannalta (Vuori 2021).

Aloitin analyysivaiheen lukemalla aineistoa useasti läpi. Karsin epäolennaisuuksia pelkistämällä tekstiä. Vähitellen löysin aineistosta toistuvia aiheita, jotka muodostivat teemoja. Käytin apuvälineenä myös koodaamista, kun merkitsin yhteisiä nimittäjiä väreillä. Lopullinen aineiston analyysi muodostui aineistosta esille tulleiden teemojen avulla.

5.3 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullinen tutkimus on luotettava tutkimusmenetelmä, kun analyysivaihe suoritetaan perusteellisesti ja läpinäkyvästi. Aineiston analyysillä tavoitellaan luotettavaa tulkintaa ilmiöstä. (Puusa 2020, luku 4.9.) Laadullisen tutkimuksen uskottavuus syntyy, kun tutkija pystyy osoitetusti muodostamaan luotettavan tulkinnan ilmiöstä. Tutkijan on myös selvitettävä oma asemansa suhteessa tutkimukseen ja perusteltava läpinäkyvästi tehdyt valinnat. (Puusa & Julkunen 2020, luku 5.12.)

Uskon saavuttaneeni aineiston keruussa luottamuksellisen ilmapiirin, koska olen työyhteisön jäsen. Vastaajat selvittivät ilmiötä monipuolisesti ja yhtäaikaaisesti tietotaitoni kehittyi. Ymmärsin haastatteluiden edetessä, että osaamishallinta on käytössä organisaatiossa, vaikka se ei ole vielä tietokannassa. Opin aineistoa analysoidessa esimerkiksi, että suoritettujen ammattitutkintojen lukumäärää raportoidaan jo. Prosesseja on käytössä, mutta niitä on tarvetta kehittää.

Sekä haastattelun että kyselyn alussa selvitin vastaajille tutkimuksen aihepiiriä. Lisäksi selvitin heille periaatteet aineiston asianmukaisesta hävittämisestä työn valmistuttua. En johdatellut heitä, vaan vastaajat vastasivat kysymyksiin näkemystensä perusteella. Vastaukset olivat monipuolisia. Korostin analyysissa sitaateilla sellaisia näkökulmia, jotka olivat mielestäni erityisen tärkeitä. Nämä vastaukset myös selvittivät tutkimuskysymyksiä oleellisesti.

Analyysia voi pitää luotettavana toimeksiantajan kannalta, koska toin vastaajien näkökulmat esille laajasti ja perustellusti sekä käsittelin niitä monipuolisesti. Aineisto tuotti riittävästi tietoa tutkimusongelman selvittämiseksi, koska saamani tiedon avulla pystyin luotettavasti yhdistelemään tietoa teoriaperustaan ja muodostamaan lopulliset johtopäätökset läpinäkyvästi. Näkemyseni mukaan vastaajamäärä (4) oli riittävä tutkimuksen kannalta, sillä onnistuin ratkaisemaan tutkimuskysymykset toimeksiantajalle näillä aineistoilla. Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä myös yleisemmin organisaatioissa, jotka kehittävät osaamisen tunnistamista ja tiedolla johtamista.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE (2020) on laatinut opinnäytetöille eettiset ohjeet, joita noudatan tutkimuksessani. Solmin toimeksiantajan kanssa kirjallisen tilaajasopimuksen. Toimitin vastaajille asianmukaisen selonteon tutkimuksesta ja henkilötietojen käsittelystä. Pyysin ja sain suostumukset kirjallisesti. Vastaajat olivat tietoisia tutkimuksesta, he ymmärsivät oikeutensa ja he antoivat suostumuksensa tutkimukseen. Haastatteluiden ja kyselyn alussa kerasin vastaajille tutkimuksen eettiset periaatteet ja sitouduin noudattamaan hyvää tieteellistä

käytäntöä läpi tutkimuksen. Lisäksi varmistin jokaiselta vastaajalta, että he ovat tietoisia tutkimuksen aihepiiristä ja tutkimuksen julkaisusta. Huomioin myös tutkimuksen saavutettavuuden lisäämällä vaihtoehtoisen tekstin kuvioihin.

6 ANALYYSI

Aineiston analyysi syntyi teemoittelun avulla. Aineisto paljasti neljä kokonaisuutta, joista teemat muodostuivat. Nämä teemat vaikuttavat henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Seuraavaksi analysoin vastaukset teemojen mukaisesti. Lisäksi havainnollistan päättelyni rakentumista tuomalla tietoperustasta näkökulmia analyysiin.

6.1 Osaaminen ja tiedon hallinta

Vastaajat kertoivat osaamisen rakentuvan ammattikohtaisesta substanssiosaamisesta, kokemuksesta, työelämätaidoista sekä henkilökohtaisista vahvuuksista. Lisäksi vastauksissa nostettiin esille ammattikohtaiset pätevyudet, kuten erilaiset pätevuyslisenssit, joita tietyt tehtäväkuvat edellyttävät. Hekalla ei ole varsinaisia tutkintovaatimuksia, mutta silti osa tehtävistä edellyttää riittävää pätevyyttä tehtävässä suoriutumisen kannalta. Professori Viitalan (2021) havainnot tukevat aineistossa esiintyneitä näkökulmia, sillä hänen mukaansa ammattikohtainen osaaminen rakentuu substanssiosaamisesta, jota yleiset työelämäkompetenssit tukevat. Tällainen kompetenssitaito voi olla esimerkiksi ongelmanratkaisukyky. (Viitala 2021, 40.) Lisäksi vastauksissa painottui palkkausjärjestelmän rooli osaamisen ja suorituksen arvioinnissa, koska osaamiselle on asetettu ammattikohtaisia osaamisvaatimuksia osana järjestelmää. Työntekijän arviointitekijät koostuvat sekä ammattitaidosta ja osaamisesta että työsuorituksesta.

Osaaminen koostuu henkilöstön koulutuksesta, pätevydestä ja ammatillisesta osaamisesta sekä työkokemuksesta (Vastaaja 4).

Työehtosopimuksen kautta tulee niitä tiettyjä osaamisen ja pätevyuden tietoja, eli siellä puhutaan aika pitkälti ammattiosaamisesta ja, joka perustuu ihan tähän meidän palkkausjärjestelmäämme, ja aika pitkälti sieltä tulee ne tietyt ammattiosaamisvaatimukset, että on ne tietyt tiedot ja taidot sitten suoriutua siitä omasta työtehtävästä. (Vastaaja 3.)

Vastauksissa kävi ilmi myös strategiset osaamisvaatimukset, jotka eivät liity yksittäiseen ammattiryhmään. Nämä tiedot ja taidot ovat yhteisiä koko henkilöstölle työtehtävästä riippumatta. Esimerkkeiksi näistä taidoista nostettiin kielitaito, ICT-taidot ja vuorovaikutusosaaminen.

Myös elämäkokemusta pidettiin osaamista vahvistavana tekijänä. Vastauksissa oli pohdintaa tilannetajasta ja varmuudesta, jota elämäkokemus tuottaa. Mielessäni yhdistin tämän huomion taitoihin, joita henkilö voi oppia työpaikan ulkopuolella (Sitra 2019, 18).

Yksi vastaajista toi esille kokemustiedon jakamisen tärkeyden työyhteisössä eli jaetaan omaa tietotaitoa muulle tiimille. Myös ryhmässä oppiminen on keino kehittää osaamista (Tainio-Keinonen 2019).

Tällä hetkellä henkilöstön osaamistietoja säilytetään palkanlaskennan arkistoissa. Vastauksista kävi ilmi, että henkilö jättää työnhakuvaiheessa itsestään tietoja esimerkiksi erilaisten todistusten muodossa, jotka lopuksi arkistoidaan palkanlaskentaan. Tieto ei saavuta sähköistä tietokantaa, jolloin tietoa ei voi käyttää raportoinnissa. Työsuhteet ovat Hekalla yleensä pitkiä, keskimäärin noin yhdeksän vuotta ja sinä aikana henkilöstön osaaminen saattaa muuttua.

Mutta noin tietyllä tapaa me hyödynnämme sitä tietoa, mitä se henkilö jättää esimerkiksi työnhakuvaiheessa, (--) että jos vaikka puhutaan uudesta työntekijästä, niin meillä on tietty ymmärrys siitä osaamisesta CV kautta, tai niiden tietojen, mitä se henkilö antaa haastattelussa, tai vaikka työtodistusten, tai tutkintotodistusten kautta. Niin ne ovat semmoisia henkilötietoja, mitkä menevät sitten mappiarkistoon palkanlaskentaan, ja ne tulee aina esihenkilön kautta, ja ne sitten säilötään ja arkistoidaan palkanlaskennassa. No sitten sen lisäksi on näitä, mitä mainitsin, näitä tämmöisiä koulutuksia, mitä tavallaan just, vaikka tämä tieturvakortti, tai tämmöisiä, mitä pitää varmistaa, että ne ovat voimassa, niin ne ovat ainoastaan esihenkilöllä. Niitä ei tavallaan raportoida sitten muualle eteenpäin. (Vastaaja 3.)

Työntekijän osaamista ja suoritusta kartoitetaan vuosittaisissa arviointikeskusteluissa. Tilaisuudessa arvioidaan työntekijän osaamista ja suoritusta suhteessa vaatimuksiin. Tietoja osaamisesta hallinnoivat sekä esihenkilö että työntekijä itse. Arviointikeskustelun tulokset raportoidaan vuositason henkilöstöhallinnon yksikölle, sillä arviointipisteitys voi vaikuttaa palkan määrään. Muilla tavoin arviointikeskustelusta syntynyttä osaamisdataa ei kuitenkaan hyödynnetä, koska osaamisenhallintajärjestelmää ei vielä ole. Tein tästä johtopäätöksen, jonka mukaan näitä tietoja pystyisi hyödyntämään monipuolisemmin tietokannan avulla, jolloin data olisi henkilöstöhallinnon hyödynnettävissä useissa prosesseissa.

Yhdessä vastauksessa sivuttiin myös arviointikeskusteluita työntekijän näkökulmasta. Tällä hetkellä arviointikeskustelut ajatellaan helposti pelkkänä palkkakeskusteluna, jolloin tapahtuman syvempi merkitys unohtuu. Osaamisen näkyvyys ohjaa huomiota osaamisen ja suorituksen laajempaan kehittämiseen, tarkasteluun ja arvioimiseen. Näkemykseni mukaan tämä saattaisi edistää henkilöstön kiinnostusta osaamisen ja suorituksen kehittämiseen, kun tieto olisi konkreettisemmin nähtävillä. Toisaalta päättelin, että myös sellaisia kompetensseja voi harkita arviointitehtäviksi, jotka eivät kuulu varsinaisesti palkkausjärjestelmän piiriin. Näitä taitoja esihen-

kilö ja työntekijä voisivat pohtia yhdessä. Silloin arviointi koskisi laajemmin myös henkilökoh-
taisia osaamisia ja vahvuuksia. Organisaatio pystyisi saamaan arvokasta tietoa myös sellaisista
taidoista, jotka ovat palkkajärjestelmän ulkopuolella.

Vastauksissa tuli esille myös palkanlaskennan rooli osaamistietojen käsittelyssä palkitsemisen
näkökulmasta. Organisaatiossa palkitaan työntekijöitä esimerkiksi kokemusvuosista, tai Hekan
kustantamasta tutkinnosta. Tässä kohtaa osaamistietoa ei kuitenkaan taltioida mihinkään, vaan
tieto ilmoitetaan palkanlaskentaan palkitsemisen toimenpidettä varten. Oivalsin, että ihanneti-
lanteessa henkilöstö pystyisi itse päivittämään tietoja systeemiin aina, kun osaamisen kehitty-
y ja tiedot olisivat ajantasaisia.

Kyllä niitä toki ihan kokemusvuosien määrästä jo, tai siitä osaamisesta siinä mie-
lessä palkitaan, ja on tosiaan sellaisia tiettyjä virstanpylväitä, minkä mukaan, ja sit-
ten onhan meillä vielä lisäksi tietenkin yks iso asia, niin on tämä meidän palkkaus-
järjestelmä ja arvioinnit. Että siinähan sitä osaamista tavallaan, ja asennetta sun
muuta kaikkea muutakin siinä, mutta osaamistakin arvioidaan ihan tavallaan pist-
teyttämällä, ja sitten se mahdollisesti poikii sitten palkankorotuksia (--), että siinä
mielessä sehän on iso osa meidän tavallaan sellaista raportointia, vaikkei sellaista
suoraan raporttia osaamisesta pelkästään, mutta kyllähän toki se arviointi liittyy sii-
hen vahvasti. (Vastaaja 2.)

Suoritettuja tutkintomääriä tilastoidaan vuositason sisällöltään ja kappalemääräisesti, mutta
henkilöstön osaamisen kehittymistä ei pystytä katkeamattomasti arvioimaan tällä hetkellä il-
man tietokantaa. Tilastointi ei selvitä yksittäisen työntekijän, tai henkilöstön, osaamisen kehiti-
tymistä, tai kehittymisen laskua. Silloin koulutusten hyötyäkään ei pystytä todellisesti arvioi-
maan.

Ei välttämättä ole semmoista koottua tietoa (osaamisista ja kehitymisestä) ja myös-
kään meillä ei ole semmoista mittaristoa sille, että mikä olisi joku vaikka millä me
mitataan sitä asiaa, niin meillä ei ole. Siitä on puhuttu. (Vastaaja 1.)

Ajattelen, että osaamisen kehittämisen mittaaminen vaatii dataa osaamisesta. Jos osaaminen ei
ole näkyvää, osaamista ei voi mitata luotettavasti. Mittareita voi pohtia esimerkiksi siitä näkö-
kulmasta, millainen osaaminen on Hekalle tärkeää.

Vastauksissa todettiin, että henkilöstön osaamistietoja ei raportoida, tai käytetä laajemmassa
mittakaavassa satunnaisia kyselyitä lukuun ottamatta, koska tietokantaa ei ole. Osaamisenhal-
linnan merkittävänä ongelmana pidettiin sähköisen työkalun uupumista. Ilman sähköistä tieto-
kantaa tietoja ei voi tallentaa ja hallita jaetusti, mikä johtaa osaamisen tunnistamisen katkonai-
suuteen.

Vastauksissa käsiteltiin kehityskeskusteluiden osuutta osaamisenhallinnassa. Kehityskeskusteluissa sovitaan yhdessä työntekijän kanssa kehittymistavoitteista, mutta tavoitteiden seuranta ja koettiin haasteellisena, kun tietokantaa ei ole. Ajattelen, että sekä työntekijän että koko henkilöstön edistymistä ja tavoitteellisuutta on helpompaa tarkastella, kun tiedot olisivat järjestelmässä. Silloin henkilöstöhallinto pystyisi hyödyntämään tietoja monipuolisesti, kuten koulutusten suunnittelussa. Toisaalta alustalta voi myös kätevästi tarkistaa, mistä asioista edellisessä kehityskeskustelussa on sovittu. Tällä hetkellä tieto on esihenkilöllä ja työntekijällä, mutta tieto ei saavuta organisaation johtoa johdon prosesseihin.

Lisäksi lakisääteisten koulutusten ajoittaminen olisi sujuvampaa, jos tieto olisi näkyvää. Tämä helpottaisi esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon työtä. Erilaisten lisenssien voimassaolon seuranta olisi esihenkilöille vaivattomampaa, jos Hekalla on tietokanta näitä tietoja varten. Nyt katkonainen tieto haastaa suunnittelua ja käytännön työtä.

6.2 Tiedolla johtaminen

Vastauksien toistuvana teemana esiintyi osaamisen kehittämisen seuranta ja mittaaminen. Nämä aiheet eivät tällä hetkellä toteudu täysin, koska tietokantaa ei ole. Mittaaminen ja tavoitteiden seuranta henkilöstöhallinnosta käsin on hankalaa. Jos tiedot ovat kootusti tietokannassa, osaamisen kehittymistä pystyisi seuraamaan ja mittaamaan. Järjestelmä myös tehostaa tiedolla johtamista, kun tieto antaa pohjan suunnitelmallisuudelle ja ennakoimiselle.

(--)

että mihin sitä (osaamistietoa) käytettäisiin olisi seurantaan, että tuleeko ne tavoitteet, ja sitten myöskin sen, kun just sen osaamisen kehittämisen kehittämiseen, osaamisen kehittämisen kehittämiseen. Eli, että mihin suuntaan mennään ja, että meillä olisi tieto siitä, että mitä on olemassa tällä hetkellä, ja myöskin niitten, jos on niitä osaamiskuiluja, niin niitten havainnoimiseksi, että hyvänen aika, meiltä puuttuu tällöistä jotain kriittistä osaamista, että siihen pitää nyt panostaa, että meillä on joku iso asia, mikä vaatisi panostusta, niin sen näkyville saattaminen olisi just tällöisen tiedon tarkoitus. (Vastaaja 1.)

Näkyvyys tuottaa arvokasta tietoa sisäisestä osaamisesta ja osaamispääoman hallinnointi tehostuu. Toisaalta myös yllättäviä osaamiskuiluja ei kehity, kun tarpeita on etukäteisesti tiedostettu. Nämä prosessit vaativat kuitenkin osaamistietojen näkyvyyttä. Lisäksi vastauksissa pohdittiin sähköisen työkalun synnyttämiä, uusia prosesseja, kuten osaamisen keskiarvojen vertailua, tai osaamisvajeen tunnistamista.

Tällä hetkellä meillä ei ole tällaista raporttityökalua käytössä, mutta sellaista voisi käyttää esim. keskiarvovertailuun tehtäväryhmittäin, tehtäväryhmän osaamisista ja henkilön osaamisista verrattuna tehtäväryhmän osaamisiin. (Vastaaaja 4.)

Niin toki meillä paljon jatkuvasti rekrytoidaan myös talon sisältä, mutta että se aina ehkä vaatii sitä, että se työntekijä itse tunnistaa sen oman osaamisensa ja on kiinnostunut ja hakee niitä sisäisiä paikkoja, että se on aika pitkälti sitten myös sen työntekijän itsensä vastuulla ja selvittää vähän, että miten sitä omaa osaamista kehittää, (--). (Vastaaaja 3.)

Työntekijä on vastuussa itsensä kehittämisestä. Oman osaamisen kehittäminen ja seuranta kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. (Meklin & Ojala 2021, luku 2.) Mielestäni tämä on tärkeä näkökulma tässä kontekstissa. Henkilö voi tunnistaa puutteet omassa osaamisessa ja pyrkiä kehittämään itseään. Lisäksi, kun henkilö tunnistaa henkilökohtaiset kehittymiskohteet, työntekijä voi itsekin ennakoida tulevia osaamistarpeita. Yhdistin tämän näkökulman valmentavaan johtamiseen, jonka menetelmien avulla esihenkilö voi auttaa työntekijää tekemään oivalluksia (Ristikangas & Ristikangas 2013, 111). Osaamisen tunnistaminen tuottaa välineitä esimerkiksi urapolkuajattelulle. Esihenkilö voi ohjata työntekijää panostamaan sellaisiin asioihin, joissa työntekijä haluaa kehittyä ja yhtäaikaaisesti nämä tavoitteet tukevat myös organisaation strategisia tavoitteita.

(--) kun tulee jatkuvasti uusia järjestelmiä käyttöön, ja se vaatii aika paljon tämä jatkuva muutos myös sitä, että on sitä koulutusta ja sitä osaamista jatkuvasti kehitetään, niin kyllä se ehdottomasti se läpinäkyvyys ja se tiedon keskittäminen helpottaa sitä raportointia ja toiminnan suunnittelua ja ennakoitua. (Vastaaaja 3.)

Kuten Dufvan (2020) Megatrendit osoittavat, teknologian kehitys pakottaa työelämää uudistumaan. Työntekijätasolla tämä tarkoittaa oppimaan oppimista ja osaamisen uudistamista. Organisaatioiden näkökulmasta tiedolla johtamisen merkitys kasvaa.

Osaamistietoa voisi hyödyntää ainakin urapolkujen suunnitteluun, pätevyyksien hallintaan ja suorituksen arviointiin sekä näiden seurantaan ja vertailuun. Tulevaisuuden osaamistarpeiden suunnitteluun. (Vastaaaja 4.)

Lisäksi aineistossa käsiteltiin sisäisen osaamisen liikkuvuutta esimerkiksi projektiluontoisten tehtävien näkökulmasta. Tieto organisaation osaamisesta kehittää jo käytössä olevaa työkierron prosessia. Osaamisen tilapäinen siirtäminen on helpompaa, kun resurssit olisivat kootusti nähtävillä ja käytettävissä. Huomasin tässä vastauksessa yhteyden työntekijän kasvupolkuihin, jonka merkitystä työn mielekkyyteen Kauhanen (2012, 65) on teoksessaan tutkinut.

6.3 Suunnitelmallinen kehittäminen ja ennakointi

Seuranta ja mittaaminen mahdollistaisivat suunnitelmallisuuden ja ennakoimisen. Nämä toistuivat vastauksissa. Lisäksi aineistosta selvisi, että ennakoiva suunnittelutyö on tällä hetkellä vaillinaista. Jos osaamisvajeita pystytään ennakoimaan, koulutukset ovat oikea-aikaisempia. Toisaalta myös ulkopuolisen työvoiman tarpeen ennakoiminen on täsmällisempää. Näkemykseni mukaan kokonaisuus palvelee myös työyhteisön kehittämissuunnitelmaa.

Vastausten perusteella osaamisen kehittäminen tehostuu. Toisaalta oivalsin, että prosessi myös selvittää henkilöstön kehittämishankkeiden ja koulutusten tarvelähtöisyyttä, jotta ei epähuomiossa kehitetä sellaista, missä ei ole osaamisvajetta. Osaamisen kehittämistä voi tehdä tavoitteellisemmaksi ja raportointi on sujuvampaa. Suunnitelmallisuus tuottaa keinoja myös työntekijöiden henkilökohtaisiin oppimispolkuihin. Tein tästä päätelmän, jonka mukaan organisaation tavoitteet muodostuvat koko työyhteisön yhteisiksi tavoitteiksi, kun tekeminen ja kehittäminen on suunnitelmallista.

Etä se ei olisi niin epämääräistä, vaan se olisi paljon tarkempaa se osaamisen kehittäminen. Etä päästäisiin niihin hyötyihin ja tavoitteisiin. (Vastaaaja 1.)

Kaksi vastaajaa toi esille järjestelmän läpinäkyvyysnäkökulman. Näkyvät osaamistiedot tehostavat sekä osaamisen puutteiden että vahvuuksien löytymistä. Yksi vastaajista ajatteli prosessin myös kannustavan henkilöstöä haastamaan itseään uuden oppimiseen ja kokeilemaan rohkeasti. Lisäksi kahdessa vastauksessa pohdittiin myös henkilöstön aiemman työkokemuksen tuottamaa arvoa osaamispääomaan. Mielestäni erilaisten osaamisten tunnistaminen mahdollistaisi osaamisen monipuolisempaa käyttöä sekä myös osaamisen jakamista, mikä tukee ajatusta oppivasta organisaatiosta.

(--) tulevaisuudessa voisi tietty olla joku sellainen, mihin sitä osaamista olisi karotettu, että minkälaista osaamista meillä Hekassa yleensäkin on, että koska siis kaikilla on varmaan sitä aikaisempaakin työkokemusta, voi olla ihan eri alaltakin. Mutta mistä olisi kovastikin hyötyä (--), nyt kun kaikkea sähköistetään ja kaikkea, niin joillakin voi olla kokemusta jostain aikaisemmasta järjestelmästä esimerkiksi, tai näin. (Vastaaaja 2.)

Yhden vastaajan mukaan näkyvät osaamistiedot tehostavat organisaation rekrytointiprosesseja, kun sisäisen osaamisen tilannekuva on ajantasainen. Tästä tein päätelmän, jonka mukaan näkyvyyden ansiosta henkilöstöhallinto voi tukea rekrytointiprosesseja entistä tiiviimmin. Henkilöstöhallinto voi kohdentaa suunnittelua myös henkilöstön kehittämiseen, kun osaamisen ny-

kytilasta on tarkka tilannekuva. Koulutustarpeisiin ja osaamisvajeisiin vastaaminen on ennakoitua. Yhdistän nämä seikat jälleen osaamisen kehittämiseen. Kun sisäinen osaamisen tilannekuva on jatkuvasti ajantasainen, voidaan osaamispääomaa hyödyntää ja kierrättää monipuolisesti. Se saattaa jopa vähentää osaamisen hankkimista organisaation ulkopuolelta, jos sisäistä osaamista kehitetään tulevaisuusorientoituneesti.

6.4 Hyödyt ja osaamisen kehittämisen keinot

Vastausten perusteella osaamistiedon näkyvyydestä hyöttyy koko organisaatio. Haastatteluissa nostettiin esille johto, esihenkilöt ja henkilöstö. Strateginen suunnittelu on helpompaa, kun osaamisresurssit ovat näkyvillä. Henkilöstöhallinnon tiimille osaamistiedot toimivat työkalun omaisesti. Lisäksi organisaation koulutuskumppani voi kehittää koulutustarjontaa yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa vastaamaan tarpeisiin täsmällisesti. Henkilöstö pystyy arvioimaan henkilökohtaista suoritusta uudella tavalla, kun tiedot omasta osaamisesta ovat kätevämmiin saatavilla. Silloin myös henkilöstön koulutusvalinnat ovat osuvampia, kun tietoja voi tarkastella vaivattomasti.

Yksi vastaaja lisäsi kontekstiin työnantajakuva rakentumisen. Vastaajan mukaan osaamistiedon näkyvyys saattaa vaikuttaa positiivisesti sekä työntekijöiden että työnhakijoiden näkemyksiin työnantajasta. Pidän tätä näkökulmaa tärkeänä, sillä Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan organisaatiot voivat kasvattaa työntekijäymmärrystä keräämällä ajantasaista tietoa ja dataa työntekijöistä ja -hakijoista. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi henkilön osaaminen, toiveet, tai motivaatio. Työntekijäymmärrystä edistetään käsittämällä, mitkä asiat ovat henkilöstölle merkityksellisiä ja tärkeitä. Tiedon kerääminen kehittää myös työntekijöiden reflektiotaitoja. Mielenkiinto työntekijöitä kohtaan kehittää työnantajakuvaa ja siitä voi muodostua vetoimatekijä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 46–48.)

Keskitetty tietokanta sujuvoittaa sisäisten resurssien löytymistä ja hyödyntämistä esimerkiksi tilapäisiä projekteja varten. Tekijät löytyvät nopeammin, kun laajaa kartoitusta ja selvittelyä ei tarvitse tehdä erikseen. Vastauksissa toistui myös näkökulma, jonka mukaan tietokanta turvaa dataa ja toimintaa, kun varmistetaan osaamisen ja tiedon olevan aina useammalla kuin yhdellä henkilöllä. Tieto saattaa tällä hetkellä hävitä organisaatiosta esimerkiksi työntekijän vaihtuessa. Tietokanta helpottaa sekä esihenkilön että henkilöstöhallinnon työtä. Myös tiedon luotettavuus tehostuu järjestelmän myötä.

Niin kyllä se helpottaa sitä esihenkilötyötä, kun meidän henkilöstöhallinnon työtä ja myös tavallaan se, että kun meillä on sitten paljon helpommin saatavissa sitä raporttia ja erilaista jo ihan vaikka numeraalisesti dataa, niin on helppo suunnitella niitä toimenpiteitä, ja me pystytään myös raportoida ulkopuolelle. Meillä on vaikka tämä vastuullisuusraportointi, niin sieltäkin tulee jo ihan semmoisia tiettyjä vaatimuksia, mitä meidän pitäisi raportoida eteenpäin, niin tällä hetkellä, kun ei ole oikein semmoista mitään järjestelmää, mistä sitä tietoa saisi näppärästi ulos ja raportoitua, niin kaikki tämmöinen, että mitä enemmän joudutaan tekemään manuaalisesti ja kyselemään ja näin, niin aina se vähän tieto saattaa vääristyä siinä matkan varrella. (Vastaaja 3.)

Keskitetty tietokanta tuottaa runsaasti tietoa lukuisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Etenkin tiedolla johtaminen, suunnitelmallisuus ja ennakointi tehostuvat ja tietoa voi hyödyntää esimerkiksi työyhteisön kehittämissuunnitelmaa varten, kun tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on helpompaa. Näkyvät osaamistiedot kehittävät myös kehityskeskusteluprosessia ja tavoitteiden asettamista.

Haastatteluissa selvitettiin myös osaamistiedon hyödyntämistä yleisesti organisaation henkilöstöjohtamisen prosessien eri osa-alueilla. Vastaajat totesivat, että paikoin tiedon hyödyntäminen toteutuu jo tälläkin hetkellä, mutta keskitetyn tietokannan myötä prosessit tehostuisivat huomattavasti.

Tämä toteutuu kyllä, mutta ei niin hyvin kuin voisi toteutua, jos olisi osaamistiedon raportointia hyödynnettävissä. (Vastaaja 4).

Vastauksissa esiintyi pohdintaa osaamistietojen ajantasaisuudesta esimerkiksi sisäisissä rekrytointitilanteissa. Varsinainen palkkauspäätös ei edellytä työntekijän osaamistietojen keräämistä, mutta osaaminen on silti saattanut muuttua ajan saatossa.

No ehkä rekrytoinnissa sinällään se osaamistieto toimii meidän ulkopuolisessa rekrytoinnissa, mutta ehkä sisäisessä rekrytoinnissa se ei välttämättä ihan toimi, koska no tietenkin se riippuu, että osa saattaa kyllä ihan päivittää ajantasaiset CV ja silleen saadaan ihan tavallaan ajankohtaista tietoa, mutta voi olla, että välillä ehkä sitten sisäiset rekrytoinnit menee sitten ehkä vähän, että ei ole niin semmoista päivitettyä ehkä tietoa siitä kaikesta osaamisesta, että voi olla, että jotain jää sitten dokumentoimatta, tai, että jää sinne ehkä sen rekrytoivan esihenkilön ja se työntekijän väliseen siihen keskusteluun, että niitä ei ehkä tule sitten enää ilmi myöhemmin, että ne jää sille tasolle, että voidaan se palkkauspäätös tehdä, mutta sitä ei tule sitten näkyviin myöhempään käyttöön varten. Mutta (--) no henkilöstösuunnittelussa se ehkä vielä on, että tietyllä tasolla toteutuu. Mutta, että siinä on vielä paljon, mitä voisi kehittää, että siinä henkilöstösuunnittelussa se ehkä näkyy selkeämmin, että se on vielä osittain, miten pystytään sitä osaamistietoa just kun sitä ei ole oikein niin hallitusti saatavilla. Mutta ja sitten se henkilöstön kehittäminenkin, niin isossa kuvassa joo, että ne pääpiirteittäin, mutta ehkä sitten, jos mennään ihan siihen yksittäisen henkilön tasolle ja pidemmän tähtäimen suunnittelussa, niin siinä vielä

olisi sitten missä tämmöinen keskitetty järjestelmä hyödyttäisi ehdottomasti, että se olisi vielä sitten pidemmälle suunnattua. (Vastaja 3.)

Lisäksi vastauksissa pohdittiin myös henkilötasolla tiedon vaikutuksia henkilöstösuunnitteluun pidemmällä tähtäimellä. Oivalsin, että keskitetyn järjestelmän avulla työntekijöille pystyisi rakentamaan henkilökohtaisia oppimispolkuja. Nämä polut tukisivat henkilöstösuunnittelun strategiaa.

Ja henkilöstösuunnittelussa sama asia, kun emme me tiedä, mitä ihmiset osaavat välttämättä, niin ei me voida silloin suunnitellakaan, tai ainakaan se ei ole kauhean eksaktia. Se ei toteudu. Mutta en mä siis myöskään sano nyt, että kaikki nämä asiat eivät toteudu. Voi toteutua osalla paremmin ja osalla ehkä ei niin hyvin, koska sitä ei ole tavallaan sitä ei ole lyöty mihinkään tauluun ylös, että tällä tavalla me Hekassa toimitaan, niin se voi olla vaihtelevaa se tekeminen. (Vastaja 1.)

Lisäksi vastauksissa tuli esille myös tietojen muokattavuus ja ketterä hallinnointi. Muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiin, eli tarpeet eivät välttämättä pysy muuttumattomina vuodesta toiseen, koska strategiset painopisteet vaihtelevat ajan mukaan. Tästä päättelen, että painopisteiden tarkastelua voi kehittää säännöllisemmäksi tapahtumaksi.

Yksi vastaajista pohti henkilöstösuunnittelun osuutta rekrytointitilanteissa. Vastajan mukaan henkilöstön lukumäärää pohditaan tarkasti rekrytointiprosessin käynnistämisvaiheessa. Näissä tilanteissa resurssisuunnittelu on tarkoin määriteltyä. Suunnittelu keskittyy tällä hetkellä liiketoimintaa tukeviin asioihin, mutta laajempi, henkilöstön kehittämiseen tähtäävä henkilöstösuunnittelu on selvästi vähäisempää. Näkemykseni perusteella työyhteisön kehittämissuunnitelman toimet voi tehostua, jos osaamisenhallintaan panostetaan.

Niitähän meillä seurataan tosi paljon, että kuinka paljon on vaikka asuntoja per nuppi jossakin tehtävässä, tai jos tulee uusia kohteita paljon, niin tarvitaan lisää porukkaa. Ja niin siis tällaisessa suunnittelussa tietty. Vähän sitten siinäkin kohti niitä varmaan tehtävänimikkeitä, että kuinka monta kiinteistöhoitajaa, tarvitaanko siivoojia lisää ja. Ja onko palkanlaskennassa tarpeeksi porukkaa tekemään nyt sitten, jos henkilöstömäärä lisääntyy, ja siis tällaista suunnittelua henkilöstön vinkkeistä, niin varmaan siinä kohti tavallaan liippaa tuota osaamista myöskin. (Vastaja 2.)

7 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaiset osaamistiedot ovat Hekan näkökulmasta hyödyllisiä tietoja kerättäväksi sekä miten näitä tietoja hyödynnetään henkilöstöjohtamisessa. Tutkimusaineisto tuotti vastauksia näihin kysymyksiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että Hekan kannattaa panostaa tiedolla johtamiseen kehittämällä osaamisen tunnistamista. Osaamisen tunnistaminen tuottaa sekä työntekijäymmärrystä että uusia toimintamalleja osaamisen johtamiseen. Osaamisen tunnistaminen tukee työyhteisön kehittämissuunnitelmaa ja se kehittää jo olemassa olevia henkilöstöjohtamisen prosesseja. Tässä luvussa esittelen aineiston analyysin ja tietoperustan pohjalta syntyneet johtopäätökseni. Lisäksi kuvaan varsinaiset kehittämissuunnitelmani, jotka olen myös havainnollistanut mallinnuksen (liite 2) avulla:

- Osaamisenhallinta
- Suorituksen arviointi
- Osaamisen kehittäminen
- Henkilöstösuunnittelu
- Rekrytointi

Johtopäätösteni ja aineiston analyysin perusteella tieto sisäisestä osaamisesta tuottaa toimeksiantajalle tietokantaa niin sisäisen resurssisuunnittelun- ja henkilöstön kehittämisen- kuin rekrytointiprosessienkin tueksi, kun tarpeelliset osaamistiedot ovat kootusti henkilöstöhallinnon ulottuvilla (Viitala 2005, 233–234). Tieto kehittää Hekan henkilöstö- resurssi- ja urapolkusuunnittelua ja työntekijäymmärrys vahvistaa tiedolla johtamista. Lisäksi palkitsemisen prosessit tehostuvat, kun tiedot ovat ajantasaisesti sähköisessä muodossa ja tietoja voi päivittää (Meklin & Ojala 2021, luku 3). Tunnistamalla osaamisen näkyväksi, prosessi tuo esiin puuttuvat osaamiset ja kehittämistarpeet, jolloin se myös tukee ja kannustaa henkilöstöä kouluttautumaan lisää.

Henkilöstön kehittämishankkeiden ja koulutusten tarvelähtöisyys on hallitumpaa, kun osaaminen on näkyvää. Tiedolla johtamisen ansiosta tulevia osaamistarpeita pystytään ennakoimaan paremmin. Toisaalta kyetään tunnistamaan myös ne osaamiset, jotka ovat matalalla tasolla ja osaamista voi tarvittaessa siirtää. Osaamisen kehittäminen on ajantasaisempaa ja henkilöstösuunnittelua voi kohdentaa myös henkilöstön kehittämiseen. Menettely tehostaa koulutusten

oikeellisuutta, jotta ei kehitetä sellaisia osa-alueita, missä ei ole osaamisvajetta. Lisäksi prosessilla voi arvioida koulutusten laatua, eli kehittykö henkilöstön osaaminen odotetusti suhteessa suoritettuihin koulutuksiin.

Tiedolla johtaminen kehittää henkilöstöstrategian suunnittelua, ennakointia ja vaikuttavuutta (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1). Johtopäätösteni ja aineiston analyysin perusteella tiedon luotettavuus tehostuu ja tieto on katkeamatonta. Lisäksi organisaation toiminta on turvattua, kun tarvittavat osaamiset löytyvät riittävän monelta sisäiseltä resurssilta, myös yllättävissä tilanteissa ja tiedot eivät poistu työsuhteen päättyessä.

Kuten teoriapohja osoittaa, erilaiset kasvupolut edistävät henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota (Kauhanen 2012, 65–66). Lisäksi ne tukevat henkilön toimijuutta (Sitra 2019, 30). Ajattelen sisäisten resurssien kehittämisen tuottavan Hekalle myös taloudellista hyötyä, kun uutta osaamista ei tarvitse välttämättä hankkia organisaation ulkopuolelta. Urapolkumahdollisuudet ja työntekijäymmärrys vaikuttavat suotuisasti työnantajakuvarakentumiseen (Huhta & Myllyntaus 2021, 46–47). Tämä näkökulma esiintyi myös aineiston analyysissä. Oikea-aikaisesti kehittämällä henkilöstöä tarvittavat resurssit ovat jo valmiina organisaation sisällä. Menetellyllä mahdollistetaan uusia kasvupolkuja henkilöstölle ja organisaation osaamispääoma kehittyy.

Johtopäätökseni perusteella osaamisen tunnistaminen tuottaa ennen kaikkea dataa, jonka avulla johtaminen voi perustua tietoon. Työntekijäymmärrys kehittää yhtäaikaisesti sekä liiketoimintaa että työntekijäkokemusta, sillä liiketoiminnallisten seikkojen lisäksi työntekijäymmärrystä voi hyödyntää henkilöstön kehittämiseen. Siten toimilla edistetään Hekan strategisia tavoitteita, kuten tehokkuutta, vastuullisuutta ja kokemusta halutusta työpaikasta (Heka 2022a). Teoriapohjan mukaan vaihtelevuus työssä kasvattaa henkilöstön sitoutumista ja mielekkyyden kokemuksia (Kauhanen 2010, 55). Osaamisen kehittäminen vahvistaa myös henkilöstön osallisuutta ja hyvinvointia (Sitra 2019, 30). Lisäksi kehittyneet teknologiat edesauttavat henkilöstöjohtamisen tavoitteita (Auvinen & Lämsä 2020, 14). Tieto mahdollistaa työyhteisön kehittämisen ja tiedolla johtamisen henkilöstöjohtamisen prosesseissa.

7.1 Osaamisenhallinta

Opinnäytetyössä selvitin, mitä osaaminen oikeastaan on. Johtopäätökseni mukaan osaaminen rakentuu ammatillisesta osaamisesta, koulutuksesta, työkokemuksesta, työelämätaidoista ja pätevyydestä. Lisäksi henkilökohtaiset vahvuudet, kuten asenne ja motivaatio rakentavat osaamista. Tutkimushaastattelun vastaajat kokisivat henkilöstöhallinnon työn sujuvammaksi, jos henkilöstön osaamistiedot ovat sähköisessä tietokannassa.

Heka on määritellyt osaamisia työntekijän arviointiprosessissa. Johtopäätökseni mukaan myös näitä tietoja voi hyödyntää jatkossa monipuolisemmin. Ehdotan osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen arviointitehtävien sekä kehityskeskusteluiden datan siirtämistä sähköiseen tietokantaan.

Tietojen joustava muokattavuus kannattaa huomioida tulevaisuutta ajatellen. Työelämän muutokset saattavat vaikuttaa tietojen ajantasaisuuteen. Kun osaaminen tehdään näkyväksi, se antaa Hekalle valmiudet arvioida organisaation osaamista luotettavasti.

7.2 Suorituksen arviointi

Tuomalla palkkausjärjestelmään liittyvän työntekijän arvioinnin arviointitehtävät mukaan prosessiin saadaan suoriutumisen sekä ammattitaidon ja osaamisen taustalla olevia osaamisia tai puutteita tunnistettua ja mitattua. Prosessi tuottaa suorituksen johtamiseen uuden työkalun. Esihenkilöt voivat entistä konkreettisemmin motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin ja osaamisen kehittämiseen. Työntekijän osaamisen ja suorituksen arviointia voi jatkaa edelleen pisteyttämällä tietokannassa, esimerkiksi motivaatiotaso, lisenssi, tai kielitaito osaamistiedon osana. Kun osaamisen vaatimukset ja henkilön osaamisen arviointi on keskitetyssä systeemissä, saadaan osaamista ja sen kehittymistä mitattua.

Uutuusarvona ehdotan tietokantaan vietäväksi myös sellaisia taitoja, jotka eivät kuulu automaattisesti palkkausjärjestelmän arviointitehtävien piiriin, mutta mitä työntekijä itse pitää tärkeänä. Näitä taitoja työntekijä voi pohtia yhdessä esihenkilön kanssa. Tällä menettelyllä osaamisen kehittäminen etenisi laajempaan tarkasteluun, kun monipuoliset työelämätaidot tietokannassa lisäisivät organisaation osaamis pääomaa. Esimerkkinä vapaaehtoistyön tai harrastustoiminnan kautta hankittu taito, kuten joukkueen valmentaminen. Tämä harrastustieto viestii henkilön valmennus- ja ryhmänohjaustaidoista ja tieto on organisaatiolle arvokasta dataa, myös henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

Esihenkilöt ja henkilöstöjohto pystyvät seuraamaan tavoitteiden toteutumista tehokkaammin ja osaamisen tilannekuva on ajantasainen. Tutkimusaineiston perusteella tällä hetkellä suoritusta arvioidaan operatiivisella tasolla ja osaamisen raportointi keskittyy suoritettujen tutkintojen ja koulutusten kappalemääriin. Nykyisellä menettelyllä ei saada riittävää käsitystä osaamisen tilasta. Kun osaaminen tehdään näkyväksi, se antaa Hekalle valmiudet arvioida ja mitata luotettavasti sisäistä osaamista, osaamisen tasoa ja -tarpeita sähköisen työkalun avulla. Osaamisen johtaminen on organisoitua ja tavoitteellista toimintaa, jolla on selvä visio.

Lisäksi prosessi tuottaa suunnitelmallisen palautekeskustelun, jossa tavoitteiden ylittymistä tai alittumista arvioidaan yhdessä työntekijän kanssa. Tilaisuudessa selvitetään syyt suorituksen nousulle, tai laskulle sekä mitä suorituksen osa-alueita muutos koskee. Arviointikeskustelussa osaajaprofiilin tiedot päivitetään pisteyttämällä nykyhetken osaamistaso järjestelmään ja se tuottaa automaattisesti dataa sekä osaamisen että suorituksen tasoista henkilöstöjohtamisen prosesseihin, kuten palkitsemisen toimenpiteitä varten.

Vuosiprosessi tuo pakotetun ajankohdan tietojen päivittämiseen esimerkiksi kehityskeskustelun yhteyteen, joten se ylläpitää tekemisen suunnitelmallisuutta. On huomionarvoista todeta, että kun tehtävään sidottu ammatillinen osaaminen saadaan näkyväksi osaksi tietokantaa ja osaamisen arviointitulokset pisteytyksen avulla tietoon, saadaan sillä luotua mittarit osaamiselle. Eli kuvataan tehtävän vaatima osaaminen tietokantaan, jotta saadaan osaamisen tila näkyväksi.

Lisäksi tieto tuottaa henkilöstöhallinnolle ajantasaisen tilannekuvan henkilöstöstä ja osaamis- pääomasta. Osaamisenhallinta estäisi yllättävien osaamisvajaiden kehittymisen ja tehtävissä vaadittavien lisenssien voimassaolon seuranta on hallittua. Osaamisenhallinta muuttuu satunnaisesta tapahtumasta säännölliseksi osaksi organisaation toimintaa ja se on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi. Tiedolla johtaminen tehostuu ja prosessi kasvattaa työntekijäymmärrystä.

7.3 Osaamisen kehittäminen

Ehdotan Hekaa rakentamaan henkilökohtaisia oppimispolkuja henkilöstölle kehityssuunnitelmaa hyödyntämällä. Mielestäni osaamisen tukeminen ja kehittäminen on tärkeitä, sillä digitalisaatio muokkaa työtehtäviä jatkuvasti. Selkeät tavoitteet motivoivat parempiin suorituksiin sekä ne edistävät työhön sitoutumista. Mahdollisuus työssä kehittymiseen kasvattaa hyvinvoinnin kokemusta. Oppimispolkujen avulla esihenkilöt pystyvät valmentamaan ja ohjaamaan hen-

kilöstöä kehittämään osaamista sellaiseksi, joka palvelee sekä organisaation tavoitteita ja tulevaisuuden osaamistarpeita, kuten myös työntekijän uratoiveita. Menettelyllä ratkaistaan osaamishaasteita. Lisäksi tavoitteellinen toiminta tuo selkeyttä, eli koulutetaan vain tarpeeseen.

Tavoitteilla viestitään henkilöstölle, mitkä ovat niitä asioita, joissa henkilön täytyy kehittyä ja mihin asioihin pitää panostaa, jotta osaaminen voi kasvaa. Silloin kehittäminen ei ole näköalaton toiminta ja se edistää henkilöstön motivoitumista. Tavoitteet lisäävät tekemisen merkityksellisyyttä. Valmentavan otteen ja oivalluttavien kysymysten avulla esihenkilö voi ohjata työntekijää löytämään kehittymistä tukevia kiinnostuksen kohteita sekä sanoittamaan omaa osaamista. Oppimispolkua rakennetaan näiden tietojen ympärille organisaation strategiset tavoitteet huomioon ottaen.

Uusien oppimispolkujen myötä myös esihenkilöiden valmennustaitojen merkitys korostuu, jotta esihenkilöt pystyvät ohjaamaan työntekijöitä hankkimaan sellaista osaamista, joka tukee oppimispolkua. Sekä esihenkilöt että työntekijät voivat tahoillaan tehdä johtopäätöksiä osaamisen kehittämisen tarpeellisuudesta. Kuvatulla menettelyllä ohjataan myös työntekijöitä arvioimaan omaa osaamista ja peilaamaan osaamista suhteessa vaatimukseen. Toimet kirkastavat ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia. Henkilöstön kannalta on merkittävää tiedostaa uralla etenemisen mahdollisuudet sekä liikkumavara eri tehtävien välillä. Johtamisen näkökulmasta ohjaamisen oikeellisuus on tärkeää, eli ohjataan kehityspolkua organisaation todellisten tarpeiden viitekehyksessä.

Tiedot uratoiveista, kuten halukkuudesta siirtyä muuhun tehtävään, tai pysyä nykyisessä tehtävässä keskitetään henkilökohtaiseen profiliin. Henkilöstön toiveiden taltiointi tuottaa työntekijäymmärrystä organisaatiolle. Tietoja voi hyödyntää esimerkiksi oppimispolkujen suunnittelussa, mikä luo pohjaa kasvupolkuajattelulle. Toisaalta sillä estetään myös kehittymisen pysähtyminen, sillä osaamista voi kehittää myös nykyisen tehtäväalueen sisällä. Työntekijät voivat myös itse päivittää omia tietoja järjestelmään, mikä osallistaa ja vahvistaa mielikuvaa siitä, että organisaatio mahdollistaa kasvupolkuja henkilöstölle. Lisäksi se helpottaa ajantasaisen ja oikean tiedon ylläpitämistä. Osaamisen kehittämisestä tulee säännöllinen, jatkuva tapahtuma.

7.4 Henkilöstösuunnittelu

Hekan on kannattavaa kehittää henkilöstösuunnittelua hyödyntämällä työntekijäymmärrystä. Osaamisenhallinnan ansiosta sisäisiä resursseja pystytään kartoittamaan tehokkaasti ja osamista voi kehittää tai kierrättää. Tietoa voi käyttää monipuolisesti henkilöstösuunnittelun apuvälineenä.

Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoidaan ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Hekan strategia uusitaan neljän vuoden välein, mutta muuttuvassa yhteiskunnassa osaamisten painopisteitä on kannattavaa tarkastella useammin. Ehdotan strategisten osaamisten tarkastamista yhdeksi vuosiprosesseista.

Lisäksi henkilöstösuunnittelun avulla ymmärretään, millaista osaamista organisaatiossa on ja mitä resursseja uupuu. Oikea-aikaisesti henkilöstöä kehittämällä osaaminen voi löytyä sisäisistä resursseista. Menettelyllä mahdollistetaan uusia kasvupolkuja sekä vaihtelua työhön ja osamispääoma kehittyy edelleen.

Prosessilla tarjotaan henkilöstölle mahdollisuuksia työssä kehittymiseen. Henkilöstösuunnittelun kohdistaminen henkilöstön kasvupolkuihin ja työyhteisön kehittämiseen hyödyttää myös organisaation tarpeita, kun tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista pystytään kehittämään etukäteisesti.

7.5 Rekrytointi

Jatkossa työntekijäymmärrystä voi hyödyntää tehokkaasti myös rekrytoinnin apuvälineenä. Kun rekrytointisuunnittelu aloitetaan, tietoja ja henkilöstön kasvupolkutoiveita pystytään käyttämään työkalun tavoin. Tiedon avulla voidaan kartoittaa, löytyykö sopiva tekijä organisaation sisältä, vai hankitaanko osaaminen organisaation ulkopuolelta. Datan ansiosta henkilöstöhallinto pystyy tukemaan rekrytointiprosesseja entistä tiiviimmin.

Parhaimmillaan prosessi tuottaa tilanteen, jossa sisäisen osaamisen valinta aiheuttaa ketjureaktion omaisen tapahtuman. Silloin kasvupolut voivat mahdollistua samanaikaisesti usealle organisaation työntekijälle. Lisäksi virherekrytointien riski pienenee, kun valinta kohdistuu jo olemassa olevaan työntekijään. Toisaalta myös kustannukset madaltuvat, kun resursseja ei tarvitse suunnata täysin uuteen työsuhteeseen.

Prosessi palvelee henkilökohtaisia oppimispolkuja ja kehityssuunnitelmia. Näitä tietoja hyödyntämällä organisaatiossa tavoitetaan tekijät, jotka ovat halukkaita kasvupolkuihin. Lisäksi prosessilla saadaan koulutuksille vastinetta, kun hankittu osaaminen saadaan käyttöön tehokkaasti. Menettelyllä ohitetaan tilanteita, jossa kehityssuunnitelmassa sovittu osaamisen kehittäminen jää käyttämättä organisaation hyväksi. Prosessi tehostaa kustannetun osaamisen hyödyntämistä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön valmistuttua esittelin työni toimeksiantajan edustajalle. Työpaikkaohjaajan mukaan opinnäytetyö on organisaatiolle hyödyllinen, sillä Heka voi käyttää tutkimusta apuvälineen tavoin suunnittelutyössä. Vaikka osaamisenhallintajärjestelmän hanke ei ole vielä akuutti, opinnäytetyö tuottaa Hekalle uusia näkökulmia järjestelmiä ja johtamisen prosesseja ajatellen. Keskustelussamme selvisi, että organisaation sisäinen, mutta kuitenkin henkilöstöhallinnon ulkopuolinen näkemys oli tilaajalle erityisen arvokas. Lisäksi keskustelimme tuottamistani kehittämis ehdotuksista. Osa näistä aiheista on jo tunnistettu Hekalla aiemmin. Esimerkiksi tehtäväkohtaisten osaamisvaatimusten tarkemman määrittelyn tärkeys on tiedossa. Totesimme, että Hekan henkilöstöhallinnon yksikkö on verrattain nuori ja toimintoja pyritään rakentamaan vähitellen resurssien mukaan. Keskustelimme myös opinnäytetyön aiheen muotoutumisesta suhteessa alkuasetelmaan. Toimeksiantaja ei kokenut asiaa työtä heikentävänä seikkana, vaan lopullinen toteutus monipuolista tutkimustani. Lisäksi sovimme, että esittelen pyynnöstä tuloksia ja tuotoksia henkilöstöhallinnolle laajemmin.

Opinnäytetyön tietoperusta oli laaja, koska tahdoin taustoittaa syitä ja seurauksia, jotka vaikuttavat työhön ja johtamiseen. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia elinkeinoelämään ei voi liiaksi korostaa ja ne pohjustavat tämän tutkimuksen tärkeyttä. Osaamisen tunnistaminen on ajankohtainen aihe myös julkisessa osaamiskeskustelussa. Lisäksi digitalisaatio sujuvoittaa yhä useampien organisaatioiden toimintaa. Työn merkityksellisyyden kokemus ja osaamisen kehittäminen ovat kasvavia trendejä, kun nuorempi sukupolvi valtaa työelämää suurten ikäluokkien eläköityessä. Organisaatiot hyötyvät hyvinvoivista työntekijöistä, joilla on vahva toimijuus. Samanaikaisesti sitoutunut henkilöstö edistää organisaation strategisia tavoitteita ja toiminta on kestävä. Yhdistin opinnäytetyöhön näitä ajankohtaisia teemoja, sillä ajattelen aiheiden liittyvän olennaisesti toisiinsa. Aikakauden synnyttämät muutokset vaikuttavat kokonaisvaltaisesti kaikkialla työelämässä.

Tutkin työssäni osaamista kahdesta eri lähtökohdasta kahteen eri tarpeeseen. Nämä ovat eri asioita ja ne ajoittain sekoittivat ajatteluani. Aiheena osaamisen johtaminen on myös yleisesti tiedetty vaativaksi kokonaisuudeksi. Osaaminen on abstrakti ja sen kuvaaminen luotettavasti on organisaatioille vaikeaa. Osaaminen vaihtelee yksilöiden välillä ja lisäksi tehtäväkohtaisten osaamisten sisällöt muuttuvat ajan mukaan. Olisin voinut pohtia haastattelukysymyksiä toisella

tavalla ja valita kysymykset eri vastaajille heidän tehtäväalueensa tarkemmin huomioiden. Toisaalta näillä valinnoilla sain juuri sitä aineistoa, joka kuljetti ajatteluani sekä käytäntöön että abstraktimpaan näkökulmaan. Aineisto tuotti näkökulmia johtamisen tarpeisiin kuin myös henkilöstön kannalle. Näiden seikkojen ansiosta pystyin tarkastelemaan ilmiöitä monipuolisesti. Lisäksi ratkaisuni tuottivat tietoa tutkimuksen lopullisiin johtopäätöksiin, ja päätelmäni mukaan sain ne tiedot, jotka vastasivat toimeksiantajan kehittämistarpeeseen.

En arvannut työni alkuvaiheessa, millainen työni lopputulos on, sillä haastattelut laajensivat ymmärrystäni aiheesta. Esimerkiksi joidenkin aiheiden tuominen kontekstiin tapahtui vasta myöhemmin, mikä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. Työn edetessä ymmärsin yhteyden Y-sukupolven ja kasvupolkujen välillä sekä merkityksen työn mielekkyyteen ja sitoutumiseen. Jos organisaatiot eivät onnistu luomaan riittävästi vetovoimatekijöitä, työsuhteet voivat muuttua tulevaisuudessa lyhyemmiksi. Pohdin silti, yhdistinkö liian monta asiaa tähän työhön, mutta lopulta päädyin tietoisesti tähän ratkaisuun. Aiheet eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan ne mielestäni täydentävät toisiansa. Koen, että päätös monipuolisti työtäni, sillä henkilöstöjohtamisen prosessit tuottavat toimintamalleja käytäntöön. Opinnäytetyö oli valtava oppimisprosessi, mikä harjoitti ajatteluani myös tutkimuksellisesta kehittämistyöstä. Lisäksi innostuneisuuteni aiheita kohtaan johdatti työtäni eteenpäin ja arvioni mukaan onnistuin tuottamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimukseni on sovellettavissa laajemmin, kun organisaatiot kehittävät osaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä. Toisaalta opinnäytetyöni on käytettävissä myös havainnollistamaan tätä muutokautta, jossa elämme. Tuottamani mallinnus kuvaa osaamisen kiertokulkua johdon prosesseissa ja tutkimustani voi käyttää monipuolisesti erilaisissa kehittämishankkeissa. Näen työlleni sovellusarvon Hekalle, muille organisaatioille kuin myös henkilöille, jotka työskentelevät työyhteisöjen kehittämisen parissa.

Olisin tahtonut käsitellä tässä työssä tarkemmin kasvupolkuja. Työn rajaamisen takia tutkimukseni keskittyi prosessien kehittämiseen. Ilman tietokantaa kasvupolkuja on haastavaa hyödyntää isossa organisaatiossa. Kun prosessit on kuvattu valmiiksi ja, kun osaaminen ja motivaatio saadaan näkyväksi järjestelmään, luonnollinen jatkumo tälle opinnäytetyölle on esimerkiksi malli kasvupolkuja varten. Kasvupolkujen tukena voisi pohtia täsmällisemmällä tasolla esimerkiksi osaamisvaatimusten kartoitusta. Toinen ilmeisen kiehtova tutkimusaihe tulevaisuudessa on erilaiset verkostot ja kontaktit osaamistiedon osana ja niiden merkitykset arvonluojana organisaatioissa.

LÄHTEET

- Ahokallio-Leppälä, Heidi 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 2.3.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ahonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.
- Alanko, Tommi & Alasoini, Tuomo & Kalakoski, Virpi & Lukander, Kristian & Oikarinen, Tom & Seppänen, Laura 2020. Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, 33–52. Viitattu 2.2.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20tyo%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Antola, Juha & Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut.
- ARENE 2020. Vastuullinen opinnäytetyö. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 28.3.2023. <https://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateriaali%202020.pdf?t=1578486373>
- Auvinen, Tommi & Lämsä, Anna-Maija 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 11.3.2023. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71613/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bärlund, Aija & Perko, Susanna 2013. Kestävä johtajuus: bisneksen uusi elinehto. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.
- Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Viitattu 24.2.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>
- Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 29.3.2023. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaoepetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heka 2021. Historiaa. Viitattu 22.2.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/heka/perustietoa/historiaa>
- Heka henkilöstön vuosiraportti 2022 – SALAINEN.
- Heka 2022a. Strategia. Viitattu 21.2.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/heka/perustietoa/strategia>
- Heka 2022b. Helsingin kaupungin asunnot Oy (Heka). Viitattu 22.2.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/heka/organisaatio/helsingin-kaupungin-asunnot-oy-heka>

- Heka 2022d. Heka suunnittelee palveluiden keskittämistä pääkonttorille. Viitattu 15.3.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/uutiset/heka-suunnittelee-palveluiden-keskittamista-paakonttorille>
- Heka 2022e. Uusi oppimisalusta mahdollistaa työntekijöille oppimisen ajasta ja paikasta riippumatta. Viitattu 15.3.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/uusi-oppimisalusta-mahdollistaa-tyontekijoille-oppimisen-ajasta-ja-paikasta-riippumatta>
- Heka 2022f. Vuokralaisdemokratiajärjestelmä. Viitattu 15.3.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/asukkaalle/vuokralaisdemokratia/vuokralaisdemokratiajarjestelma>
- Heka 2023a. Perustietoa. Viitattu 22.2.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/heka/perustietoa>
- Heka 2023b. Hallitus. Viitattu 22.2.2023. <https://www.hekaoy.fi/fi/heka/perustietoa/hallitus>
- Huhtaniemi, Marita & Kautto-Koivula Kaisa 2006. Rengistä isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Juhila, Kirsi 2021. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 29.3.2023. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Julkunen, Saara & Puusa, Anu 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Kajjala, Markku 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? (E-kirja.) Helsinki: Alma.
- Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.
- Laine, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21. Viitattu 11.5.2023. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150784/Laine_Osaaminen_hyvinvointi_sosiaalinen_vastuu_tyorganisaatiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meklin, Soili & Ojala, Leenamajja 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. (E-kirja.) Helsinki: Kauppakamari.
- Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Luku 3.6. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.

- Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Luku 4.9. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.
- Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Viitattu 6.3.2023. Sitran selvityksiä 150. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/03/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2019. Julkinen johtaminen. (E-kirja.) Helsinki: Tietosanoma.
- Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. (E-kirja.) Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tainio-Keinonen, Kaisa 2019. Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. Viitattu 20.4.2023. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>
- Tainio-Keinonen, Kaisa 2020. Osaamisen kehittämisen menetelmät ja työkalut. Viitattu 4.3.2023. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittamisen-menetelmat-ja-tyokalut>
- Valtioneuvosto 2023. Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi. Viitattu 2.3.2023. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/osaamisen-sivistyksen-ja-innovaatioiden-suomi>
- Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. (E-kirja.) Viitattu 4.3.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (E-kirja.) 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. (E-kirja.) 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuori, Jaana 2021. Yleiset analyysitavat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 30.3.2023. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/>
- Yeung, Rob 2008. Successful Interviewin and Recruitment. London: Kogan Page.
- Yhteistoimintalaki 1333/2021.

9 LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Mistä osaaminen rakentuu Hekalla, mitä osaaminen on?
2. Kuka tai ketkä raportoi henkilöstön osaamisesta ja käyttää tietoa tällä hetkellä?
3. Millaisiin asioihin esihenkilöt ja henkilöstöhallinto osaamistietoa käyttävät?
4. Mihin osaamistietoja pitäisi pystyä tulevaisuudessa käyttämään? Pohdi ja visioi digitaalisatiota ja tulevaisuuden työelämää.
5. Kenelle osaamistiedon näkyvyydestä olisi organisaatiossa hyötyä? Miksi?
6. Miten keskitetty tietokanta osaamisen hallinnasta sujuvoittaisi henkilöstöhallinnon työtä?
7. Teoriapohjan mukaan osaamistietoja voidaan hyödyntää esimerkiksi suorituksen johtamisessa, palkitsemisessa, rekrytoinnissa, henkilöstön kehittämisessä ja henkilöstösuunnittelussa. Toteutuuko tämä mielestäsi Hekalla ja miltä osin toteutuu ja miltä ei?
8. Muut mahdolliset kysymykset.

Liite 2. Osaaminen henkilöstöjohtamisen prosesseissa

