



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANSSI LAMMINEN

Osaamisen tarpeen määrittely kohdeorganisaatiossa

Työkaluja strategisen johtamisen tueksi

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Lamminen, Anssi: Osaamisen tarpeen määrittely kohdeorganisaatiossa – Työkaluja strategisen johtamisen tueksi
Opinnäytetyö, ylempi AMK, joulukuu 2024
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempi AMK -tutkinto-ohjelma
Marraskuu 2024
Sivumäärä: 73

Osaamisen johtaminen on tunnistettu tärkeäksi osaksi organisaatioiden menestymistä. Osaamisen johtamisen kokonaisuudet kuuluvat myös oleellisesti organisaatioiden strategiatyön suunnitteluun ja toteutukseen.

Tavoitteena oli saada käsitys siitä, mitä osaamista kohdeorganisaatiolla tulee olla, jotta se menestyisi asettamissaan strategisissa tavoitteissa, ja millaisilla osaamisen johtamisen prosesseilla sitä voidaan kehittää.

Kehittämistyön teoreettisessa osiossa käsiteltiin strategian ja prosessien merkitystä ja roolia osaamisen johtamisen edellytysten parantamisessa, sekä selvitettiin osaamisen johtamisen toimintoja ja mittareita.

Tutkimusosiossa nimettiin strategian ja toimintojen perusteella kohdeorganisaation ydinprosessit, joista määriteltiin ydinosamiset. Tämän jälkeen teema-haastatteluja hyödyntäen saatiin koottua lista tarvittavista osaamisista, joita organisaatiossa tulisi olla, jotta ydinosamiset toteutuisivat.

Kehittämistyön tuloksena syntyi kohdeorganisaation ydinprosessikuvaus sekä haastatteluiden kautta muodostunut osaamislista ydinprosessien mukaan. Haastatteluiden perusteella havaittiin osaamisista, mitkä toistuivat haastateltavasta tai aiheesta riippumatta. Näitä kriittisiksi osaamisiksi määriteltyjä kokonaisuuksia olivat muun muassa: yhteistyö-, neuvottelu- ja verkostotaidot, tahtumatuo-osaaminen sekä priorisointitaito. Lisäksi toiminnan ja toimialan tuntemisen osaaminen nousi haastatteluissa oleelliseksi osaamiseksi.

Avainsanat: osaamisen tarpeen määrittely, osaamisen tarpeen arviointi, osaamisen johtaminen, ydinprosessit, ydinosaminen.

Abstract

Lamminen, Anssi: Identifying Competence Requirements – Instruments for Supporting Strategic Management

Master's thesis

Degree programme in Management and Service Business, Master's Program

November 2024

Number of pages: 73

Competence management has been identified as a vital component of organizational success. The elements of competence management are also intrinsically linked to the planning and execution of organizational strategy work.

The goal was to identify the necessary competencies for the target organization to meet its strategic objectives and to determine the competence management processes required to develop these competencies.

The theoretical part of the development work addressed the importance and role of strategy and processes in improving the conditions for competence management, as well as examined the functions and metrics of competence management.

In the research section, the core processes of the target organization were identified based on its strategy and operations, from which the core competencies were defined. Subsequently, utilizing thematic interviews, a list of necessary skills that the organization should possess to realize these core competencies was compiled.

As a result of the development work, a core process description of the target organization was created, along with a competency list formed through interviews according to the core processes. The interviews revealed competencies that were repeated regardless of the interviewee or topic. These critical competencies included, among others: collaboration, negotiation, and networking skills, event production expertise, and prioritization skills. Additionally, knowledge of operations and the industry emerged as essential competencies in the interviews.

Keywords: competence needs definition, competence needs assessment, competence management, core processes, core competencies.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	7
2.1 Organisaatorakenne ja jäsenistö	7
2.2 Kohdeorganisaation strategia	9
2.3 Henkilöstö.....	11
3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	12
3.1 Lähtötilanne, tavoite ja tuotos	12
3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	13
3.3 Kehittämistyön viitekehys	13
4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	15
4.1 Lähestymistapa	15
4.2 Tutkimusmenetelmät	16
4.2.1 Prosessianalyysi.....	17
4.2.2 Haastattelu	18
4.2.3 Ideointimenetelmän hyödyntäminen tutkimushaastattelussa	20
5 OSAAMISEN MERKITYS STRATEGIAN NÄKÖKULMASTA	21
5.1 Mitä strategia on?.....	21
5.2 Strategian suhde osaamiseen ja osaamisen johtamiseen.....	22
5.3 Strategialähtöisen ajattelun kritiikki ja pohdinta	24
6 YDINPROSESSIT ORGANISAATIOSSA	25
6.1 Liiketoimintaprosessiajattelu ja prosessijohtaminen	25
6.2 Prosessien hyöty johtamisessa	27
6.3 Prosessien tunnistaminen ja määrittely	28
7 OSAAMISEN JOHTAMINEN	31
7.1 Aineeton pääoma organisaatiossa	31
7.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa.....	32
7.3 Ydinosamisten määrittely	35
7.4 Osaamisen luokittelu	38
7.5 Osaamisen tason määrittely ja mittaaminen	40
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	44
8.1 Ydinprosessianalyysi sekä ydinosaminen kohdeorganisaatiossa.....	44
8.1.1 Ydinprosessianalyysin sekä ydinosamisten kuvaamisen tulokset	45
8.2 Haastattelut ydinprosessien vaatimasta osaamisen tarpeesta	51

8.2.1 Haastatteluiden taustatiedot ja toteutus.....	51
8.2.2 Haastatteluiden tulokset	52
8.2.3 Haastatteluiden johtopäätökset.....	61
8.2.4 Haastattelututkimuksen eettinen pohdinta	63
9 POHDINTA, JATKO JA HYÖDYNNETTÄVYYS	64
9.1 Pohdinta	64
9.2 Jatko ja hyödynnettävyys	65
LÄHTEET.....	67
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	70
LIITE 2: OSAAMISEN TASON MÄÄRITTELYN MITTARISTO	72
LIITE 3: KOHDEORGANISAATION OSAAMISLUETTELO.....	73

1 JOHDANTO

Moni osaaminen vanhenee nykyään nopeasti. Muutoksen tila on vakaa. Organisaatiolta tarvitaan jatkuvasti sopeutumiskykyä muuttuviin tilanteisiin ja tämä luo tarpeen myös henkilöstön osaamisen jatkuvaan tarkasteluun ja kehittämiseen. Kehittymisen tie on välttämätön organisaation elinvoimaisena pysymiseen tulevaisuudessa (Kauhanen, 2012, s. 143-144). On tärkeää, että organisaatio arvioi henkilöstön osaamistarpeet luodessaan ja toteuttaessaan strategiaansa. Jos muokataan strategisia tavoitteita, on tiedostettava, mitä osaamista henkilöstöllä pitää olla ja mikä on henkilöstön määrä uuden strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

2023 vuoden alusta aloittaneet hyvinvointialueet loivat Suomessa suuren toimintatapojen muutoksen monessa julkisorganisaatiossa. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio toimii tiiviissä yhteistyössä pelastusviranomaisen (pelastus-toimi) kanssa, joten kohdeorganisaation toimintamallit ja -edellytykset saattavat olla suuressakin muutoksessa lähivuosien aikana. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa johtamistyön edellytyksiä kohdeorganisaatiossa. Sen avainsanoja ovat osaamisen johtaminen ja osaamisen tarpeen kartoittaminen suhteessa strategisiin tavoitteisiin, sekä organisaation ydinprosesseihin. Kohdeorganisaation uusi strategiakausi käynnistyi 2023 vuoden alusta, mikä toimii pohja-asiakirjana tässä kehittämistyössä tuotetulle sisällölle. Kehittämistyö vaiheineen on itsessään matka kohdeorganisaation toimintaan. Tässä kehittämistyössä esitellyt toiminnot strategian, ydinprosessien, ydinosamisten ja osaamistarpeen määrittelyineen ovat kaikki tarkoitettu kohdeorganisaation tueksi ymmärtää tehtävänsä eri tulokulmista.

Tässä työssä englanninkielisen tiivistelmän laatimisen apuna on käytetty Microsoft Copilot -tekoälysovellusta. Muuhun tämän työn sisältöön tekoälyä ei ole käytetty.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

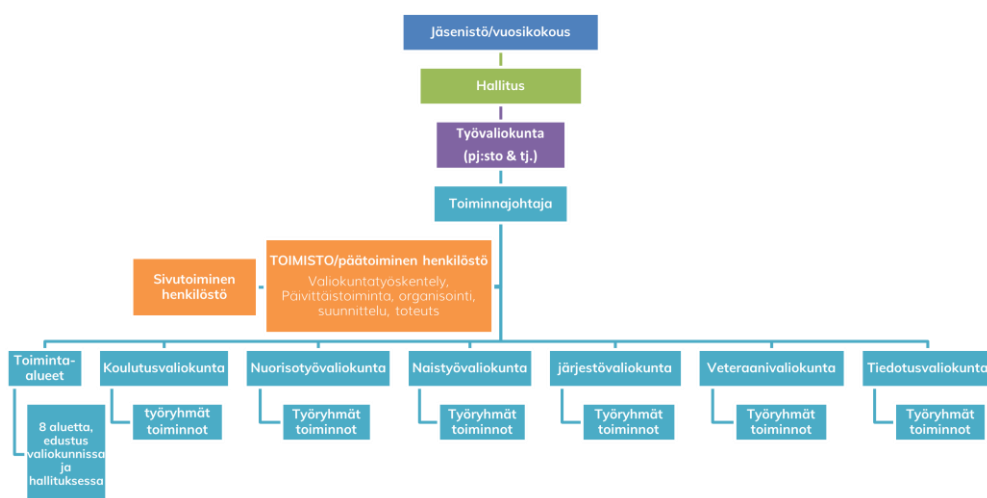
Kohdeorganisaationa tässä kehittämistyössä toimii Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto ry. (myöh. LSPeL). LSPeL on pelastusalan toimiva yleishyödyllinen yhdistys, jonka tehtävänä on tuottaa alueellisesti (Satakunta ja Varsinais-Suomi) muun muassa pelastusalan koulutusta, turvallisuuskoulutusta, turvallisuusviestintää, sekä ylläpitää turvallisuuskulttuurin elinvoimaisuutta. Tämä toiminta kohdeorganisaatiossa perustuu yhdistyksen sääntöihin ja pelastuslaitosten kanssa tehtyihin yhteistyösopimuksiin (LSPeL verkkosivusto, 2023). LSPeL:n päivittäistoiminta näyttäytyy koulutus- ja kurssitoimintana, sekä järjestö- ja tapahtumatuotantona, erilaisilla ja erikokoisilla tapahtumilla sekä turvallisuusviestintätoiminnalla. Lisäksi erilainen palveluneuvontatoiminta on oleellisena osana kohdeorganisaation päivittäistoimintoja.

LSPeL:n toimintaa ohjaa Patentti- ja rekisterihallituksen hyväksymät yhdistyksen säännöt (2014), jossa mainitaan organisaation olemassaolon tarkoitus alueellisena turvallisuutteen orientoituneena liittoyhdistyksenä. Tarkoituksensa toteuttamiseksi LSPeL muun muassa tukee jäsenistöään tarkoituksiensa toteuttamiseksi, kouluttaa pelastusalan tehtävissä toimivaa henkilöstöä sekä opastaa ja neuvoo kansalaisia ja yhteisöjä varautumisen sekä onnettomuuksien ehkäisyn aiheissa. (LSPeL säännöt, 2014)

2.1 Organisaatorakenne ja jäsenistö

Organisaatiokartta kuvaa visuaalisesti yrityksen tai yhteisön sisäistä rakennetta. Organisaation rakenne käy ilmi päätöksistä, sopimuksista ja linjauksista, joita organisaatio on tehnyt. Rakennettu organisaatiokartta auttaa hahmottamaan muun muassa tehtävät, vastualueet ja niiden tasot, sekä valtasuhteet liittyen päätöksentekoon. Organisaatiotyypit muotoutuvat ajan ja trendien mukaan. Perinteisimpiin malleihin kuuluu esimerkiksi linjaorganisaatio, missä vastualueet ja valtasuhteet ovat määriteltä selkeästi ylhäältä alas tai alhaalta ylös. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 140-143)

LSPeL organisaatio koostuu jäsenistöstä (yhdistykset, yritykset ja yhteisöt), luottamushenkilöistä (n. 60), vakituisista ja määräaikaisista toimihenkilöistä (4+1) sekä sivutoimisista, toimeksiantoihin liittyvistä palkansaajista ja yrittäjistä (n. 50). Ylin päätäntävalta yhdistyksessä on jäsenistöllä (vuosikokoukset). Toimintaa johtaa syyskokouksen nimeämä hallitus. Hallituksella on puheenjohtaja sekä kaksi varapuheenjohtajaa. Operatiivisesta johtamisesta vastaa toiminnanjohtaja apunaan työsuhteessa oleva päätoiminen henkilöstö. Hallitus on perustanut alaisuuteensa valiokuntia toimintatavoitteiden toteuttamiseksi. Valiokunnat voivat perustaa alaisuuteensa määräaikaisia työryhmiä. Yhdistyksen toiminta-alue on jaettu maantieteellisesti kahdeksaan toiminta-alueeseen. Kuviossa 1. esitellään LSPeL:n organisaatiokaavio. Organisaatiolla ei entuudestaan vastaava kaaviota organisaatiosta ollut, joten se syntyi tämän kehittämistyön tuloksena organisaation hallinnon asiakirjojen (LSPeL, 2024) sekä toiminnanjohtajan (Ali-Raatikainen, 2023) haastattelun avulla.



Kuvio 1. Länsi-Suomen Pelastusalan Liiton organisaatiokaavio. (Tekijän luoma kuvio perustuen: LSPeL, 2024, & Ali-Raatikainen, 2023)

Vapaaehtoisorganisaatio ei toimi ainoastaan virka-aikana, vaan lähes kaikki tapahtumat ja koulutukset tapahtuvat virka-ajan ulkopuolella. Organisaatio on näin ollen aktiivinen jokaisena viikonpäivänä ja iltana. Vapaaehtoisten rooli toiminnan mahdollistamisessa on merkittävä. Pienen päätoimisen henkilöstötiimin vuoksi kohdeorganisaatio on ulkoistanut joitain tärkeitä ydintoiminnan osiaan alihankkijoille tai yhteistyökumppaneille.

LSPeL Jäsenistö muodostuu pääosiltaan Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueiden vapaaehtoispalokunnista (118), joista lähes kaikki ovat sopimuspalokuntia, eli organisaatioita, jotka ovat tehneet sopimuksen pelastustoiminnan hoitamisesta alueellaan pelastuslaitoksen (Pelastustoimi) kanssa. Lisäksi jäsenistöön kuuluu yrityksiä (21) sekä turvallisuusalan yhdistyksistä (10). (LSPeL, 2023)

2.2 Kohdeorganisaation strategia

Julkisen ja yksityisen sektorin lisäksi yhteiskunnassamme toimii aktiivisesti niin kutsuttu kolmas sektori (yhdistykset ja järjestöt). Kolmannen sektorin rooli yhteiskunnassa on kasvanut huomattavasti. Sitä pidetään Pohjoismaissa julkista sektoria täydentävänä osana, ja sen toiminta on ammattimaistunut muun muassa palkatun osaamisvoiman seurauksena. Vaikka useat kolmannen sektorin toimijat ovat voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä (non-profit), niiden toiminnan ammattimaistuneissa rakenteissa tarvitaan samoja johtamisen malleja, strategista suunnittelua sekä liiketoiminnan ja liiketalouden linjauksia kuin yksityisellä tai julkisella sektorilla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 368-369)

Tässä kehittämistyössä selvitetään osaamisen tarvetta suhteessa organisaation strategiaan linjauksiin ja ydintoimintoihin. Tästä syystä kohdeorganisaation strategian esittely on tarpeellista, koska se toimii pohjana osaamisen tarpeen määrittelylle. Muun muassa Viitala (2005, s. 61) mainitsee, että organisaation strategisen tavoitetilan selkeys organisaatiossa on pohja kaikelle johtamiselle. Organisaation tavoitetila (visio) ja suunniteltu reitti sinne (missio) antavat ohjeet esimerkiksi siihen mitä osaamista vaaditaan, jotta päästään tavoitteeseen. Strategia luo pohjan näin myös osaamisen johtamiselle organisaatiossa. Valpola (2021, s. 23) kuvaa strategian tärkeyttä toiminnan kirkastajana, suunnanantajana tähdittäessä asetettuun maaliin. Strategia auttaa kohdentamaan organisaation resursseja haluttuun suuntaan tehostaen näin oikeiden ratkaisujen löytymistä, jotka vievät kohti tavoitteita.

LSPeL on päivittänyt strategiansa kaudelle 2023-2026, Kuvio 2. Strategia sisältää vision; Tunnetuin ja Arvostetuin Turvallisuusosaaja, ja mission; Turvallisuuden edistäjä ja kouluttaja. Tavoitteet on jaettu neljään painopisteeseen: asiantunteva turvallisuuskoulutus, aktiivinen verkostoituja, vahva jäsenistö ja resurssit. Strategian pohjalta LSPeL tekee vuotuiset suunnitelmansa kokonaisuudelle sekä toimialakohtaisesti. (LSPeL strategia 2023-2026, 2023)



Kuvio 2. Länsi-Suomen Pelastusalan Liiton Strategia 2023-2026. (Tekijän luoma kuvio, LSPeL 2023-2026 strategiasta)

Painopisteet esitellään LSPeL strategiassa 2023-2026 seuraavasti:

Asiantunteva turvallisuuskoulutus: Keskitymme vahvuusalueisiimme omahoitteisessa koulutuksessa pääkohderyhmänä nykyinen jäsenistö ja sen sidosryhmät. Toiminnan ytimessä on edelleen palokuntien kouluttaminen, jossa tarjotaan jatkossa osaamista ylläpitävää ja syventävää koulutusta.

Vahva jäsenistö: Tuemme jäsenistömme menestymistä ja jatkuvuuden varmistamista käynnissä olevassa rakennemuutoksessa. Erityisesti tavoitteita ovat: palokuntien yhdistys- ja järjestötoiminnan kehittäminen ja palokuntanuorisotoiminnan edistäminen tulevaisuuden takaajana.

Aktiivinen verkostoituja: Liiton tunnettuuden lisääminen jäsenistön keskuudessa, hyödyntäen mm. 90-vuotisjuhlaa sekä 2026 leiriä. Tuetaan palokuntia näiden edistäessä paikallista tunnettuuttaan.

Resurssit: Valtakunnallisen palokuntanuorisoleirin 2026 toteuttamismahdollisuuksien varmistaminen ja henkilöstön kehittäminen strategian linjausten mukaisesti.

2.3 Henkilöstö

Lukuisten vapaaehtoisten tekijöiden lisäksi LSPeL:llä on neljä päätoimista toimihenkilöä: toiminnanjohtaja, koulutuspäällikkö, järjestöpäällikkö ja hallintokoordinaattori. Lisäksi elokuussa 2024 on aloittanut määräaikainen projektipäällikkö valtakunnallisen leiriprojektin vuoksi 2026 lopulle asti. Jokaisella työntekijällä on oma tehtäväkenttensä. Toiminnanjohtaja toimii esihenkilönä palkatulle henkilöstölle.

Toimihenkilöiden tehtäväkuvat ja vastuut on jyvitetty organisaation toimintoihin siten, että jokainen toimihenkilö on asiantuntija omalla sektorillaan. Tehtävävastuut ovat pääosin muotoutuneet ajan saatossa. Toimihenkilöt huolehtivat organisaation päivittäistoiminnasta, suunnitelmien toteutuksesta, talouden seurannasta sekä hallituksen, valiokuntien ja työryhmien toiminnan fasilitoinnista ja päätösten täytäntöönpanosta. Sivutoiminen henkilöstö koostuu toimemksiantoihin, koulutuksiin ja yksittäisiin projekteihin rekrytoidusta työvoimasta, joiden toimintaa koordinoidaan päätoimisen henkilöstön toimesta. (Ali-Raatikainen, 2023)

3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

3.1 Lähtötilanne, tavoite ja tuotos

Vaikka kohdeorganisaation päätarkoitus on 90 vuodessa vakiintunut, ja se tiedostetaan organisaation sisällä sekä säännöissä, sitä ei juuri ole kirjoitettu auki esimerkiksi ydinprosessien näkökulmasta. Toimintakentän ja -edellytysten muutokset ovat vuosikymmenten aikana luonnollisesti muokanneet keinoja ja toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Jäsenistö, asiakaskunta ja sidosryhmät eivät tällöin välttämättä aina hahmota toiminnan tarkoituspäätä. (Ali-Raatikainen, 2023)

90 vuodessa organisaation toiminta ja tehtävät ovat ammattimaistuneet ja monialaistuneet, joten arvio tarvittavasta osaamisesta organisaatiossa, etenkin päätoimisen henkilöstön osaamisen tarpeesta ja resurssoinnista, on tarpeen suhteessa kohdeorganisaation strategisiin tavoitteisiin, joihin organisaatio on alkanut kiinnittää enemmän huomiota 2010-luvusta alkaen. Vaikka henkilöstö olisikin oman tehtävänkuvansa asiantuntija, pienen henkilöstömäärän vuoksi kohdeorganisaatio on ajoittain kohdannut tilanteita, missä oma osaaminen ei uudessa tilanteessa ole välttämättä riittävää. Tästä syystä yksi tämän kehittämistehtävän tavoitteista on selkeyttää sitä, mitä osaamista esimerkiksi päätoimisella henkilöstöllä olisi hyvä olla suhteessa strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin, sekä kirkastaa ajatusta sille, mitä osaamiskokonaisuuksia voidaan hankkia muulla tavoin.

Tämän kehittämistyön tavoite on tuottaa johtamisen työkaluja kohdeorganisaation hallinnolle strategian toteuttamiseen, mittaamiseen ja menestymiseen. Tuotetut työkalut (ydinprosessianalyysi, ydinosaamisten määrittäminen ja osaamisluekkelo) antavat hallinnolle arvion siitä, mitä osaamista tulee organisaatiossa olla, jotta strategiassa menestyään. Kehittämistyö parantaa henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelua. Kehittämistyö ei arvioi sitä, onko nykyisen henkilöstön osaaminen riittävää esiin nousseiden ydinosaamisten hoitamiseen.

Strategia saattaa olla usein pelkkä tiedostokansioon jäävä asiakirja, joka avataan vasta kun strategiaa pitää uusia tai sitä esitellään ulkopuolisille sidosryhmille. Kehittämistyön tavoite on kirkastaa strategiatyön merkitystä sekä organisaation hallinnon että henkilöstön kannalta. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa, avata ja kuvata kohdeorganisaation ydinprosesseja ja -toimintoja, sekä niihin liittyviä osaamistarpeita johtamisen ja strategisen päätöksenteon tueksi kohdeorganisaation hallinnolle. Kehittämistyön tuotoksena syntyvät kohdeorganisaation ydinosaamis- ja ydinprosessikuvaukset sekä osaamisen tarpeen arvioinnin lomake johtamisen tueksi sisältäen organisaation osaamistarpeen.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaksi tässä kehittämistyössä muodostuu:

- Mitä osaamista kohdeorganisaation strategian toteuttaminen edellyttää, ja millaisilla osaamisen johtamisen prosesseilla sitä voidaan kehittää?

Kehittämistyössä selvitetään kohdeorganisaation toimintoja tavoitteena vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat kohdeorganisaation strategian ja toiminnan kautta ilmenevät ydintoiminnot ja -prosessit?
- Mitä ydinosaamisia näistä prosesseista nousee esiin?
- Mitä kyvykkyyttä tarvitaan, jotta ydinprosessit ja -toiminta toteutuvat?

3.3 Kehittämistyön viitekehys

Kehittämistyön tutkimuksellinen viitekehys on kuvattu kuviossa 3. Se rakentuu johtamisen ja johtamisosaamisen kokonaisuuteen. Organisaatiolla on tavoitetilä, johon se pyrkii pääsemään kehittämällä strategian. Strategia aktivoidaan ydinprosesseissa, joissa onnistuminen on kiinni osaamisesta ja johtamisesta.



Kuvio 3. Kehittämistyön tutkimuksellinen viitekehys.

Työn keskeisimmät käsitteet ovat:

- Osaamisen johtaminen
- Osaamisen merkitys strategian näkökulmasta
- Ydinprosessien tunnistaminen organisaatiossa

Osaamisen johtamisen käsitettä käytetään, kun puhutaan liiketoiminnan lähtökohdista olevasta osaamiskokonaisuudesta. Osaamisen johtamisen alle sijoittuvat sekä organisaation strategisten kyvykkyyksien hallinta että henkilöstön osaamisen kehittäminen (Viitala, 2021, s. 121). Lisäksi Viitala (2021, s. 40) mainitsee, että osaamisen johtaminen johtajan työkaluna sijoittuu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Organisaation kyky toimia riippuu siitä, mitä osaamista sillä on, ja miten sitä hyödynnetään ja lisätään.

Osaamisen johtaminen on jatkuva osaamisen kehittämisen prosessi. Sen tarkoitus tulee organisaation asettamista tavoitteista, ja sen määränpää on ylläpitää ja tuottaa organisaatioon sellaista osaamista, millä tavoitteet saavutetaan (Sydänmaanlakka, 2012, s. 131-132). Strategian näkökulmasta osaaminen on

tärkein strategisen liiketoimintajohtamisen elementeistä (strategia, johtaminen, vuorovaikutus & osaaminen). Osaaminen luo pohjan pitkän aikavälin menestymiseen muiden elementtien kanssa (Kamensky, 2010, s. 28).

Prosessien tunnistaminen tarkoittaa prosessien erottamista toisistaan. Määrittämällä prosessille asiakas, tavoitteet ja suoritteet, saadaan selville prosessin tarkoitus. Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen (Kenni & Asikainen, 2011, s. 15). Kuten Virtanen & Wennberg (2005, s.120) ilmaisevat, että organisaation toiminnan suunnittelu alkaa ensin strategyöstä, vasta sen jälkeen voidaan kuvata ja määritellä sen prosesseja. Ulkoisen asiakkaan tarpeet ovat katalyytti organisaation prosessien tunnistamiseen etenkin julkishallinnossa. Prosessien vaikuttavuus mitataan tavoitteiden saavuttamisella (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 91).

Tässä kehittämistyössä on oleellista tarkastella niitä elementtejä, joille osaamisen kehittämisen tarve perustuu, jotta voidaan syvällisesti lähestyä sen kehittämistä. Tämän vuoksi kehittämistyön tutkimukselliseen viitekehykseen sisältyvät osaamisen johtamisen lisäksi myös strategian ja prosessijohtamisen komponentit. Näiden kolmen käsitteen yhdistelmällä rakennetaan tarvittava teoreettinen perusta tämän kehittämistyön tutkimukselliseksi viiteperustaksi.

4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Lähestymistapa

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta (case) ja tuottaa sen toiminnan kehittämiseksi lisää ideoita ja kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksella ei tavoitella määrällistä yleistämistä, vaan saada tietystä kehittämisen kohteesta laaja-alainen ymmärrys, mikä auttaa avaamaan näkökulmia toiminnan kehittämiseen. Tapaustutkimuksessa on oleellista ensin perehtyä syvällisesti kohteen

toimintaan, jotta saadaan selkeämmin selvitettyä, mikä lopullinen kehittämistyö on. Tapaustutkimuksessa ei siis ole poikkeavaa, että kohteeseen perehdyttäessä esiin nousee asioita ja kysymyksiä, mitkä saattavat muuttaa kehittämistyön aihetta tai suuntaa kehittämistyön prosessin aikana. (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti, 2020, s. 52–53)

Näkökulmana koko työn läpi on johtamistyön kehittäminen tuottamalla taustatutkimusta organisaation ydinprosesseista ja toiminnasta päätöksenteon tueksi. Kehittämistyön oleellisimpia kysymyksiä ovat: miksi meidän tulee johtaa toimintaa näin (strategiset tavoitteet), sekä miten me pääsemme tavoitteeseemme (organisaation ydinprosessit ja osaaminen)? Tästä syystä kehittämistehtävän lähestymistavaksi on valittu laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu tähän kehittämistyöhön, koska työn kohteena on yksittäinen kohdeorganisaatio, minkä osaamista, toimintamalleja sekä prosesseja tarkastellaan syvemmin, jotta ymmärrettäisiin paremmin, onko kohdeorganisaation resurssit suunnattu järkevästi tavoitteisiin peilaten.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat kehittämistyön työkaluja valitun lähestymistavan toteuttamiseen. Menetelmät on jaettu perinteisesti kvalitatiivisiin (laadullisiin) ja kvantitatiivisiin (määrällisiin) menetelmiin. Useampien tutkimusmenetelmien käyttö samassa kehittämistehtävässä katsotaan jopa eduksi. harvinaisempien tutkimuksessa käytettävien menetelmien hyödyntäminen ei ole kiellettyä, mikäli menetelmän käyttö on perusteltua. (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti, 2020, s. 104)

Tämä kehittämistyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä: haastatteluita sekä prosessianalyysiä ydinprosessitasolla. Ne tukevat lähestymistapana käytettävän tapaustutkimuksen luonnetta, koska ne porautuvat kohdeorganisaation toimintamalleihin. Prosessianalyysillä ydinprosessitasolla kasvatetaan ymmärrystä siitä, mitä ydintoimintoja kohdeorganisaatiolla on, mitkä ovat

painopisteet ja mitkä toiminnot ovat mahdollisesti ”aikavarkaita” resurssien käytön näkökulmasta.

Haastatteluilla on tarkoitus hahmottaa syvempi käsitys kohdeorganisaation tilanteesta osaamisen sekä sen tarpeen tunnistamisessa suhteessa ydinprosesseihin. Haastattelut kohdistetaan kohdeorganisaation palkattuun vakituisen henkilöstöön. Ylimmän johdon haastattelu aiheesta voisi olla tämän kehittämistyön seurauksena tapahtuma jatkumo osaamisen kehittämiseen organisaatiossa.

4.2.1 Prosessianalyysi

Prosessianalyysin avulla päästään käsiksi kehittämiskohteen juureen. Se avaa toimintatapoja sekä niiden mahdollisia ongelmia. Prosessien avaaminen on oleellista, jotta päästään käsiksi mahdollisiin kehittämistä vaativiin asioihin ja löytämään niihin sopivia ratkaisuja (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2020, s. 178). Prosessianalyysi ydinprosessitasolle toteutetaan tässä työssä pohjautuen lähdekirjallisuuteen, kohdeorganisaation hallinnon asiakirjoihin sekä toiminnanjohtajan tiedonantoon. Tässä kehittämistyössä kohdeorganisaatiolle viimeisteltyä ydinprosessikuvausta käytetään sekä ydinosamisten nimeämiseen että teemahaastattelujen ohjaavana tekijänä.

Strategian avaaminen ydinprosessitasolle on yksi tämän kehittämistyön tärkeimmistä osa-alueista. Ydinprosessikuvaus auttaa hallintoa ja henkilöstöä näkemään organisaation rakennetta jäsennellysti ja sitä kautta antaa tukea hallinnon päätöksentekoa sekä henkilöstön resurssien suuntaamista strategisesti tärkeiden ydinprosessien suuntaan. Ydinprosessianalyysin avulla helpotetaan kohdeorganisaatiota löytämään kohdeorganisaation ydinosamiset, jotka toimivat menestyksen avaimina organisaation toiminnassa.

4.2.2 Haastattelu

Tutkimushaastattelu poikkeaa normaalista keskustelukanssakäymisestä siinä, että haastattelulla on aina tarkoitus ja se on selkeästi roolitettu. Aloitteen haastattelusta tekee haastattelija, joka toimii kysyjän roolissa tiedon etsijänä ja selvittäjänä, kun taas haastateltava on sanomisensa asiantuntija, jonka tietämystä haastattelija pyrkii saamaan esiin kysymyksillään sekä ohjaamaan teemoillaan keskustelua haluamiinsa aiheisiin. (Hyvärinen ym., 2017, luku 2, Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus)

Haastattelulla voidaan tukea muita tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi syventämällä tai selventämällä muilla menetelmillä esiin nousseita asioita. Haastattelussa on mahdollista hyödyntää erilaisia ennalta valmistettuja virikkeitä tai tehtäviä, mitkä helpottavat haastateltavan orientoitumista käsiteltävään aiheeseen (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2020, s. 106). Haastattelun hyödyt tutkimusmenetelmänä nousee joustavuudesta ja soveltuvuudesta useaan tarkoitukseen. Haastattelussa haastattelija kohtaa haastateltavan tai haastateltavat verbaalisesti läsnäololla. Tämä tilanne auttaa haastattelijaa havaitsemaan myös ei kielellisiä signaaleita ja ymmärtämään ehkä paremmin vastausten merkityksiä (Hirsijärvi & Hurme, 2022, luku 3, kohta 3.1. Haastattelun edut ja haitat).

Haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä usein silloin kun halutaan selvittää syvemmin tai selventää asioiden tilaa. Tavoitteen kannalta on tärkeää, että kehittämistyöhön löydetään sopivin haastattelumenetelmä. Oleellista on löytää haastattelun muoto siihen, kuinka paljon kysymyksiä ja haastattelutilannetta muotoillaan ennakkoon (strukturointi). Pääkategoriat tutkimuksellisessa haastattelussa ovat strukturoitu-, puolistrukturoitu- ja avoin haastattelu. Haastateltavat ja haastattelijan välinen luottamus on tärkeää tutkimusmenetelmän käytön kannalta, ja haastatteluun on valmistauduttava huolellisesti. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2020, s. 108)

Avoimessa haastattelussa keskustellaan vapaamuotoisesti ja epämuodollisestikin aiheen ympärillä. Aktiiviseen keskusteluun osallistuu sekä

haastateltava että haastattelija. Avoin haastattelu soveltuu käyttöön muun muassa silloin, kun vahvistetaan olettaa esimerkiksi tiettyjen mittareiden pätevyyden osalta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2020, s. 108-109)

Keskustelunomaiseen strukturoimattoman ts. avoimen haastattelun luonteen kuuluu se, ettei haastateltavia valita sattumalta, vaan heidät valitaan tietyn kyvyn, osaamisen tai ominaisuuden mukaan, mikä on oleellista käsillä olevassa tutkimuksessa. Tavoitteena tässä on saada haastateltava mallintamaan käsityksensä tutkimuksen aiheesta. (Hirsijärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.2 Strukturoimaton haastattelu)

Puolistrukturoitu- ts. teemahaastattelu pohjautuu ajatukseen, missä jokin tai jotkin käsiteltävät asiat tai aiheet on päätetty valmiiksi. Teemahaastattelussa voidaan hyödyntää täten strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun hyviä puolia keskustelemalla vapaasti päätetyn teeman ympärillä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri ja muoto on kaikille sama, mutta esimerkiksi vastauksena omin sanoin on mahdollista. Lisäksi teemahaastattelu huomioi haastateltavien oman tulkinnan käsiteltävästä aiheesta. (Hirsijärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3 Teemahaastattelu - puolistrukturoitu haastattelu)

Toteutuksen suunnittelu haastattelussa on oleellinen osa sen onnistumista. Haastattelun tarkoitus on kerätä riittävä aineisto tutkittavasta aiheesta, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia päätelmiä. Teemahaastattelua suunniteltaessa on huolellisesti mietittävä aihepiirien eli teemojen sisällä olevat kysymykset ja päätettävä, mitkä aihealueet voidaan jättää teemojen ulkopuolelle (Hirsijärvi & Hurme, 2022, 5.5 Haastattelun sisällön suunnittelu)

Tässä kehittämistyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua (teemahaastattelu) selvittäessä mitä osaamista kohdeorganisaation henkilöstö kokee organisaation tarvitsevan ydinprosessien hallinnassa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Teemahaastattelussa voidaan yhdistää mahdollinen vapaampi keskustelu sovitun aiheen ympärillä. Haastatteluiden tavoitteena on toimia hallinnon johtamistyön sekä henkilöstön itsensä johtamisen sparraamisena. Eli haastattelut itsessään ovat osa tämän kehittämistyön tavoitetta;

johtamistyön kehittämistä ja organisaation kehittymistä. Tietopohja, ydinprosessikuvaus sekä siitä muodostuva käsitys ydinosoamisista muodostavat kokonaisuuden, mitä käytetään tutkimushaastattelujen pohjana.

4.2.3 Ideointimenetelmän hyödyntäminen tutkimushaastattelussa

Avoimen ja positiivisen ilmapiirin aikaansaaminen esimerkiksi haastattelutilanteessa on tärkeää. Ilmapiirin muodostamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joiden avulla saavutetaan paras toivottu tunneilmasto, etenkin luovuuteen ja ongelmanratkaisuun pyrkivissä tilaisuuksissa. Ideointi ja arviointi tulee pitää erillään luovissa ongelmanratkaisun ja kehittämisen prosesseissa, sillä arvioinnilla on taipumus tukahduttaa ideoinnin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2020, s. 158)

Esimerkiksi 8x8 -ideointimenetelmällä voidaan aiheesta, pulmasta tai ongelmasta saada aikaan useita tulokulmia, joiden avulla voidaan ymmärtää käsiteltävää aihetta paremmin. 8x8 -ideointimenetelmässä tuotetaan ongelma/aihe keskelle taulukkoa. Aiheen jokaiselle kahdeksalle sivulle sijoitetaan aiheesta mieleen tuleva näkökulma. Jokaisen ilmaantuneeseen kahdeksaan näkökulmaan sijoitetaan kahdeksan uutta näkökulmaa jne. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2020, s. 163-164)

Tässä kehittämistyössä sovelletaan 8x8 -ideointimenetelmää haastatteluissa, missä on tarkoitus selvittää ydinosoamisen toteutumiseen vaadittavia osaamisia. Ideointimenetelmän tehtävä on auttaa haastateltavaa hahmottamaan selvitettäviä osaamisia ja vahvistamaan ilmapiiriä haastattelussa, missä ei arvioida haastateltavaa tai haastateltavan osaamista, vaan keskitytään arvioimaan ydinprosessien ja -toimintojen vaatimaa osaamista.

5 OSAAMISEN MERKITYS STRATEGIAN NÄKÖKULMASTA

5.1 Mitä strategia on?

Strategia on organisaation pelikirja ja käsikirjoitus, jonka mukaan se toteuttaa tavoitteitaan. Se on pohdintojen, arvojen, päätösten ja valintojen yhteen koava prosessi, jonka avulla organisaatio tavoittelee ylintä päämääräänsä, visiota. Strategiassa etsitään toimintamalleja ja -tapoja, millä organisaation arvontuotto asiakkaalleen olisi mahdollisimman positiivinen tyydyttäen näin asiakkaan tarpeita (Lindroos & Lohivesi, 2006, s. 27-28). Strategian johtaminen ei pääty strategia-asiakirjan puhtaaksikirjoittamiseen. Se on jatkuva käynnissä oleva prosessi, mikä sisältää kaikki strategiatyön osa-alueet aina suunnittelusta toteutukseen, arviointiin ja strategian päivittämiseen. Tähän jatkuvaan strategian johtamisen prosessiin liittyy vahvasti osaamisen johtaminen, minkä askelmerkit ja suuntaa tulee laaditusta strategiasta (Sydänmaanlakka, 2012, s. 136-137).

Paneutuminen ja pitkäjänteisyys ovat avaimet strategiatyöskentelyn onnistumiseen. Ilman näitä laadukkaatkaan johtamisjärjestelmät tai strategiaprosessit eivät tuota toivottua tulosta. Pitkäjänteisyyden aikajänne strategisen johtamisen kulttuurin luomisessa organisaatioon on arvioitu kestävän 10-15 vuotta. Usein erilaiset mikro- ja makrotason murrokset sekä hektisessä kvartaalitaloudessa eläminen hämärtävät pitkäjänteisen strategiatyöskentelyn keskittymisen tärkeyttä, vaikka loppujen lopuksi organisaation ketteryys ja reagointikyky on tuotosta pitkäjänteisestä keskittymisestä strategiatyöskentelyyn (Kamensky, 2010, s. 346-347)

Kamensky (2010, s. 39) huomauttaa, että Ei -sana on kykyä keskittyä olennaiseen, myös strategiassa. Sen sanominen hyvillikin ideoille organisaatiossa esihenkilöltä alaiselle, alaiselta esihenkilölle, kollegalta toiselle, asiakkaalle ja yhteistyökumppanille on usein vaikeaa. Se on kuitenkin välttämätön taito strategisen työskentelyn onnistumiselle. Priorisointi on rohkeutta keskittyä ydintoimintoihin pitkällä aikajänteellä.

5.2 Strategian suhde osaamiseen ja osaamisen johtamiseen

Osaamisen johtaminen on prosessi, mikä lähtee liikkeelle organisaation strategisista linjauksista. Sen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio voisi suoriutua tavoitteiden asettamista tehtävistään (Sydänmaanlakka, 2012, s. 131). Osaamisen johtamisen tavoitteena on turvata organisaation kilpailukyky sen jokaisella tasolla osaamisen avulla. Laajana ja jatkuvasti liikkuvana ja kehittyvänä kokonaisuutena se käsittää muun muassa strategisen osaamisen kehittämisen, uudistamisen ja arvioinnin, mutta sen kokonaisuus nähdään usein yksinkertaistettuina työkaluina, kuten osaamiskartoituksena. Laajan kokonaisuutensa vuoksi sen visuaalinen kuvaaminen on hyvin haastavaa (Viitala, 2021, s. 14).

Vaikka yksityinen ja julkinen sektori eroavat organisaatioina tarkoitukseltaan, omistajapohjaltaan ja rahoitukseltaan merkittävästi, molemmissa panostetaan paljon resursseja strategioiden laadintaan, linjataan tulevaisuutta ja pohditaan tavoitteita. Strategiaa laadittaessa on oleellista pohtia ja suunnitella sitä, millaisella henkilöstöllä ja osaamisella asetetut tavoitteet kivuttomimmin saavutetaan. Onko sellaista osaamista itsellä? Mistä sellaista osaamista saadaan hankittua ja pitääkö tarvittava osaaminen omistaa vai voiko sen ulkoistaa? (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 8-9)

Åhman, Barlund & Vatanen (2007, s. 32-33) mainitsevat strategian toteuttamisessa tärkeäksi osaamisen tunnistaa se, että tehdään käytettävissä olevilla resursseilla oikeita, strategiaa tukevia asioita, eikä niinkään asioita oikein, mitkä välttämättä eivät tue valittua strategiaa. Toisin sanoen osataan olla keskittymättä asioihin, jotka eivät tue toimenpiteitä matkalla strategisiin tavoitteisiin. Tämä näkyy käytännössä siinä, miten henkilöstön työtä ja osaamista ohjataan yhteisiä päämääriä kohti siten, että henkilöstö ymmärtää panoksensa yhteisissä tavoitteissa.

Osaamisen johtamisella on tärkeä kytkös organisaation strategiaan tavoitteisiin, sillä se toimii siltana strategian ja suoritteiden johtamisen välillä. Sen avulla pystytään ankkuroimaan strateginen tavoitetila visiotasolta aina suorittavaan

konkreettiseen yksilötasoon. Tämä ilmenee yksilötasolla siten, että työntekijä pystyy nimeämään työnsä tarkoituksen, tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet sekä mitä osaamista hän tarvitsee suoriutuakseen näistä tehtävistä (Sydänmaalakka, 2012, s. 153). Lisäksi Kaijala & Tolvanen (2020, s. 19-20) mainitsevat, että oli henkilöstötulokulma otettu huomioon suoraan strategiassa, tai sen alaisessa henkilöstöstrategiassa, henkilöstön ja sen osaaminen on oleellinen osa muuttuvan yhteiskunnan organisaation menestystekijöitä. Eli henkilöstön muutos- ja osaamistarpeet on otettava huomioon strategioita luotaessa.

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan sitä periaatetta, minkä organisaatio muodostaa liiketoimintastrategian toteuttamiseksi henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Sen tulisi olla tiiviisti mukana suunniteltaessa koko organisaation liiketoimintastrategiaa, muutoin suhde päätavoitteiden kanssa jää vajavaiseksi. Henkilöstöstrategiassa määritellään muun muassa työvoiman laatua (osaaminen, työsuhte, profiili) ja määrää, sekä suunnitelmia lähitulevaisuuden osaamistarpeisiin ja suorituskyvyn parantamiseen. Henkilöstöstrategian sisältö on organisaatio- ja toimialariippuvaista kunkin organisaation tarpeisiin sidottua suunnittelutyötä. (Viitala, 2021, s. 182-183)

Hannus (2004, s. 72-75) esittää, että kyvykkyydet ja niiden määrittäminen on oleellinen osa organisaation strategista ajattelua -voimavaroja ja johtamista. Kyvykkyyksiksi hän luokittelee osaamisen, prosessit ja ICT-ratkaisut. Näistä osaaminen kuvataan kyvykkyyden perustaksi, mikä ei kuitenkaan yksin riitä tuottamaan arvoa asiakkaalle, vaan se pitää tuotteistua arvoksi prosesseissa, joita ICT-ratkaisut tukevat. Hannus jakaa osaamisen prosessiosaamiseen ja sisältöosaamiseen, joista sisältöosaaminen on yksilön osaamista ja prosessi-osaaminen on organisatorista, yhteistä osaamista, mihin sisältöosaaminen tulisi muuntaa. Kyvykkyyksien lisäksi strategiset voimavarat sisältävät rakenteen & kumppanuudet, sekä materiaaliset että immateriaaliset voimavarat. Kuten Hannus, myös Valpola (2021, s. 222) teoksessaan painottaa samaa asiaa, prosessiosaamisen ja yksilön osaamisen yhteyden tärkeyttä, mutta painottaa yksilön osaamisen tärkeyttä. Organisaatiossa on oleellista kysyä, mitä osaamista meillä on tavoitteisiimme nähden, käytämmekö sitä tehokkaasti ja miten lisäämme tarvittavaa osaamista? Vaikka organisaatiolla olisi korkea

prosessiosaamisen taso, ne jäävät hyödyntämättä, jos ihminen ei toimi niiden käyttäjänä.

Otalan (2008, s. 38) mukaan strategiaperustainen osaamisen määrittely toimii pohjana onnistuneelle osaamisen kehittämiselle. Ilman selkeää tavoitetta linkki osaamisen tarpeeseen ja sen kehittämiseen katkeaa. Ilman strategiaperustaa tehdyt osaamisen kartoitukset eivät anna oikeaa kuvaa organisaation oikeista osaamistarpeista. Tämän vuoksi strategian kautta on ensin selvitettävä osaamistarve ennen osaamiskartoitusta. Ojala (2008, s. 82) mainitsee myös, että osaamisen johtamisen kiinnittäminen tiivistä strategiseen johtamiseen auttaa organisaatioita hankkimaan tarvittavaa osaamista ja hyödyntämään paremmin jo hallussa olevaa osaamista, sekä lisäksi näkemään ennalta, mitä osaamista saatetaan tulevaisuudessa tarvita. Osaamisen johtaminen on näin oleellinen osa organisaation tehokasta johtamiskulttuuria.

5.3 Strategialähtöisen ajattelun kritiikki ja pohdinta

Mitronen & Raikaslehto (2019, s. 59-60) toteavat, että strategialähtöinen ajattelu organisaatioissa ei ole täysin kritiikitön. Sillä juuri päivitetty ja kirjattu organisaation strategia ei itsessään tuota onnistumista, mikäli se ei sulaudu osaksi päivittäistoimintaa. Tai että uuden keskitetyn strategian orjallinen noudattaminen saattaa hidastaa kehitystä tai olla liian kankea muuttuvassa ajassa. Onko strategiaan tarkoituksenmukaista panostaa aikaa ja rahaa, jos toteutukseen ei riitä resursseja? Strategialähtöisen ajattelun rinnalle on noussut ketterät, jatkuvasti uusiutuvat toimintamallinäkökulmat, missä esimerkiksi toiminnan alkuperäinen tarkoitus ja organisaation tavat toimia ohjaavat toimintaa. DePree (1992, s. 208-209) huomauttaa, että hyvä strategiatyö ei yksin riitä menestymiseen, vaan lisäksi tarvitaan oikeanlaista, tehokasta ja huolellista henkilöstöpolitiikkaa, etenkin kokeneen henkilöstön osalta.

Kaijalan & Tolvasen (2020, s. 13) mukaan strategialähtöisen ajattelun edelle voi nousta organisaation kulttuuri toimintaa ohjaavana voimana. Ohjaavalla tekijällä ei ole välttämättä näin ollen merkitystä, kunhan syy olemassaoloon on

selvillä. Oli ajuri sitten mikä tahansa, esimerkiksi strategia, tarvitaan osaavaa henkilöstöä ja riittäviä resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöllä on taipumus suoriutua paremmin annetuista tehtävistään, jos hänellä on selkeä käsitys mitä hän tekee ja miksi. Samalla tavalla johto pystyy suuntaamaan ja mitoittamaan oikeanlaista osaamista organisaatiossa, jos sillä on selkeä kuva suunnasta ja asetuista tavoitteista.

Strategia on organisaation pelikirja toteuttaa menestyksekkäästi toimintojaan tavoitteidensa eteen. Ilman selkeää päämäärä toimintaa on haastavaa johtaa tai kehittää. Katsaus lähdekirjallisuutteen osoittaa selkeästi strategian merkityksen osaamisen kartoituksen alkuun laittavana voimana. Organisaation tavoitteet (visio) ja suunniteltu reitti sinne (missio) määrittävät tarpeet tarvittavalle osaamiselle ja sen johtamiselle. Strategia määrittää osaamistarpeen, minkä avulla voidaan vasta alkaa kartoittaa omaako organisaatio tarvitsemaansa osaamista. Osaamisen määrittely ilman strategiaperustaa olisi haastavampaa toteuttaa, jos selkeitä tavoitteita ei olisi.

6 YDINPROSESSIT ORGANISAATIOSSA

6.1 Liiketoimintaprosessiajattelu ja prosessijohtaminen

Liiketoimintaprosessi terminä tulee erottaa prosessiteollisuudesta, missä esimerkiksi tietty sarja kemiallisia reaktioita tuottaa uuden lopputuloksen. Liiketoimintaprosessi tarkoittaa joukkoa toisiinsa linkittyneitä toimintoja, joiden lopputuloksena syntyy liiketoiminnallista hyötyä. Näin ollen liiketoimintaprosessilla on aina asiakas. Asiakas voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen. Liiketoimintaprosessia ei myöskään tule rinnastaa projektiin, mikä taas on kertaluonteinen toiminto, missä prosessitoiminnot säännöllisesti toteutuvat. (Lecklin, 2006, s, 123-124)

Laamanen & Tinnilä (2009, s. 10) kertovat, että prosessijohtaminen perustuu uskomukseen siitä, että tietty organisaation tapahtumien ketju luo asiakkaalle arvoa. Tätä tapahtumien ketjua kutsutaan prosessiksi. Kun tapahtumien ketju on selvillä, se voidaan mallintaa, kehittää ja sille voidaan antaa tavoitteita. Tätä kutsutaan prosessijohtamiseksi. Lähtökohtana prosessijohtamiselle on se, että luodaanko organisaatiossa riittävästi kustannustehokasta arvoa asiakkaalle, jolloin syntyy taloudellista menestystä. Kenni & Asikainen (2011, s. 8) lisäävät, että prosessimainen toimintatapa ja sen johtaminen tuo selkeyttä organisaatioiden toimintarakenteisiin. Prosessijohtamisen kautta rajapinnat eri osastojen välillä kirkastuvat, jolloin esimerkiksi toimintojen päällekkäisyydet saadaan karsittua minimiin. Työnjako helpottuu prosessimaisen toiminnan seurauksena, kun valtuus ja vastuunäkökulmat ovat paremmin selvillä.

Prosessiajattelu on haastanut perinteistä funktionaalista organisaatiotoimintaa, missä osastot ovat muodostuneet tehtävätarkoituksensa (funktio) mukaan. Näiden osastojen taipumus on siiloutua ja kehittää toimintaansa vain oman osaston sisällä (osaoptimointi). Prosessiajattelu lähtee ajatuksesta katsoa tuotteen kulku asiakkaan näkökulmasta, jolloin jokainen osasto on osa palveluprosessia myyntikontaktista tuotekehitykseen. Tai vaihtoehtoisesti yksi ja sama tiimi toimittaa palvelun tai tuotteen asiakkaalle alusta loppuun. Prosessilähtöinen ajattelutapa asettaa uusia tulokulmia ja mahdollisuuksia johtamiseen. (Hannus, 2004, s. 115-120)

Hannus (2004, s. 122) tosin toteaa, ettei puhtaasti tehtäväkohtaisesta organisaatiosta voi täysin tai suoraan loikata prosessiorganisaatioksi, sillä osaamisen luonne on yleensä tehtäväkohtaista. Yhtä oikeaa vastausta ei yksinkertaisesti ole, sillä tarpeet ja toiminnot ovat usein organisaatiokohtaisia. Lisäksi Hannus (2004, s. 124) mainitsee, että vaikka prosessit lähtevät käyntiin asiakkaan tarpeesta, prosessien kehittäminen on käytännössä organisaation sisäistä kehittämistoimintaa. Mikkonen (2022, s. 48) vahvistaa prosessien ja standardien luovan pohjan laadulle, mutta huomauttaa, että prosessit on kehitetty palvelemaan tavoitteita ja helpottamaan arvon tuottoa, ei itseisarvoksi. Eli prosesseja ja standardeja pitää pystyä tarkastelemaan kriittisesti ja altistaa niitä tarkastelulle ja muuttaa niitä, mikäli ne eivät palvele enää tarkoitustaan.

6.2 Prosessien hyöty johtamisessa

Prosessikuvaus on yksi johtamisen työkaluista, jota hyödynnetään suunnittelutyössä, viestinnässä sekä toiminnan selkeyttämisessä. Jotta prosesseja voidaan johtaa, ne pitää kuvata ja määritellä selkeästi. Ennen kuin prosesseja pystytään kuvaamaan ja käyttämään johtamisen työkaluina, tarvitaan suunta, ja strategia minkä perustalle prosessit avataan. Ne eivät voi olla itseisarvo. (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 113-114)

Organisaation osatoimintojen yhteenliittymää yhdeksi kokonaistoiminnoksi kutsutaan liiketoimintaprosessiksi. Näitä prosesseja on organisaatioissa useita ja erilaisia. Oleellisin määritelmä prosessilla on se, että sillä on aina asiakas ja prosessin tehtävä on vastata asiakkaan tarpeeseen. Prosessin asiakas voi olla organisaation ulkoinen tai sisäinen. Prosesseja voi luokitella usealla tavalla, mutta oleellista luokittelussa on prosessin kattavuus ja laajuus. Koko toiminnan läpileikkaavia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Nämä ydinprosessit voidaan luokitella suoriksi asiakasprosesseiksi ja toiminnan tukiprosesseiksi. Ydinprosessit sisältävät omat useat aliprosessinsa. Prosessikartoilla voidaan kuvata liiketoiminnan tarkoitus ja sitä kautta organisaation ydinprosessit. Prosessikuvauksien päätarkoitus on kuvata näin organisaation oleellinen toiminta, jotta toimintaa voidaan tarkastella ja kehittää. Ydinprosessien kautta tunnustetaan organisaation ydinosamiset ja niiden tarpeet. Prosessikartan mukaan tuotetaan tekstimuotoinen kuvaus, mistä selviää ydinprosessien tehtävät (aliprosessit) ja kuka niistä vastaa. (Hannus, 1994, s. 41-44)

Kyvykkyys tai sen puute paljastuu toiminnan ydinprosesseissa. Strategista kyvykkyyttä on muun muassa asiakaslähtöisyys, tuote/palvelujohtajuus ja operatiivinen yliveraisuus. Asiakaslähtöisessä kyvykkyudessa pystytään palvelemaan asiakas mahdollisimman tarkasti jokaisen asiakkaan tarpeen mukaan reagoiden nopeasti asiakkaan tarpeiden muutoksiin. Tuote/palvelujohtajuudessa on kyse siitä, että organisaatio tuottaa markkinoilla ylivoimaisesti soveltuvimman tuotteet kyseisellä hetkellä ja kykenee innovaation ja tuotekehityksen vuoksi pysymään huipulla. Operatiivinen yliveraisuuskyvykkyys liittyy organisaation tuotantoprosessiin ja siihen, kuinka tehokkaasti (kustannukset,

toimitusnopeus) palvelu tai tuote pystytään asiakkaalle tuottamaan. (Hannus, 1994, s. 23-26)

6.3 Prosessien tunnistaminen ja määrittely

Prosessien tunnistaminen tulee aloittaa organisaation päätehtävistä, joiden vuoksi organisaatio on olemassa. Nämä päätehtävät luokitellaan ydinprosesseiksi. Organisaation päätarkoitus ja sen perusteella luotu strategia realisoituvat ydinprosesseissa. Vastaavasti toiminnot, joilla parannetaan edellytyksiä menestystä ydinprosessien onnistumisessa, kutsutaan tukiprosesseiksi. Niiden painoarvoa tai tärkeyttä ei tule aliarvioida verratessa ydinprosesseihin, mutta ne eivät ole organisaation toiminnan tavoitteen kohde, vaan työkalu tavoitteiden toteuttamista varten (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 118). Kenni & Asikainen (2011, s. 13) mainitsevat myös tukiprosessien roolin tärkeänä tukevana voimana ydinprosesseille. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi ICT- ja henkilöstöpalvelut, sekä viestintä- ja markkinointi. Osaprosesseiksi taas kutsutaan toimintaketjun osia, joista pää ja ydinprosessit muodostuvat. Nämä osaprosessit voivat sisältää yksittäisiä tehtäviä organisaatiossa.

Prosessien tunnistamisen taustalla tulisi olla strategia tai päämäärä, mikä saavutetaan luoduilla prosesseilla. Lisäksi prosessin tulisi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyä asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Näiden prosessien tunnistaminen alkaa aina ydinprosessien tunnistamisella. Prosessien määrittely on aina organisaatiokohtaista. Prosessien kuvaus ei ole itseisarvo, vaan ne ovat toiminnan, seurannan ja johtamisen apuvälineitä. Ydinprosessien hahmottaminen ja niiden uudelleensuunnittelu poistavat ajan saatossa siiloutuneita tehtäviä ja toimintoja, jotka saattavat tuottaa tehottomuutta. Jotta organisaation toimintaa voidaan kehittää tai mitata, tulee sen toimintamallit olla määriteltä, kuvattu ja tunnistettu. (Kenni & Asikainen, 2011, s. 12-17)

Virtanen & Wennberg (2005, s. 120) esittelevät taulukossaan, kuvio 4, ydinprosessin tunnistamisen kriittiset vaiheet (4). Vaiheessa yksi kysytään: millaisia asiakkaita organisaatiolla on, eli toisin sanoen keitä varten se on olemassa?

Toisessa vaiheessa selvitetään mihin asiakkaan tarpeisiin organisaatio haluaa antaa vastuksen. Tässä vaiheessa ydinprosessimäärittelyä on hyvä pitää katse niissä asiakkaan tarpeissa, joita prosessit pyrkivät tyydyttämään, ei organisaation konkreettisiin keinoihin. Kolmannessa vaiheessa vasta selvitetään keinoja näiden esiintyvien tarpeiden tyydyttämiseen. Neljännessä vaiheessa prosessit tulee nimetä huolellisesti. Nimeämiseen tulee valita tekemistä kuvaavat sanat, koska ne ohjaavat prosesseihin liittyvää mielikuvaa.

Prosessin ominaisuus	Prosessin tunnistamiseen liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessilla on aina asiakas, jonka tarpeita varten toiminta on olemassa	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Selkeä käsitys asiakkaista ja heidän tarpeistaan
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen	Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden mukaisesti
Prosessilla on selvä alku ja loppu	Tunnista prosessin alkuherätteet ja prosessin lopputulos	Prosessin alkutila ja prosessin lopputila on tunnistettu
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy prosessin välityksellä	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta	Prosessit ilmentävät samanaikaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa, ja miten organisaatio toimii

Kuvio 4. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 120)

Virtasen & Wennbergin (2005, s. 122-123) esittelemän organisaation prosessien tunnistamisen jälkeen siirrytään prosessien kuvaukseen ja määrittelyyn, missä tarkennetaan prosessien sisältöä kuvaamalla muun muassa prosessien keskeiset vaiheet sekä kriittiset suorituskykytekijät. Kuviossa 5, esitellään prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet. Vaiheissa muun muassa ydinprosessien keskeiset osaprosessit on tunnistettu, niille löytyy vastuutaho, niiden suoritteet on nimetty ja niille on asetettu tavoitteet.

Prosessin ominaisuus	Prosessin määrittelyyn liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen sarja	Tunnista prosessin keskeiset tekijät	Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi
Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuhenkilöt	Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt	Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu
Prosessin tuloksena syntyä suoritteita, joiden kautta prosessien vaikutukset syntyvät	Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen	prosessin keskeiset suoritteet tunnistettu ja nimetty
Prosessin suorituskykyä mitataan	Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosesseille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot	Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista

Kuvio 5. Prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 122)

Prosessimäärittely tulee tehdä riippumatta siitä, minkä tason prosessikuvausta tehdään. Kuvaustasot, kuvio 6, lähtevät koko organisaation kattavasta prosessikartasta siirtyen pääprosessitasolle (ydin- ja tukiprosessit). Näistä seuraavana ovat tiimitason osaprosessit jakautuen vielä tehtäväkohtaisiin prosesseihin. Prosessien kuvaamista edeltää tietoisuus siitä, mille tasoille prosessikuvaukset halutaan organisaatiossa yltävän. Esimerkiksi prosessikartalla esitellään organisaation ydinprosessit sekä tukiprosessit otsikkotasolla, mutta jos aikomuksena on kehittää toimintaa, on syytä kuvata ja määrittää myös organisaation ydinprosessit.

PROSESSIN KUVAUSTASO	ORGANISAATIOTASO
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaprosessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Kuvio 6. Prosessikuvausten eri tasot (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 123)

Tässä kehittämistyössä tarkoituksenmukaisin taso selvittää kohdeorganisaation toimintaa on pääprosessitaso, missä kuvataan ja määritetään ydin- ja tukiprosessit. Niiden kuvaaminen antaa vastauksen tässä työssä esitettyyn

tutkimuskysymykseen: Mitkä ovat kohdeorganisaation strategian ja toiminnan kautta ilmenevät ydintoiminnot ja -prosessit? Sekä antaa pohjaa tutkimuskysymykselle: Mitä ydinosaamisia näistä prosesseista nousee esiin? Pääprosessitason kuvaamisen lisäksi toimintaa voidaan kuvata tarvittaessa osaproessitasolle.

Organisaatio tarvitsee strategian päästäkseen tavoitteeseensa tiettyjen toimintatapojen avulla. Toimintatapoja voidaan johtaa ja kehittää selkeämmin, kun ne kuvataan arvoa tuottavina prosesseina. Prosessien onnistumiseen vaikuttaa tarvittavan osaamisen laatu ja määrä. Se miten ydinosaaminen voidaan tunnistaa ydinprosesseista, käsitellään tässä työssä kappaleessa 7. Osaamisen johtaminen.

7 OSAAMISEN JOHTAMINEN

7.1 Aineeton pääoma organisaatiossa

Henkilöstön laadun ja osaamisen arvo on pitkään tunnistettu organisaatioissa, mutta vasta 1990-luvulla aineettoman pääoman tutkimus alkoi ottaa harppauksia ja saada laajempaa huomioita viiteryhmissään. Organisaation aineettomana pääomana voidaan pitää kaikkea sitä, mikä ei ole konkreettista, kuten toimitilat, kalusto ja tuotantolaitteet. Aineettoman pääoman yhtenä kategoriana voidaan pitää inhimillistä pääomaa, minne taas osaaminen ja kyvykkyys voidaan sijoittaa. Aineettomaksi varallisuudeksi tai älylliseksi pääomaksikin kutsuttu voimavara näkyy organisaatioissa kyvykkyytinä, sosiaalisena pääomana, vuorovaikutussuhteina sekä toimintaprosesseina, mitkä luovat arvoa organisaation hyödynnettäväksi (Lönqvist, Kujansivu, Antola, 2005, s. 14-19). Myös Leppänen & Rauhala (2012, s. 49-53) yhteisöjen ja yksilöiden pääomien luokittelussa sijoittavat osaamisen ja kyvykkyuden inhimillisen pääoman otsikon alle.

Aineeton pääoma on vailla selkeää rakennetta, siksi sitä on haastavaa, määrittää, arvioida tai mitata. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että sen merkitystä esimerkiksi organisaation maineen kannalta tulisi jättää huomioimatta. Aineeton pääoma on muun muassa hiljaista tietoa, ihmisten välistä suhdetoimintaa, toimintatapoja ja ammattitaitoa. Ihmisten mielikuva organisaatioista muodostuu vahvasti tunnetilojen ja luottamuksen kautta. Tämän takia henkilöstön ymmärrys ja osaaminen luottamuksen rakentajana suhteessa asiakkaisiin on oleellinen taito organisaatioiden menestymisessä. (Juuti, 2011, s. 75-76)

Åhman, Bärlund & Vatanen (2007, s. 54-56) korostavat ihmisten johtamisen merkitystä organisaation menestymisessä. Henkilöstö on tuottavampaa, kun sen onnistumisen mahdollisuuksiin panostetaan, henkilöstöä kuunnellaan ja päästetään mukaan päätöksentekoprosesseihin. Johtamiseen tyytyväinen henkilöstö tuottaa enemmän arvoa ylittämällä työnkuvan asettamat rajat ja panostamaan vielä enemmän työhönsä. Kauhanen (2012, s. 142) mainitsee lisäksi, että tietopääoma on tunnustettu useiden organisaatioiden yhdeksi menestystekijäksi. Tämän takia organisaatiot pyrkivät kehittämään ja hyödyntämään tätä voimavaraa. Organisaation johdon tulee valita kulloisenkin tavoitteen mukainen sopivin tapa hyödyntää tietopääoman kehittymistä (yksiköiden osaamista) omassa liiketoimintastrategiassaan.

7.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa

Henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan organisaation henkilöstön toimintaan siten, että henkilöstö tuottaisi mahdollisimman suuren lisäarvon organisaatiolle. Henkilöstöjohtamisella etsitään vastauksia henkilöstön resurssointiin, työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. (Viitala, 2021, s. 10-11)

Sydänmaanlakka (2012, s. 154) kertoo, että osaamisen johtaminen organisaatiossa käynnistyy strategisista lähtökodista (visio, missio, tavoitteet). Vasta sen jälkeen voidaan määritellä omat ydinosaamiset. Ydinosaamisten määrittely ei välttämättä ole helppoa, etenkin jos määrittely tehdään ensimmäistä kertaa. Näiden osaamisten määrittely on oleellinen toiminto, millä saadaan

organisaation johto keskittymään siihen, mitkä osaamiset organisaatiossa ovat menestymisen kannalta oleellisia. Tämä taas käynnistää mahdollisuuden koko organisaation osaamisen kehittämisen prosesseille. Myös Ojala (2008, s. 87-90) kuvaa osaamisen johtamista prosessina, mikä lähtee tarkoituksesta ja tavoitteesta ja jatkuu osaamistarpeiden selvittämiseen, osaamisstrategian luomiseen, kehittämissuunnitelmaan, toteutukseen, tulosten mittaamiseen, arviointiin ja raportointiin.

Osaamisen kehittäminen ja sen edellytysten turvaaminen on organisaation menestyksen kannalta merkittävää. Menestys riippuu usein kilpailukyvyistä ja kilpailukyky on sidonnainen organisaation osaamiseen ja oppimiseen. Osaamisen kehittämistyötä voidaan toteuttaa organisaatiossa eri tavoin. Näitä ovat esimerkiksi yksilön kyvykkyyksien kehittämisen eri tavat, tarvittavan osaamiskokonaisuuden ulkoistaminen sekä uusien osaamista täydentävien ryhmien ja tiimien muodostaminen. Tämä kaikki kehittäminen lähtee kuitenkin osaamisen tarpeen määrittelystä. Vasta sen jälkeen voidaan ottaa käyttöön keinoja mahdollisesti syntyneen osaamisen lisätarpeen ratkaisemiseksi. Osaamisen kehittäminen on prosessi, mikä etenee tarpeen määrittelystä vaihtoehtojen pohdintaan. Tämän jälkeen siirrytään valitsemaan ne keinot, millä osaamista päätetään hankkia ja kehittää. Seuraavana vaiheena toteutetaan suunnitellut toimenpiteet, minkä jälkeen arvioidaan osaamisen määrä ja laatu. Tämä prosessi on itseään ruokkiva ja jatkuva. (Viitala, 2021, s. 121-125)

Hyppänen (2018) lisää osaamisen johtamisen rinnalle oppimisen johtamisen. Siinä tulisi tunnistaa yksilöiden erilainen tapa oppia uutta ja se tulisi huomioida osaamisen johtamisen suunnittelussa organisaatioissa. Oppiminen pitäisi tuoda osaksi strategiaa, eli tavat, miten oppimisen edellytykset, kuten resurssit, aika ja menetelmät, turvataan organisaatiossa. Myös Leppänen & Rauhala (2012, s. 55) muistuttavat teoksessaan kuitenkin aina huomioimaan psykologisen ja inhimillisen näkökulman henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Ihminen ei ole kone, joka yhdellä koulutuksella ja välittömästi korjaa tai muuttaa täysin tapansa toimia, vaan kehittäminen saattaa vaatia erilaisia toteutustapoja, -kertoja sekä aikaa uuden asioiden omaksumiseen. Kliinisten osaamislistojen tekemisen ja allokoitujen taitojen kehittämisen ohessa tulee siis muistaa

se, että jokainen yksilö ottaa vastaan uutta tietoa omalla tavalla, ja saattaa sisällyttää ne omiin toimintamalleihin eri aikaan.

Henkilöstömäärältään pienillä ja keskisuurilla organisaatioilla on yleensä haasteena se, ettei niillä ole resurssien vuoksi henkilöstöosaamiseen orientoitunutta henkilöstöä ja johtoa. Tästä syystä henkilöstöjohtamisen haasteet keskittyvät organisaation toimitusjohtajalle muiden vastuiden lisäksi. Usein ja ymmärrettävästi tästä syystä henkilöstöjohtamisen alalla johtajat toteuttavat lähinnä reagoivaa henkilöstöjohtamista ja pyrkivät huolehtimaan lakisääteiset henkilöstövelvollisuutensa, koska resursseja ei yksinkertaisesti ole riittävästi, vaikka ymmärrystä olisi. Resurssien niukkuus henkilöstöosaamisessa ei tarkoita suoraan huonoa työpaikkaa, vaan enemmän sitä, että osaamis- ja kasvupotentiaaliin ei osata kiinnittää huomiota (Viitala, 2021, s. 237). Pienelle organisaatiolle, jolla ei ole ennestään dokumentoitua suunnitelmaa tai toimintamallia osaamisen johtamisen tai sen kehittämisen kokonaisprosesseista, saati kirjattua henkilöstöstrategiaa, on järkevää lähteä alussa tutustumaan laajaan aiheeseen esimerkiksi osaamistarpeiden selvittämisen avulla, kunhan osaamisen johtamisen liikkeelle panevat voimat, eli suunniteltu strategia ja sen perusteella luodut ydinprosessit on kuvattu.

Työelämän osaamisen valmiuksia kutsutaan usein kompetensseiksi, joiden vaatimukset ovat sidoksissa työtehtävän laatuun ja toimintaympäristöön. Kompetenssit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: yleiset-, ammattikohtaiset- ja tehtäväkohtaiset kompetenssit. Yleisillä kompetensseilla tarkoitetaan taitoja ja valmiuksia, mitkä eivät ole toimiala- tai tehtäväsidonnaisia. Ammattikohtaiset kompetenssit sisältävät kyseiseen ammattiin tarvittavan osaamiskirjon, jotta henkilö voi suoriutua tietyn ammatin vaatimista tehtäväkohtaisista kompetensseista, mitkä sisältyvät taas tarkemmin ammattikohtaisen tehtävänkuvan hoitamiseen. Lisäksi työn tai tehtävän vaatimustaso sekä työntekijän kompetenssit tulisi vastata toisiaan, koska sillä on merkitys mielekkääseen työkokemukseen, sitoutumiseen, motivaatioon sekä yleiseen työssä viihtymiseen. Henkilöstöjohtamisen yksi tehtävistä onkin organisaation tehtävien kannalta löytää oikeat osaamiskombinaatiot eri työntekijöiden kesken, jotta esimerkiksi työryhmien ja tiimien toiminta olisi tehokasta ja tuottavaa. (Viitala, 2021, s. 40)

7.3 Ydinosaamisten määrittely

Osaamisen tarpeen määrittely tai luokittelu on organisaatiosidonnaista, mutta välttämätöntä, mikäli tarvittavaa osaamista halutaan kehittää. Työkaluja ja malleja osaamisen kartoittamiseen on lukuisia aina tyhjistä paperista laajoihin, valmiiksi jäsenneltyihin malleihin. Mallien muodolla ei ole merkitystä, kunhan se palvelee mallia käyttävän organisaation tarkoitusperiä. Kartoitusmallien käyttö hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa hahmottamaan kehittämistarpeita ja toimimaan pohjana esimerkiksi kehityskeskusteluille. Osaamisen tarpeen luokittelu kirjoittaa auki sen, mitä periaatteessa organisaatiossa jo hiltajaisena tietona ymmärretään. Mallin luomisella lisätään näin ollen organisaation omistamaa aineetonta pääomaa. (Viitala, 2005, s. 120-121)

Viitala (2005, s. 121-123) kertoo, että kriittinen tarkastelu on paikallaan valittaessa mittareita ja malleja osaamisen määrittelyyn. Esimerkiksi, jos kartoituksessa keskitytään ydinosaamisen hallintaan vaadittavien osaamisten tarkasteluun, ja jätetään pois tai vähälle huomiolle sosiaalisten valmiuksien merkitys, saattaa se muokata tai muuttaa kuvaa organisaatiosta. Osaamiskartoitusten riskinä saattaa olla se, että niistä tulee hallinnollisesti raskaita työkaluja, joita ei haluta käyttää. Toisaalta liian laaja-alaisiin malleihin ei välttämättä pystytä keskittymään kunnolla, joten sopiva yksinkertaistaminen ja huolellinen sisällyspohdinta oikean mallin löytämiseksi hyödyttää sekä henkilöstöä että johtoa.

Ydinosaaminen on organisaation osaamisten yhdistelmä, mitä hyödyntämällä luodaan selkeää arvoa asiakkaalle. Nämä ydinkompetenssit ovat luonteeltaan sellaisia, mitkä pitävät organisaation kilpailuedun korkealla. Ydinosaamisia organisaatiolla on yleensä maksimissaan viidestä kymmeneen kappaleeseen. Ydinosaamisen määrittely voi olla hankalaa, sillä moni organisaation osaaminen ei ole sen ydinosaamista, mutta se kannattaa, sillä ydinosaamiseen panostaminen on tärkeämpää strategisen osaamisen kannalta. Organisaation ydinosaamisen selvittämiseen auttaa siis organisaation strategiset tavoitteet sekä -toiminnot. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 144-145)

Sydänmaanlakka (2012, s. 135-136) toteaa myös, että osaamisen johtamisen käsitesekevuuutta tulisi selventää jaotteleamalla osaaminen tasoihin, missä ydinosaaminen sijoittuu organisaatio- /strategiatasolle. Ydinosaamisen tasolle nouseminen lähtee yksilön yleisosaamisen kautta tehtäväkohtaisen toiminnallisen osaamisen tasolle, mitä hyödynnetään prosessiosaamisen tasolla tiimeissä ja eri organisaation lohkoissa. Myös Valpola (2021, s. 233) mainitsee, että ydinosaamisten määrittely organisaatiossa on tarpeen. Ydinosaamisella tarkoitetaan tärkeimpiä osaamisia, joilla tehdään organisaation tulos. Kaikkia tarvittavia ydinosaamisia ei organisaation tarvitse itse omistaa. Tarvittavia ydinosaamisia voidaan kartoittaa esimerkiksi kysymällä: ”millä osaamisella menestystekijät saadaan aikaan?”

Lönnqvist, Kujansivu, Antola, (2005, s. 85) kirjoittavat, että ydinosaaminen syntyy ja kehittyy organisaatiossa, kun siihen osataan kiinnittää huomiota ja verrata strategiaan. Huomioitavaa on se, että organisaation ei tarvitse hallita kokonaan tietyn toiminnon prosessiketjua ollakseen organisaation ydinosaamista. Ydinosaamista voidaan tunnistaa vastaamalla muun muassa kysymyksiin: mahdollistaako osaaminen skaalattavuuden laajoille markkinoille? Tuotetaako osaaminen selkeää etua asiakkaalle tuotteen tai palvelun muodossa? Onko palvelua tai tuotetta vaikea jäljitellä? Viitala (2005, s. 82-83) lisää, että yritys- ja organisaatiolla (strategia) määritellyt osaamiset ovat koko osaamismäärittelyn perusta. Ydinosaaminen voidaan tunnistaa organisaation prosesseista. Ne voivat liittyä esimerkiksi siihen, kuinka tehokkaasti, nopeasti tai luotettavasti palvelu tai tuote saadaan asiakkaalle. Se voi liittyä johtamisprosesseihin tai taloudenhallintaan tai tutkimus- ja kehitystoimintaan. Ydinosaaminen voi löytyä myös organisaation kyvystä hallita suhdettä omaa yhteistyökumppaneihin ja alihankkijoihin.

Ranki (1999, s. 22-23) nostaa teoksessaan seuraavat kysymykset, mitkä voivat auttaa organisaatiota tunnistamaan omat ydinosaamisensa:

Mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista? ts. mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin meistä yksin tai kilpailijamme voi tehdä?

Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?

Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?

Ranki lisää vielä asiakasnäkökulman kysymyspatteriin, eli mikä on lisäarvo, mitä tuotamme asiakkaallemme? Ydinosaamista ei tule sekoittaa organisaation toimintoihin tai osastoihin, vaan se on osaamisen kokonaisuus, millä organisaatio on luonut kilpailukykynsä ytimen. Ydinosaamisen tunnistamisen helpottamiseksi voidaan määritellä muita organisaation osaamisia, kuten mahdollistava- ja täydentävä osaaminen. Mahdollistava osaaminen voi olla ydinosaamisen tietyn alaprosessin toiminnan hallinta. Täydentävä osaaminen taas tukee ydinosaamista, mutta sen hallinnan tärkeys ei ole välttämättömyys ydinosaamisen toteuttamiseksi.

Ydinosaamisen lisäksi on hyvä tunnistaa asiaosaaminen (substanssi), substanssia tukevat osaamiset sekä työyhteisötaidot. Substanssiosaaminen keskittyy tiettyyn toimialan vaatimaan osaamiseen, kuten esimerkiksi kirurgia. Toimialan painopisteen muuttuessa, myös substanssiosaamisen tarve muuttuu. Substanssia tukevat osaamiset ovat taas niitä oleellisia taitoja, millä substanssiosaaminen saadaan valjastettua kannattavaksi tavoitteiden näkökulmasta. Tällaista osaamista voivat olla esimerkiksi prosessisuunnittelu, johtaminen tai markkinointi. Työyhteisö- ja kommunikointitaitojen tärkeyttä ei tule vähätellä. Niiden avulla sidotaan organisaation inhimilliset osaamiset yhteen ja viritetään optimaaliseksi. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 58-59)

Kehittämistyön kohdeorganisaationa on yleishyödyllinen organisaatio, joten yritysten ydinosaamista määrittelevät kysymykset eivät ole suoraan verrattavissa yhdistysorganisaatioon. Se ei poista kuitenkaan sitä, etteikö ydinosaamista voitaisi yhdistysorganisaatiossa kartoittaa, jotta se voi menestyä strategisissa tavoitteissaan. Selkein ydinosaamisen määrittäjä kohdeorganisaatiolle voisi olla lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, mikä näkyy esimerkiksi kustannustehokkuutena tai tapana toimia, kuten palveluketjujen sujuvuutena. Toinen ydinosaamisen määrittäjä kohdeorganisaatiossa olisi kyky hallita yhteistyö- ja suhdetoimintoja. Tämä siitä syystä, että kohdeorganisaatio on yhdistys, missä toimii lukuisia vapaaehtoisia.

7.4 Osaamisen luokittelu

Viitala (2005, s. 124-126) esittelee kolme osaamisen luokittelumallia: osaamisluettelo, osaamispuu ja osaamispyyrän (kvalifikaatioympyrä). Osaamisluettelossa on tarkoitus kartoittaa tehtävien vaatimat osaamiset luetteloksi. Rajamalla osaamisten määrä ydinosaamisissa menestymiseen, saadaan kaivettua oleellisin osaaminen luetteloon. Osaamisen jaottelua voi vielä jatkaa esimerkiksi lisäämällä ratkaisevien osaamisten listaan omaksi kategoriakseen toimintaa avustavia osaamisia ja tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia. Osaamisluettelon muoto on luettelo, minkä voi laatia perinteisillä tietokoneohjelmistoilla ja niitä voi helposti muokata tarpeen mukaan, esimerkiksi lisäämällä siihen arviointiasteikkoja. Myös Ojala (2008, s.121-122) esittelee osaamisluettelon, kuvio 7, missä osaamiset ovat luetteloitu ja niille on annettu organisatorinen painoarvo sovitulla asteikolla. Tämän lisäksi listatuille osaamisille on asetettu tavoitetila sekä arvio nykytilasta. Mahdollinen osaamispuute paljastuu näiden arvojen erotuksessa.

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta 1...5 (erittäin tärkeä)	Osaamisen tavoitetila 1...5	Osaamisen nykytila 1...5	Osaamisaukko/-puute
Osaamisryhmä A				
Osaaminen 1				
Osaaminen 2				
Osaaminen 3				
Osaamisryhmä B				
Osaaminen 1				
Osaaminen 2				
Osaaminen 3				
Osaamisryhmä C				
Osaaminen 1				
Osaaminen 2				
Osaaminen 3				

Kuvio 7. Osaamistarpeet, osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet (Ojala, 2008, s. 122)

Osaamispuussa taas Viitalan (2005, s.124-125) mukaan rakennetaan osaamiset puun tai pensaun muotoon, missä yksi osaaminen jatkaa oksaa muihin osaamisiin konkrētisoiden tarkemmin osaamisen muotoa. Osaamispuun hyöty on päästä syvemmälle vaadittavissa osaamisissa. Osaamispuu voi esimerkiksi auttaa muodostamaan tarkemman käsityksen osaamisista, joita on hankala kuvailla, kuten vuorovaikutus, ja osoittamaan kohteita tai osaamisia, missä hyvä vuorovaikutustaito on oleellista. Osaamispuuta voi käyttää jatkotyökä-luna osaamislueitelolle.

Osaamisympyrässä tai Kvalifikaatioympyrässä tarkoituksena on löytää ja havainnollistaa osaamisia piirakkadiagrammin muodossa. Ensin piirakan 360 astetta jaetaan tehtävässä tai toiminnassa vaadittaviin osaamisiin arvioidun painoarvon mukaan. Sektorin pinta-ala kertoo vaadittavan osaamisen merkityksen. Tämän jälkeen ympyrä jaetaan tasan viiteen sisältä suurenevaan ympyrään. Sisin ympyrä edustaa alkeellisia taitoja ja uloin ympyrä korkeaa asiantuntemusta aiheesta. Jokainen osaamissektori näin ollen väritetään siihen asti, mihin kukin lisätty osaaminen tällä hetkellä koetaan olevan joko yksilö tai organisaatiotasolla. (Viitala, 2005, s. 125-126)

Tässä kehittämistyössä tarkoituksenmukaisin osaamisen kartoitusväline on osaamislueitelo. Perusteluna valinnalle on sen selkeä luonne tilanteessa, missä suunnitelmallista osaamisen kehittämistä ei olla organisaatioissa vielä aloitettu. Osaamispuu tai osaamisympyrä voisivat olla hyvää jatkumoa seuraavaksi vaiheeksi osaamisen kartoittamiseen kohdeorganisaatioissa. Esimerkiksi osaamispuussa on mukana vahvasti arviointi siitä, millä tasolla osaaminen on. Tämä tulokulma on tietoisesti rajattu kehittämistyön ulkopuolelle. Otalan (2008, s. 127-128) mukaan tehtäväkohtaiset osaamistarpeet saadaan parhaiten esiin ja määriteltä kokoamalla kyseisten tehtävien parissa työskentelevät henkilöt määrittämän ne osaamiset, joita kyseisen tehtävän menestyksenkäs hoitaminen vaatii. Näin voidaan toimia esimerkiksi pienissä organisaatioissa, ja keskustelujen avulla syntynyttä osaamisen tarvelistaa voidaan käyttää henkilöstön osaamisen arviointiin.

7.5 Osaamisen tason määrittely ja mittaaminen

Mitattaessa aineetonta pääomaa, lähtökohtana tulee olla tavoitetila, mistä halutaan informaatiota. Ensin tulee valita asiat, mitä halutaan mitata, jonka jälkeen niille suunnitellaan sopivat mittarit. Mittarit edellä, väärästä päästä liikkeelle lähteminen ei välttämättä tuota organisaatiolle haluttuja tuloksia, vaikka vertailu esimerkiksi kilpailijan tai yhteystyökumppanin käyttämiin mittareihin siitä olisikin antanut viitteitä. Mittariston valintaan vaikuttaa se, käytetäänkö mittaristoa ja sen tuomaa informaatiota organisaation sisäiseen vai ulkoiseen kehittämiseen. Ulkoisessa tarkoituksessa tulisi huomioida mittaristojen vertailukelpoisuus. (Lönqvist, Kujansivu, Antola, 2005, s. 189-190)

Lönqvist, Kujansivu, Antola, (2005, s. 133) nostavat esille kriittisen osaamisen tunnistamisen ja sen pisteyttämisen mittareiden avulla. Näin organisaatio voi määritellä ja tunnistaa itselle kriittisen osaamisen, jolloin näiden osaamisen turvaaminen ja säilyminen voidaan varmistaa organisaatiossa. Lecklin (2006, s. 222-223) kertoo, että organisaation osaamistarpeen määrittelyn siemen on strategiset tavoitteet, mistä ydinkyvykkyydet saadaan määriteltyä. Nämä ydinkyvykkyydet tulee pystyä määrittelemään osaamisalueeseen, jotta toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää.

Jotta jokin asia voidaan mitata, mittauksen määreet pitää sopia ja selvittää. Määrittelynä voidaan käyttää sanallista tai numeerista arvioita. Numeerista arviointia käytettäessä on arvot kuvattava myös sanallisesti. Yksinkertaisimmillaan osaamisen laadullinen määrittely voi olla: 1-3 -skaalainen asteikko, missä 1=ei osaamista/kehityskohde, 2=osaamista riittävästi/voidaan lisätä, 3=osaamista riittävästi/vahvuusalue. (Ojala, 2008, s. 122)

Kuviossa 8, Ojala (2008, s. 124) esittelee osaamisen tason määrittelyn henkilön osalta. Taulukossa osaamiselle annetaan numeerinen arvo (1=vasta-alaja, 2=edistynyt, 3=osaaja, ammattilainen, 4=kokenut ammattilainen, uudistaja, kehittäjä, 5=ekspertti/”guru”), minkä lisäksi arvon perusteet määritellään.

Osaamistaso	Määritelmä yksilötasolla	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja	<p>Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreettista tietoa, mutta se ei sitoudu käytäntöön. Hän toimii faktojen, step-by-step -sääntöjen ja tehtävälisterien avulla ja huomio keskittyy niiden muistamiseen. Opetetut asiat eivät muodosta hänelle kokonaisuutta, vaan ovat irrallisia faktoja.</p> <p>Ongelmaksi muodostuu se, ettei hän voi havainnoida kokonaistilannetta, sillä hän keskittyy sääntöihin, eikä hän vielä tiedä, mikä sääntö on toista tärkeämpi tai osaa soveltaa sääntöjä. Vasta-alkajan toiminta on rajoittunutta ja joustamatonta.</p>
2	Edistynyt	<p>Edistyneellä on jo kokemuksen kautta saadut esimerkit niille asioille, joita hän on oppinut teoriassa. Step-by-step -sääntöjen ohella hän käyttää toimintansa ohjaamisessa tilannekohtaisia sääntöjä ja osaa soveltaa oppimiaan sääntöjä käytännössä. Edistynyt suoriutuu itsenäisesti yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, kun monimutkaisuus lisääntyy. Hän ei osaa vielä mieltää asioiden tärkeysjärjestystä tai muodostaa kokonaiskuvaa yksityiskohdista. Edistynyttä on ohjattava kyseenalaistamaan opittuja sääntöjä ja löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja.</p>
3	Osaaja, ammattilainen	<p>Osaaja selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista. Hän osaa ratkaista myös osaamiseen tai tehtäviin liittyviä ongelmia. Säännöt eivät enää ohjaa toimintaa, vaan osaajalla on jo hiljaista tietoa ja intuitiota alueelta. Tavoite nousee sääntöjä merkittävämmäksi. Tavoitteiden valikoinnissa voisikin organisaatiossa hyödyntää taitajien ja eksperttien löytämiä tavoitteita, jottei toiminta suuntaudu vahingossa kohti väärää tavoitetta. Yhteinen, hyvä tavoite voi olla systemaattisen, samaan suuntaan etenevän toiminnan edellytys. Osaaja voi toimia myös tason 1 ja 2 opastajana.</p>

4	Taitaja, kokenut ammattilainen, uudistaja, kehittäjä	Taitajan näkökulma tilanteeseen ei enää perustu tietoiseen harkintaan, vaan hän näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Taitajalla on paljon hiljaista tietoa, jonka avulla hän osaa valita intuitiivisesti oikeita ratkaisuja ongelmiin ja järjestää asiat tärkeysjärjestykseen. Koska taitaja näkee kokonaisuuksia ja asioiden keskinäisiä riippuvuuksia, hän osaa myös uudistaa ja kehittää tiettyä osaamista tai tehtävää. Taitaja on yrityksessä jo arvostettu osaaja, joka voi toimia myös tason 3 valmentajana.
5	"Guru", ekspertti	"Guru" on osaamisalueensa huippuosaaja. Hän on arvostettu asiantuntijana ja toivottu alan esiintyjä myös yrityksen ulkopuolella. Ekspertti osaa suoraa ongelmatilanteessa oleellisimman hiljaisen tietonsa avulla. Ekspertti toimii kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Hän ei enää ajattele tai analysoi, mitä tekee, vaan osaaminen on intuitiivista. Gurulla on osaamisalueen sisällä myös hyvät verkostot ja hänen osaamisensa kehittyy jatkuvasti muiden alan asiantuntijoiden kanssa.

Kuvio 8. Esimerkki osaamisen tason määrittelystä henkilön osalta (Ojala, 2008, s. 124)

Vastaavanlainen asteikko löytyy Dreyfus:lta (2004, s. 177-181), osaaminen ja osaamisen kehitys, kuvio 9, voidaan jakaa viiteen kehitysaskeleeseen: noviisi (novice), peruskäyttäjää (advanced beginner), taitava suorittaja (competent), asiantuntija (proficient) ja Ekspertti (expert). Noviisi tietää tehtävän, osaa kertoa, mistä on kyse. Peruskäyttäjää osaa tehtävän ja osaa tehdä perusasioita tarvitsee vielä ajoittain ohjausta. Taitava suorittaja hallitsee tehtävän, osaa tehdä. Asiantuntija osaa asian syvällisesti ja osaa opettaa kyseisen asian. Ekspertti on tehtävän tunnettu erityisasiantuntija, jota referoidaan tehtävissä liittyvissä asioissa.



Kuvio 9. Osaamisen kehitysaskleet (Tekijän luoma, Dreyfus:n mallia mukailen)

Otala (2008, s. 123) mainitsee, että yksilötason mittaristoa on perusteltua käyttää organisaatiotason osaamisten arvioinnissa tehtäväkohtaista arviointia tehtäessä. Kuviossa 10, on esimerkki siitä, miten osaamisen tasot voidaan määrittellä organisaatioissa. Osaamistaso 1: osaamista on vähän ja sillä on yksi tai muutama osaaja. Osaamistaso 2: osaamista välttävästi ja kehityksessä seurataan toisia. Osaamista on rajoitettu määrä, ei huippuosaajia. Osaamistaso 3: toimialalle tyypillinen osaaminen saavutettu, riittävästi osaajien, huippuosaajat edelleen harvassa. Osaamistaso 4: osaamisessa etumatka kilpailijoihin, osaamista uudistetaan, muut ottavat mallia. Osaamistaso 5: edelläkävijä, markkinajohtaja, maailmanluokan osaaminen, useita huippuosaajia.

Osaamis- taso	Määritelmä (organisaatiotaso)
1	Osaamista hyvin vähän, Vain yksi tai muutama osaaja
2	Osataan välttävästi Seurataan kehityksessä muita. Rajoitettu määrä osaajia. Ei huippuosaajia
3	Osataan toimialalle tyypillisesti. Osaajia riittävästi, mutta joukossa hyvin harvoja huippuosaajia
4	Osataan paremmin kuin kilpailijat, uudistetaan ko. osaamista. Muiden Benchmarking kohde
5	Osaamisen edelläkävijä, johtaja. World Class -osaaja. Monia huippuosaajia

Kuvio 10. Esimerkki osaamisen tason määrittelystä organisaatioissa (Otala, 2008, s. 123)

Tässä kehittämistyössä sovelletaan yllä mainittuja osaamisen tunnistamisen arviointiasteikkoja kohdeorganisaation osaamistarpeen määrittelyn yhteydessä. Kehittämistyössä laaditun mittariston tarkoitus tulee olemaan organisaation sisäinen kehitystyökalu tulevaisuuteen, joten sen malli ja muoto voidaan räätälöidä juuri kohdeorganisaation kehittämiseen tarvittavilla komponenteilla. Kehittämistyössä käytetään soveltaen tässä osiossa esiteltyjä taulukoita ja osaamisen tavoitetasomäärittelyjä kohdeorganisaation osaamislutelon luomisessa. Työssä hyödynnetään yksilötason osaamisen mittaristoja (Dreyfus ja Otala) organisaation osaamistarpeen määrittelemiseen sen painoarvon perusteella asteikolla 1-5.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

8.1 Ydinprosessianalyysi sekä ydinosaaminen kohdeorganisaatiossa

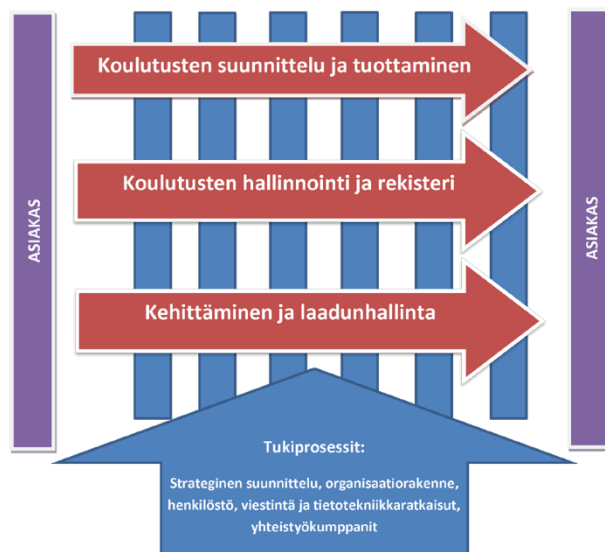
Kohdeorganisaation toiminnan kuvaamisen hahmottelu ydinprosessien näkökulmasta on aloitettu 2022 alkuvuodesta osana YAMK-opintojaksoa (prosessiosaaminen johtamisen välineenä). Tätä ennen kohdeorganisaation toimintaa ei ole kuvattu ydinprosessitasolla. Kohdeorganisaation ydinprosessikuvaus on viimeistely tämän kehittämistyön lähdekirjallisuuden, kohdeorganisaation strategisten tavoitteiden (LSPeL strategia 2023-2026, 2023), havaintojen, toimintasuunnitelmien sekä muiden organisaation hallinnon dokumenttien pohjalta (LSPeL, 2023). Kappaleessa esitetyt kuviot ovat viimeistely tämän tutkimuksen tuloksena. Tämän osion tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin: Mitkä ovat kohdeorganisaation strategian ja toiminnan kautta ilmenevät ydin-toiminnot ja -prosessit? sekä mitä ydinosaamisia näistä prosesseista nousee esiin?

Tässä työssä kohdeorganisaatiosta tuotettu ydinprosessianalyysi on esitelty ja vahvistettu kohdeorganisaation toiminnanjohtajan kanssa käydyssä keskustelussa (Ali-Raatikainen, 2023). Lähdekirjallisuuden tukemana sekä ydinprosessikuvauksen perusteella on tässä työssä pystytty määrittelemään oletta-
mus kohdeorganisaation ydinosaamisista. Ydinosaamisten kuvaaminen taas mahdollistaa työn seuraavan vaiheen: kohdeorganisaation osaamislue-
telon tekemisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen tueksi. Tässä kehittämistyössä kohdeorganisaation ydinosaamisen määrittelyn apuna käytettiin seuraavia määreitä: tapa, millä tuotetaan selkeä lisäarvo asiakkaalle (toimintaprosessit, kustannustehokkuus, nopeus, laatu), sekä kyky hallita yhteistyö- ja suhdetoimintoja.

LSPeL tuottaa yhteistyösopimuksen mukaan asiakkaalleen (pelastuslaitos ja sen sopimuspalokunnat) pelastuslaitosta velvoittavaa lakisääteistä koulutuspalvelua (Pelastuslaki 379/2011, 8 luku, 56 § ja 57 §). Mainittakoon vielä, että Palokuntakoulutuksen ydinprosessissa asiakkaana on yleensä samaan aikaan sekä pelastuslaitos että sopimuspalokunnat. Lisäksi mainittakoon, että järjestöorganisaationa (ry.) Palokuntakoulutuksen tuottamisen sekä Palokuntien elinvoiman tukemisen ydinprosesseissa asiakas (jäsenpalokunta) on samalla myös kohdeorganisaation ylin päättävä elin vuosikokousten muodossa.

LSPeL:n Palokuntakoulutuksen tuottamisen ydinprosessi, Kuvio 12, koostuu seuraavista osaprosesseista: 1. koulutusten suunnittelu ja tuottaminen 2. koulutushallinnointi ja koulutusrekisterin ylläpito, sekä 3. kehittäminen ja laadunhallinta.

Palokuntakoulutuksen ydinprosessit. Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto



Kuvio 12. LSPeL:n Palokuntakoulutuksen ydinprosessi

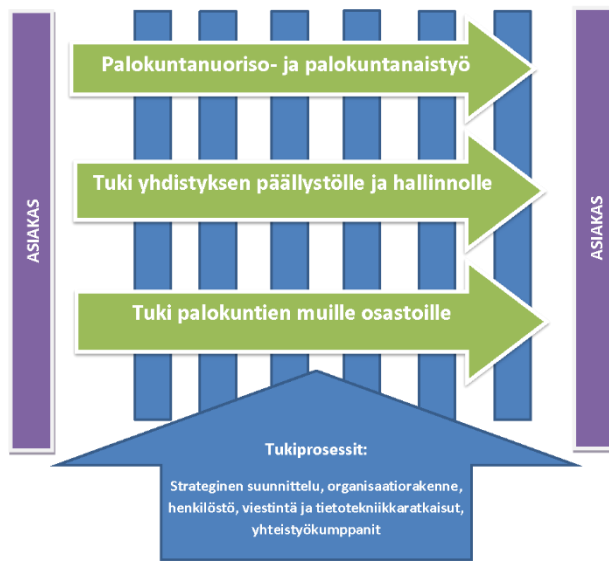
Asiakkaan tarve tässä ydinprosessissa on pelastuslaitoksen näkökulmasta tuottaa lakisääteinen koulutus sopimuspalokunnille, kun taas sopimuspalokunnan näkökulmasta se on tuottaa tarvittava osaaminen asianomaisen sopimuksen täyttämiseen ja ylläpitoon. Kohdeorganisaation tuottama arvo tässä on siis tuottaa molempien asiakkaiden tarvitsema koulutuspalvelu. Palokuntakoulutuksen ydinprosessista organisaatiossa vastaa koulutuspäällikkö LSPeL

hallituksen alaisen palokuntakoulutusvaliokunnan ohjaamana. Koulutusten toteuttamisesta vastaavat pelastusalan ammattilaiset alihankinta- tai tuntikoulutustyönä. Tämän ydinprosessin ja sen osaproessin suorituskykymittareina ovat vuosisuunnitelmat, koulutustoiminnasta kerätty palaute sekä koulutusten laadun hallinta auditoinneilla sekä kouluttajien osaamisen ylläpitämisellä.

Ydinosaaminen palokuntakoulutuksen ydinprosesseissa voidaan määrittää kyvyksi tuottaa kustannustehokkaasti, luotettavasti ja joustavasti asiakaan tarvitsema koulutuspalvelu. Se näkyy sopimuspalokunta-asiakkaalle toimivana mallina tuottaa yksittäinen kurssiprosessi alusta loppuun, ja pelastuslaitosasiakkaalle toteutuneena koulutuskokonaisuutena ja pelastushenkilöstön osaamisen nousuna. Tämän ydinosaamisen mahdollistajana on useita eri tahoja alihankkijoista yhteistyökumppaneihin. Tämän ydinosaamisen yksi tärkeä mahdollistava kyvykkyys on yhteistyö- ja neuvottelutaidot.

LSPeL:n Palokuntien elinvoiman tukemisen ydinprosessissa, kuvio 13, merkittävimiksi osaprosesseiksi nousevat palokuntanuoriso- ja palokuntanaistyö, tuki yhdistyksen päällystölle ja hallinnolle sekä tuki palokuntien muille osastoille. Pääasiakas tässä ydinprosessissa on selkeästi jäsenpalokunta ja sen moninainen jäsenistö. Jaottelu tässä ydinprosessissa on määritelty toiminnan volyymin ja painotuksen mukaan. Tämän ydinprosessi sisältää toiminnot, jotka eivät suoraan ole sidoksissa esimerkiksi jäsenpalokunnan hälytystehtävien hoitamiseen (sopimisvelvoite), vaan toimii kyseisen päätehtävän mahdollistamisen tukevana ja ruokkivana toimintana. Sisältäen muun muassa palokunnan nuoriso- ja naistyölle suunnatun toiminnan, yhdistyshallinnon koulutukset ja -tuen, järjestöpalvelut sekä muun vapaa-ajan toiminnan.

Palokuntien elinvoiman tukemisen ydinprosessi. Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto



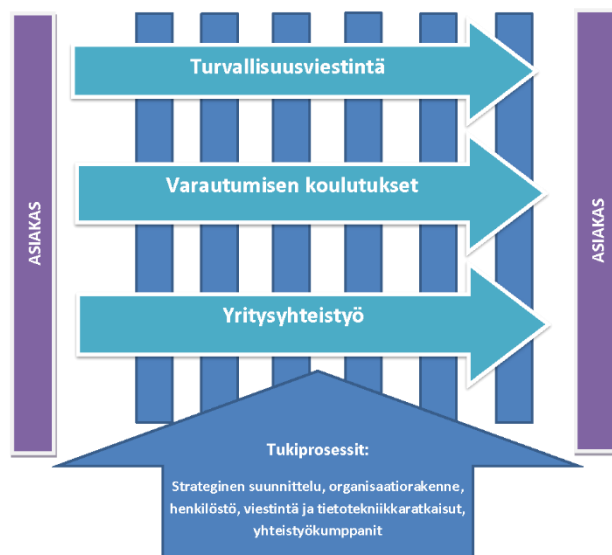
Kuvio 13. LSPeL:n palokuntien elinvoiman tukemisen ydinprosessi

Tämän ydinprosessin päävastuullisena toimihenkilönä on järjestöpäällikkö, mutta toiminnanjohtajalla ja hallintokoordinaattorilla, on myös oleellinen rooli tässä ydinprosessissa. Eritoten tässä ydinprosessissa on hallituksen alaisilla, vapaaehtoisista luottamushenkilöistä koostuvilla, valiokunnilla sekä työryhmillä merkittävä mahdollistavan toimijan rooli. Palokuntien elinvoiman tukemisen ydinprosessin resurssit ovat eniten sidoksissa julkiseen rahoitukseen ja avustuksiin, joten toimintaa kuvaavat indikaattorit ja suoritemittarit tulevat suurelta osin ulkopuoliselta rahoittajalta. Toiminta tässä ydinprosessissa voidaan määrittellä suoraksi yleishyödylliseksi järjestötoiminnaksi yhteisen hyvän eteen. Palokuntien elinvoiman tukemisen ydinosaaminen voidaan määrittää prosessien ja toiminnan perusteella kyvyksi tuottaa laadukasta jäsenpalvelua tapahtumien, neuvonnan sekä kehittämis- ja yhteisötoiminnan välityksellä. Yksi oleellinen kyvykkyys tässä ydinprosessissa on kyky yhdistää vapaaehtoisia harrastuksensa parissa alueellisesti yhteisen toiminnan ja kehittämisen piiriin.

Yritys- ja yhteisöturvallisuuden Ydinprosessissa, kuvio 14, asiakas on usein pelastusalan ulkopuolinen. Sen osaprosessit sisältävät kansalaisille suunnatun turvallisuusviestinnän- ja neuvonnan, varautumisen koulutukset, kuten

Väestönsuojanhoitajan kurssit, sekä yritys yhteistyön ja turvallisuuskoulutuksen turvallisuuteen liittyvissä aiheissa. Asiakkaina tässä ydinprosessissa ovat kansalaiset, kunnat, yritykset ja yhteisöt, kuten, taloyhtiöt ja kiinteistöhuolto-yritykset.

Yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessi. Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto



Kuvio 14. LSPeL:n Yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessi

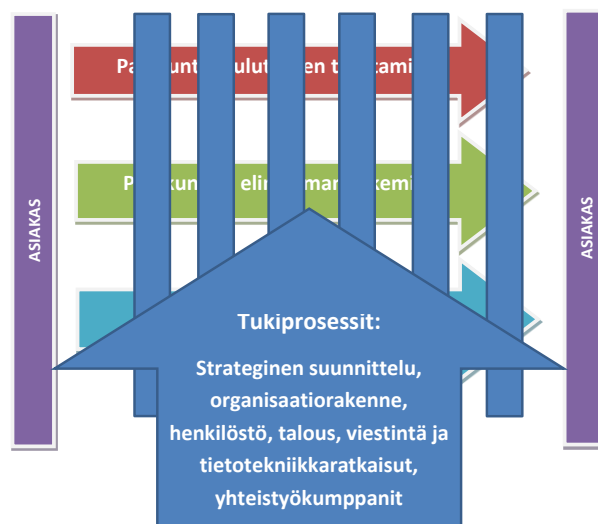
Ydinprosessin päävastuulliset toimihenkilöt ovat koulutuspäällikkö (etenkin varautumisen koulutukset ja yritys yhteistyö) sekä järjestöpäällikkö (turvallisuusviestintä). Toiminnanjohtajalla (yritys yhteistyö) on selkeä rooli tässä ydinprosessissa. Hallituksen alainen tiedotusvaliokunta toimii turvallisuusviestinnän osaprosessin parissa. Yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessi on LSPeL:n kolmesta ydinprosessista tällä hetkellä resurssoinniltaan vähiten painotettu, mutta organisaatio on strategiassaan nostanut sen painoarvoa suunnittelutyössään viime vuosina. Tästä syystä se on noussut yhdeksi kolmesta ydinprosessista. Tämän ydinprosessin onnistumista kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi turvallisuusviestinnän tavoitettavuusluvut sekä vuotuisten koulutussuunnitelmien toteutumiset.

Yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessin ydinosaamiset ovat organisaation markkinanäkyvyyden hallinnointi sekä kyky toteuttaa luotettavaa ja

laadukasta turvallisuuskoulutusta alan ulkopuolelle. Yksi oleellisin kyvykkyys on yritys- ja yhteisömarkkinointiosaaminen. Toinen on kyky tuottaa laadukasta turvallisuuskoulutuspalvelua.

LSPeL:n tukiprosessit, kuvio 15, koostuvat useasta toiminnosta, jotka edesauttavat ydinprosessien toteuttamista. Kuten katsaus lähdekirjallisuuteen (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 118) toteaa, tukiprosessit ovat oleellinen osa ydinprosessien onnistumista. Asiakas tukiprosesseissa on näin ollen organisaatio itse. Tukiprosesseihin luokitellaan tässä kohdeorganisaatiossa muun muassa toiminnan toteuttamiseksi muodostettu organisaatorakenne, henkilöstö- ja taloushallinto-, viestintä- ja tietotekniikkaratkaisut sekä yhteistyökumppanit. Tukiprosesseissa asiakas on ydinprosessit ja niiden osat.

Tukiprosessit. Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto



Kuvio 15. LSPeL:n Tukiprosessit

Tukiprosessien päävastuulliset toimihenkilöt ovat toiminnanjohtaja (yleisjohto ja talous) sekä hallintokoordinaattori (taloushallinto). ICT-ratkaisuissa käytetään hyödyksi useita ulkopuolisia palveluntarjoajia, kuten verkkosivu-, uutiskirje- ja tietohallintopalvelut. Onnistumista kuvaavina indikaattoreina voidaan pitää ydinprosessien sujuvaa kulkeutumista läpi organisaation palveluprosessien.

Kohdeorganisaatiolla on useita tärkeitä tukiprosesseja, joilla toiminta ja ydinprosessit mahdollistetaan. Tukiprosessien ydinosaamiseksi voidaan määrittää kyvykkyys organisoida tehokkaasti oma hallinto, tietotekniikka ja toimintatavat ydinprosesseja mahdollistavaan muotoon. Tästä esimerkkeinä voidaan mainita hallinnon ja päätöksenteon rakentuminen, johtaminen sekä maksuliikennetietotekniikka.

8.2 Haastattelut ydinprosessien vaatimasta osaamisen tarpeesta

8.2.1 Haastatteluiden taustatiedot ja toteutus

Tässä kehittämistyössä kohdassa 8.1. esitettyihin tutkimustuloksiin (ydinprosessikuvaus ja ydinosaamiset) perustuen muodostuivat teema ja kysymykset teemahaastattelulle (Liite 1). Haasteluiden tarkoituksena oli selvittää organisaation tarvitsemat osaamiset, jotta esitetyissä ydinprosesseissa ja ydinosaamisissa voidaan menestyä. Haastattelujen esitiedoksi laadittiin haastateltavien katsottavaksi johdantovideotallenne käsiteltävään teemaan, missä esiteltiin tässä työssä kohdeorganisaatiosta tunnistetut ydinprosessit ja ydinosaamiset suhteessa kohdeorganisaation strategiaan, sekä esiteltiin osaamisen tason määrittelyn arviontiin käytettävää mittaristoa (Liite 2). Haastattelun tavoitteena oli kolmanteen ja viimeiseen tutkimuskysymykseen: Mitä kyvykkyyttä tarvitaan, jotta ydinprosessit ja -toiminta toteutuvat?

Päätöimisten toimihenkilöiden teemahaastattelut (3 kpl: järjestöpäällikkö=N, hallintokoordinaattori=S ja toiminnanjohtaja=Tj) toteutettiin yksilöittäin lokamarraskuussa 2024 (toiminnanjohtaja = esihenkilö), missä havaitut ydinosaamiset vahvistettiin. Toimihenkilöiden työsuhteiden kesto työnantajaan haastatteluhetkellä oli kolmesta vuodesta 16 vuoteen. Kaikki haastattelut toteutettiin lähihaastatteluna ja ne tallennettiin ja litterointia varten. Haastattelun tueksi oli tulostettu esitetyt ydinprosessikuvaukset sekä osaamisen arvioinnin mittaristo.

Haastattelun virikkeenä käytettiin soveltaen 8x8 -ideointimenetelmää (Ojasalo ym. s.163). Haastatteluiden kestot olivat 45 minuutista 1,5 tuntiin. Jokainen

haastateltava teki omasta tehtävänkuvastaan ydin- ja tukiprosesseissa 8x8 -menetelmällä listan osaamisista, joita prosessien onnistunut hoitaminen vaatii. Haastateltavat määrittivät kirjaamilleen osaamisille tarvittavan tason asteikolla 1-5 (noviisi-ekspertti), millä arvioivat, että ydiosaamisten tarvitsema osaamistaso minimissään saavutetaan. Arviointiasteikon tason määrittely esiteltiin haastateltaville ennen arviointia ja kerrattiin vielä haastattelun aikana.

Kohdeorganisaation koulutustoiminnan, ja osittain myös yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessin osalta osaamismäärittelystä tehtiin olettaus, mikä vahvistettiin haastateltaessa organisaation toiminnanjohtajaa (esihenkilö). Toiminnanjohtajalle esiteltiin ennen haastattelua muiden haastattelujen tulokset osaamisistarpeista, joita hän halutessaan kommentoi.

8.2.2 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluista kerättiin esiin tulleet osaamiset ja niiden tavoitetasotasopisteytys. Niistä muodostettiin organisaation osaamislista, sekä vertailtiin missä ydiosaamisissa ja tehtävissä esiin nousevat samat taidot tai osaamiset, jotka nousevat mahdollisesti organisaation kriittisiksi osaamisiksi strategian onnistumisen kannalta. Jokainen haastateltava vahvisti esiteltyt ydinprosessit ja ydiosaamiset omasta näkökulmastaan. Haastateltavat pohtivat osaamisten kategorisointia, että mihin osaamiskokonaisuuteen jokin osaaminen voidaan sijoittaa, ja tässä 8x8 -ideointimenetelmä saattoi aluksi laatikoida niitä osaamis- ja taitoja, joilla oli vahva linkki muihin osaamisten kokonaisuuteen. Tähän auttoi, kun haastattelija kertoi, että jokin osaaminen voi ilmestyä myös toisissa osaamiskokonaisuuksissa.

N: ”8 x 8 ideointimenetelmä osoittautui haasteellisemmaksi kuin ehkä ajattelin. Monta asiaa olisi voinut kirjoittaa moneen laatikkoon niin, että koska ne kaikki tuntuu vaikuttavan toisiinsa.”

Järjestöpäällikön haastattelussa vahvistettiin oletettu tehtävänkuvauksen pääpainoinen sijoittuminen ydinprosesseissa (Palokuntien elinvoiman tukeminen). Lisäksi järjestöpäällikkö vahvisti ydinprosesseista johdetut ydiosaamiset.

Järjestöpäällikkö katsoi tehtävänkuvansa puolesta, että esimerkiksi viestintä ja tapahtumatuotanto voisivat olla mahdollisia ydinprosesseja tehtävänkuvan kannalta.

N: ”Ydinprosesseista, jotka on kuvattu, mielestäni koostuu pitkälti palokuntayhdistykseen liittyen olevat prosessit, mutta sellaisia ydinprosesseja, jotka voitaisiin tuoda näiden rinnalle, on muitakin, kun yhdistystoimintaa ja sen eri osastoja tukevaa tai tukeva työskentely. Joka taas sitten, jos mietitään tehtävän kuvallisesti tässä kohtaa, niin liittyy esimerkiksi viestintä ja se tapahtuman tuotanto tai tapahtuman järjestäminen, ja niiden erilaiset osa alueet, joita oon sitten luetellut tähän, jotka taas tukee sitä, miksi se olisi ydinprosessi, koska se esiintyy lähestulkoon näissä kaikissa tähän nostetuissa palokuntayhdistyksen tukimuodoissa.”

Palokuntatoiminnan elinvoiman ydinprosessin osaamisen tarpeen määrittelyssä nousivat osaamiskokonaisuudet: yhteiskunnallinen osaaminen, tapahtumatuotanto-osaaminen, työelämätaidot, viestintäosaaminen, palokuntanuorisotyön tukemisen taidot, palokuntien muiden osastojen tuntemus ja tukemisen osaaminen sekä yhdistyshallinnon ja -toiminnan osaaminen. Näiden osaamiskokonaisuuksien alle muodostui joukko näitä mahdollistavia osaamisia.

Järjestöpäällikkö sijoitti yhteiskunnallisen osaamisen kokonaisuuteen muun muassa vaikuttamisosaamisen, laaja-alaisen vaikutteiden ymmärtämisen, ajankohtaisten toimialaan vaikuttavien asioiden ymmärtämisen, taloussuhdanteiden vaikutusten ymmärtämisen sekä paikallispolitiikan vaikutusten ymmärtämisen. Tämän osaamiskokonaisuuden hän koki tärkeäksi vähintään ymmärtämisen tasolla, että mitkä asiat vaikuttavat toimintaan. Yhteiskunnallisen osaamisen kokonaisuuden vaatimustasovaatimukseksi haastateltava arvioi numeron 2, edistynyt.

N: ”On vaikea toimia järjestökentällä, jos ei ymmärrä laaja-alaisempien vaikutteiden vaikutusta siihen mitä tehdään.”

Tapahtumatuotanto-osaaminen nousi yhdeksi oleelliseksi osaamiskokonaisuudeksi Palokuntien elinvoimaisuuden ydinprosessissa. Mahdollistaviksi osaamisiksi nousivat: esiintymistaito, taloushallintotaito, taito osallistaa, projektinhallintaosaaminen, yhteistyö- ja verkostotaidot sekä viestintäosaaminen.

Näistä viestintäosaaminen linkittyy vahvasti myös muihin osaamiskokonaisuuksiin ydinprosessissa. Haastattelussa ilmeni, että tapahtumatuotannot ovat vahvasti yhteistyöprojekteja, joten yhteistyö- ja verkostotaidot sekä projektinhallintataito yhdessä taloushallintotaidon ja muiden listattujen osaamisten kanssa luovat onnistumisen edellytykset. Haastateltava nosti esiin osallistamisen taidon suuren merkityksen (osaamistaso 4) ja tärkeyden vapaaehtoistoiminnassa. Tapahtumatuotanto-osaamisen kokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasovaatimukseksi numeron 3, ammattilainen.

N: "Useinkaan tapahtumaa ei ole, jos siitä ei viestitä, niin viestintä on iso osa tapahtuman tuotannollista kokonaisuutta."

N "Kyseessä on järjestötyö, palokuntien elinvoimaisuuden tukeminen, niin silloin osallistamisen taito on mielestäni äärimmäisen suuri, koska tiedetään miten iso merkitys osallistamisella on toimintaan kiinnittäytymisellä, ja mikä taas merkitys on toimintaan kiinnittymisen yhdistystoiminnan näkökulmasta ja mielekkyyteen liittyen."

Työelämätaidot nousi myös järjestöpäällikön haastattelussa yhdeksi oleelliseksi osaamiskokonaisuudeksi. Työelämätaitoihin liittyviä osaamisia olivat: vastuunkantamisen taito, vastuullisuus, tiimitaidot, priorisointitaito, oman työn johtamisen taito, aikataulutusta, kokonaisuuksien hallinnan taito sekä resurssien hyödyntämisen osaaminen (osaamisen ja vapaaehtoisvoiman kanavointi). Näistä Oman työn johtamisen osaamisen alle voidaan sovittaa mm. priorisoinnin, aikataulutuksen ja kokonaisuuden hallinnan. Työelämätaitojen osaamiskokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasovaatimukseksi numeron 3, ammattilainen.

N: "Ilman työelämätaitoja on vaikea työskennellä asiantuntijatehtävissä työelämässä."

N:" Tärkeää on järjestöpäällikön työssä osata luottaa luottamushenkilötoimijoihin. Osata osallistaa heitä, ja osata toimia heidän kanssaan."

Viestintäosaamisen kokonaisuuteen liittyivät graafinen osaaminen, viestimateriaalin tuotanto, ICT työvälineosaaminen (Office365, järjestelmät: Procoun- tor...), Mediatyöyhteistyön hallinta/osaaminen, turvallisuusviestintäosaaminen, Some- ja verkkosivualustojen hallintaosaaminen sekä jäsenistön osastojen

tapahtumien markkinointiosaaminen. Viestintäosaamisen tulisi olla haastateltavan mielestä vahvaa ammattilaistasoa, jotta toiminnassa menestyään. Esimerkiksi mediayhteistyötaidot pitää olla hyvin hallussa. Viestintäosaamisen kokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasovaatimukseksi numeron 3.

N: ”Mielestäni viestinnän osaamiseen, jos lasketaan mediayhteistyön osaaminen, niin sen pitää olla sitten jo nelonen, että sitä pystyy hyödyntämään laadukkaasti.”

Palokuntanuorisotyön tuntemisen osaamisen kokonaisuuteen liittyivät pedagoginen osaaminen, taito osallistaa, nuorisotyön tunnuspiirteiden tunnistaminen, palokuntanuorisotyön harrastustuntemus ja koulutuksen järjestämisen osaaminen. Haastattelija katsoi tärkeäksi sen, että tulisi olla osaamista ja kokemusta palokuntanuorisotyöstä, jotta sitä voi tukea ja kehittää. Pedagogisten taitojen hyödyntäminen nousi osaamislistalle tässä kokonaisuudessa, mille haastateltava antoi osaamistasovaatimukseksi numeron 3, ammattilainen.

Palokuntien muiden osastojen tuntemisen kokonaisuuteen liittyi eri palokuntaosastojen tuntemisen osaaminen. Haastateltava nosti tässä kokonaisuudessa esiin motivointitaidon, sekä osaamisen kohdentaa esimerkiksi koulutusta näihin eri osastoihin räätälöidysti. Tämän osaamiskokonaisuuden osaamistasovaatimukseksi haastateltava antoi numeron 2, kehittynyt.

Yhdistyshallinnon ja yhdistystoiminnan osaamiskokonaisuuteen nousivat seuraavat osaamiset: kokoustekniikan ja hyvän kokouskäytännön osaaminen, kirjanpidon osaaminen, raportointiosaaminen, taloushallinnon suunnittelun osaaminen ja juridinen osaaminen (luvat, lait, säännöt). Tälle osaamiskokonaisuudelle haastattelija antoi osaamisvaatimustasoksi numeron 2, edistynyt. Tosin haastateltava antoi juridiselle osaamiselle vaatimustason 3, sillä koki sen olevan oleellinen osa tämän kokonaisuuden osalta. Lisäksi haastateltavan mielestä osio on vahvasti organisaation painopisteasia siitä, kuinka paljon mitäkin osatoimintoa halutaan painottaa toiminnassa. Eli tämä osaamiskokonaisuus voisi olla suurempikin, mikäli aluetta haluttaisiin organisaatiossa painottaa. Sama pätee muissakin löydettyissä osaamiskokonaisuuksissa.

”Pitkälti hallinnollista osaamista pystyy tarkastelemaan ohjeiden ja esimerkkien ja muun kautta. Ollaan kuitenkin edistynyt siinä kohtaa, eli pystytään etenemään ohjeistusten kautta, jolloin niitä hyödyntäen pääsee eteenpäin. Mutta en sano, että se on ihannetilanne, mutta se on kuitenkin riittävä toimintaedellytysten täyttämiseksi, jotta Palokuntayhdistysten elinvoiman tukeminen säilyy ja näin. Sen sijaan koen, että pitää olla jo ammattilaistasoinen suorittaja, kun puhutaan juridisesta osaamisesta luvista ja laista, mietin kolmosta ja nelosta. Mutta jos on vähimmäismäärä, niin kolmosella päästään jo eteenpäin, koska siinä on kuitenkin puhutaan ammattilaista ja osaajasta ja että säännöt ei enää ohjaa toimintaa vaan että siellä on semmoista intuitiivista tietoa.”

Järjestöpäällikön haastattelussa käsiteltiin myös Yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessin osaamiskokonaisuuksia. Osaamiskokonaisuuksiin Turvallisuusviestintä, markkinointiosaaminen ja yritys yhteistyöosaamisiin löytyi osaamisnostoja. Esimerkiksi järjestöpäällikön tehtävänkuvaan liittyvän Turvallisuusviestinnän osaamiskokonaisuus muodostui sisäisen ja ulkoisen viestinnän, alan tuntemuksen, alustojen käyttöosaamisen, kohderyhmätuntemuksen ja tapahtumajärjestelyosaamisen osista. Turvallisuusviestinnän osaproessin osaamistasoksi haastateltava arvioi numeron 3, ammattilainen.

Hallintokoordinaattorin (S) haastattelussa vahvistui oletus tehtävänkuvan pääasiallisesta sijoittumisesta organisaation tukiprosesseihin. Tehtävänkuvan ja tukiprosessein osaamisen kartoituksessa esiin nousivat seuraavat osaamiskokonaisuudet: ICT-osaaminen, palkkahallinto-osaaminen, kirjanpito-osaaminen, tapahtumien järjestelyosaaminen, taustaorganisaation tuntemus, varainhankintaosaaminen sekä yhteistyö- ja verkostotaidot.

ICT-osaaminen (information and communication technologies) nousi oleellisena tukiprosessina esille haastattelussa. Etenkin organisaation tietohallintoratkaisut, niiden hallinnointi ja osaaminen saivat korkean osaamistasovaatimuksen (4). Organisaation tietohallintopalveluita on ulkoistettu alan ammattilaiselle palveluntarjoajalle. Hallintokoordinaattorin haastattelussa ICT-osaamisissa nousivat perus tieto-ohjelmien, kuten Microsoft 365:n osaaminen, sekä tietoturvanäkökulmien ymmärtäminen. Tälle kokonaisuudelle haastateltava määritteli osaamistasovaatimukseksi 4, asiantuntija.

S: "ICT-osaaminen. Se ei voi olla muuta kuin se neljä. Se ei tule onnistumaan tässä maailmassa muuten"

Palkkahallinto ja kirjanpito nousivat myös oleellisiksi tukiprosessien osaamisiksi hallintokoordinaattorin haastattelussa. Ne koostuivat aihealueen ICT-ohjelmistojen käyttöosaamisesta, palkanmaksuun liittyvien lakien tuntemuksesta, palkkahallinnan prosessin osaamisesta, kirjanpidon lainalaisuuksien ymmärtämisestä sekä organisaation kustannusrakenteen tuntemisesta. Osaamistaso 2 nousi tässä osiossa oleelliseksi tekijäksi verrattuna esimerkiksi tasoon 3, sillä haastateltava koki, että merkittävä osa näihin liittyvistä toiminnoista ovat valmiita toimintaprosesseja ja -malleja, joiden mukaan edetään. Tästä syystä osaamistaso 2 koettiin riittäväksi. Mutta esimerkiksi käytettävän ohjelmiston (esim. Procountor) hallinta tulee olla tasolla 3. Palkka- ja kirjanpito-osaamiskokonaisuuksien tasovaatimukseksi haastateltava antoi numeron 2, edistynyt.

S: "Koska tässä (palkanmaksussa) ei hirveästi ole mahdollisuuksia sooloilla mihinkään suuntaan"

Myös hallintokoordinaattorin haastattelussa nousi esille tapahtumatuotantoon liittyvä tukiosaaminen etenkin tapahtuman järjestelyiden näkökulmasta. Tässä toiminnossa vaaditut osaamiset noudattelivat järjestöpäällikön haastattelussa nousseita osaamisia, kuten taito osallistaa, Organisoititaidot ja yhteistyö- ja verkostotaidot. Lisäksi haastateltava nosti luovan ajattelun tärkeyden tapahtumatuotannossa. Tapahtumajärjestelyiden osaamiskokonaisuuden tasovaatimukseksi haastateltava määritteli numeron 2, edistynyt.

Taustaorganisaation tunteminen nousi esille tässäkin haastattelussa. Se piti sisällään alan ja organisaation avainhenkilöiden ja -tahojen tuntemuksen sekä yleisen ymmärtämisen toimialasta. Tälle kokonaisuudella haastateltava antoi osaamistasovaatimuksen numero 2, edistynyt. Tähän oleellisesti liittyi myös haastateltavan nostamat varainhankinta- sekä yhteistyö- ja verkostotaitojen osaamiset, joille molemmille haastateltava antoi osaamistasovaatimuksen numero 3, ammattilainen. Nämä kokonaisuudet pitivät sisällään samoja osaamiskokonaisuuksia, mitä nousi muissa tukiprosessiosaamisissa, kuten

Yhteistoimintataidot, kumppanuussuhteet, Luova ajattelu, alan toimijoiden tuntemus, sekä yhteistyö-, verkosto- ja neuvottelutaidot. Näiden lisäksi nousi esiin palveluneuvontaosaaminen ja asiakaspalvelutaidot.

Viimeisessä teemahaastattelussa haastateltiin toiminnanjohtajaa (Tj), joka toimii esihenkilöasemassa organisaatiossa. Toiminnanjohtaja vahvisti haastattelussa olettamukset osaamisista ja niiden tarvitsemasta osaamistasosta palokuntakoulutuksen tuottamisen sekä Yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosesseissa. Näiden ydinprosessien osaamiset löytyvät haastattelujen pohjalta muodostetusta osaamislistasta. Lisäksi toiminnanjohtaja teki haastattelussa pyydetyn 8x8 ideointitaulukon ajatellen kokonaisuutta toiminnasta vastaavan esihenkilön näkökulmasta, yhdistäen tuki- ja ydinprosesseissa tarvittavia osaamiskokonaisuuksia.

Tj: ”Hyvin on kerätty kyllä olennainen mun mielestä palokuntakoulutuksesta”

Toiminnanjohtajan haastattelussa kaiken osaamisen kattotermiksi nousi ”peilinlukutaito”. Osaamiskokonaisuudet toimintaa johtavan esihenkilön tehtävänkuvasta katsottuna olivat: Yhteistyö- ja neuvottelutaidot, Priorisointiosaaminen, talousosaaminen, sidosryhmätuntemus, delegointitaito, varainhankintaosaaminen, tapahtumatuotanto-osaaminen sekä ICT-osaaminen. Näistä kokonaisuuksista oleellisimmaksi osaamiskokonaisuudeksi nousi yhteistyö- ja neuvottelutaidot ja etenkin vapaaehtoisen luottamushenkilöstön kanssa tehtävä yhteistyö. Lisäksi priorisoinnin kokonaisvaltainen osaaminen nousi oleelliseksi osaamiseksi kohdeorganisaation esihenkilötyössä. Muutoinkin toiminnanjohtajan haastattelussa nousi esille enemmän johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä teemoja kuin muilla haastateltavilla.

Tj: ”Pidän tärkeimpänä näistä yhteistyö- ja neuvottelutaitoja omassa tehtävässäni, niin kyllä tuota nelosella painotan sitä.”

Tj: ”Kyllä, voi sanoa näin, että hyvin pitkälti puutteita tiedoissa tai taidoissa pystyy paikkaamaan yhteistyö- ja neuvottelukyvyyllä näissä hommissa.”

Yhteistyö ja neuvottelutaitojen osaamiskokonaisuudessa vaadittaviksi osaamisiksi nousivat: vapaaehtois- ja luottamus johdon tuntemus, jämäkkyys- & joustavuusosaaminen, avoimuusosaaminen, rehellisyysosaaminen ja priorisointitaito. Avoimuuden haastateltava avasi taidoksi antaa osan avoimesti itsestään, millä saadaan toinenkin avoimemmaksi. Rehellisyysosaaminen liittyy samalla tavalla avoimuusosaamiseen. Tälle osaamiskokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasoarvion 4, asiantuntija.

Tj: ”Jos annat itsestäsi, sanotaan niin kun tietysti kohtuullisissa rajoissa, Niin myöskin vastapuoli yleensä silloin avautuu ja tulee parempi yhteisymmärrys.”

Priorisoinnin ja delegoinnin osaamiskokonaisuudet nousivat myös esiin toiminnanjohtajan haastattelussa. Priorisointiosaamisissa haastateltava pilkkoi osaamiset oman työn/ajan-, henkilöstön töiden-, sekä koko organisaation priorisointiosaamiseen. Delegointiosaamisen kokonaisuuden (jäämäkkyys- & joustavuusosaaminen, päätöksenteon perustelun osaaminen, priorisointitaito, palkitsemisosaaminen ja rohkeus) linkittyivät haastattelussa toisiinsa. Priorisointiosaamiskokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasoarvion 4, asiantuntija. Delegointiosaamisen kokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasoarvion 3, ammattilainen. Delegointiosaamisen painoarvo arvoitiin pienemmäksi verraten priorisointiosaamiseen organisaation itseohjautuvuuden vuoksi.

Tj: ”Priorisointitaito on myöskin ihan oleellinen. Siinä ollaan kyllä vähintäänkin kolmosessa. Mutta ehkä kuitenkin kallistaisin sen neloseen”.

Tj: ”Pistäisin sen tasolle 3, koska tuota se ei nelonen ole, Sen vuoksi tää on aika itseohjautuva organisaatio. Mutta kuitenkin se, niin kun se liittyy oikeastaan tämän priorisointiin aika paljon tämä delegointitaito.”

Haastattelussa toiminnanjohtaja yhdisti ICT- ja kokoustekniikkataitojen osaamiskokonaisuudet. ICT-osaamiseen riitti yleisten käytössä olevien ICT-ohjelmien (esim. Microsoft365) perusosaaminen ja yleisessä valtavirrassa mukana pysymisen. Lisäksi kokoustekniseen osaamiseen sekä yritys juridiikan tunteemukseen haastateltava koki osaamisen riittävän kakkostasolla. Tälle osaamiskokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasoarvion 2, edistynyt.

Perustellen, että juridisia asioita voi varmistaa ja tarkastaa laista sekä tarvittaessa konsultoida asiantuntijoita.

Tj: ” Kokoustekniikkaosaaminen liittyy oikeastaan noihin ICT-taitoihin ja siinä pitää keskeiset työkalut ohjelmistot olla hallussa. Juridinen osaaminen; perusteet... kakkos- tai kolmostaso, ja sitten kun tarvitaan vähän syvemmälle menemistä, niin silloin sitten ulkoistetaan ja hankitaan muualta tieto.”

Talousosaamisen kokonaisuudessa nousivat esiin seuraavat osaamiset: Toiminnan tuntemus, priorisointitaito, allokointiosaaminen, budjetoitiosaaminen, muutoksiin reagoititaito ja talousjämähkyys. Keskeisimmäksi osaaminen tässä kokonaisuudessa nousi oman organisaation toiminnan tuntemisen. Siihen haastateltava antoi asiantuntijatason (4) osaamisvaatimuksen. Allokointiosaamisella haastateltava tarkoitti kykyä ohjata talouden painotuksia ja kohdistamista sekä ajallisesti että kohteen mukaan budjettikauden aikana esimerkiksi odottamattomien muutosten sattuessa. Talousjämähkyydellä tarkoitettiin johdonmukaisuutta sekä ylemmän tason tavoitteista kiinni pitämistä talouden näkökulmasta. Talousosaamisen kokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasoarvion 2, edistynyt.

Tj: ”On vaikea ohjata tai koordinoida mitään, jollei tunne omaa toimintaansa, niin siinä on oltava nelonen.”

Tj: ”Allokointi tarkoittaa siis, että mihin kohdistetaan resursseja tai mistä niitä otetaan. Ja nimenomaan allokointi ja reagointi on osittain sama, että allokointia voidaan tehdä juoksevasti vuoden aikana. Ei niin kun budjetoinnissa, budjetti tehdään kerran pääsääntöisesti, mutta allokointia voidaan muuttaa budjettikauden aikana.”

Kuten muutkin haastateltavat, myös toiminnanjohtaja nosti esiin tapahtumatuotanto-osaamisen. Tähän osaamiskokonaisuuteen haastateltava nosti yhteistyö- ja neuvottelutaidot, talousosaamisen, jämähkyys- & joustavuusosaamisen, priorisointitaidon ja substanssiosaamisen. Keskeisimmiksi osaamisiksi nousivat yhteistyö- ja neuvottelutaidot sekä tapahtuman talousosaaminen. Substanssiosaamisen ei ollut yhtä tärkeää perustuen siihen, että tapahtumissa on yleensä ulkopuolisia asiantuntijoita tuottamassa sisältöä. Tapahtumantuotannon osaamiskokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasoarvion 3, ammattilainen.

Tj: ” Me kuitenkin eletään hyvin pitkälti tapahtumista ja oon itse noissa suurissa tapahtumissa vähintäänkin mukana järjestämässä ja osan järjestän lähes kokonaan itse, niin siinä varmaan on kolmostaso sellainen.”

Varainhankintaosaamisen kokonaisuus sisälsi seuraavat osaamisalueet: kirjallinen esittäminen, tekstintuotto-osaaminen, oman organisaation toiminnan hallinta, Jämäkkyys- & joustavuusosaaminen, avoimuusosaaminen, rehellisyysosaaminen, luova ajattelu sekä Yhteistyö-, verkosto- ja neuvottelutaidot. Näistä selkeimmin tärkeimmiksi osaamisiksi nousivat oman toiminnan tunteminen (4) sekä yhteistyö- ja neuvottelutaidot (3) sekä kirjallinen osaaminen (3). Rehellisyysosaamisen haastateltava avasi kyvyksi, esimerkiksi rahoittajan suuntaan, kehua omaa toimintaa realistisesti liioittelematta muttei myöskään vähätellen. Luovaa ajattelua on hyvä olla, mutta silläkin on rajansa. Tälle osaamisen kokonaisuudelle haastateltava antoi osaamistasoarvion 3, ammattilainen.

8.2.3 Haastatteluiden johtopäätökset

Kaikki kolme haastateltavaa katsoivat saman esitietotallenteen ennen haastattelua, millä varmistettiin jokaisen saavan taustainformaatio samalla tavalla eri ajankohtina. Tämä koettiin hyvänä, sillä esimerkiksi prosessikuvaus kohdeorganisaation toiminnasta oli kaikille uutta. Lisäksi osaamisen tason määrittelyä kuvaava mittaristo oli hyvä käydä läpi ennen haastattelua mahdollisimman samantasoisien arvioinnin varmistamiseksi. Tästä huolimatta ei voida täysin varmistaa, arvioivatko haastateltavat osaamisen tason mittariston samalla tavalla. Mittariston käytössä oli alussa taipumusta merkata keskimäinen arvo (3) arvioitaessa osaamisia, kunnes kriteeristö kerrattiin, ja haastateltava tarkensi vastauksiaan. Lisäksi haasteen aiheutti se, että kehittämistyön tekijä itse on kohdeorganisaatiossa työsuhteessa ja haastateltavien kollega. Tämä saattoi vaikuttaa vastauksiin ja haastatteluihin.

Haastatteluissa onnistuttiin painottamaan sitä, että kyseessä ei ole haastateltavan osaamisen arviointi, mikä oletettavasti vaikutti positiivisesti haastattelun

ilmapiiriin. Tämän huomiointi oli oleellinen osa haastatteluiden onnistumista. Painotuksen onnistuminen havaittiin myös siitä, että haastateltavat kertoivat, että on yllättävän haastavaa ”astua ulos” ja katsoa omaa toimenkuvaansa ulkopuolisen osaajan silmin. Tehtävänkuvastaan ”ulos astumisen” haastavuuden vuoksi ei näin ollen voida täysin sulkea pois sitä, että joissain osaamisen tarpeen arvioinneissa saattaa näkyä osittain henkilön tämän hetken tehtävänkuvaaosaaminen enemmän kuin ydinprosessien toteutumisen tarvitsema osaaminen.

Haastattelussa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: Mitä kyvykkyyttä tarvitaan, jotta ydinprosessit ja -toiminta toteutuvat? Haastatteluiden avulla kootusta osaamisluelestosta (Liite 3) tuli pitkä, mutta 8x8 -ideointimene-
telmän avulla se saatiin jäsenneltyä selkeästi kokonaisuuksiksi ydin- ja tukipro-
sessien mukaan. Haastattelututkimuksen tuloksena nousi esiin ydinproses-
sista tai toimenkuvasta riippumatta yhteneviä osaamiskokonaisuuksia, joita
voidaan nostaa kohdeorganisaation kriittisiksi osaamisiksi. Näitä olivat yhteis-
työ- ja neuvottelu- ja verkostotaidot, tapahtumatuotanto-osaaminen, priorisoin-
titaito (mm. oman työn johtaminen), ja taito osallistaa. Pääosin vapaaehtoisto-
iminnan ympärillä toimittaessa vaaditaan inhimillisiä ja sosiaalisia kyvykkyyksiä
sekä sosiaalisia verkostoja. Priorisointitaito voidaan tulkita nousevan toimin-
takentän laveudesta, minkä vuoksi henkilöstön on osattava priorisoida ja joh-
taa omaa työtänsä muun muassa kuormituksen tasapainottamiseksi. Lisäksi
toiminnan ja toimialan tuntemisen osaaminen nousi haastatteluissa vahvasti
esille.

Ydin- ja tukiprosessien osaamisvaatimustasoarviot saatiin laskemalla kes-
kiarvo kunkin ydinprosessin pääosaamiskokonaisuuksista. Palokuntakoulu-
tuksen tuottamisen ydinprosessi sai osaamisvaatimustasoarvion 3,5. Palokun-
tien elinvoiman tukemisen ydinprosessin osaamisvaatimustasoarvio oli 2,6.
Yritys ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessin osaamisvaatimustasoarvio oli
3,3. Tukiprosessien hallinnan osaamisvaatimustasoarvio oli 2,6. Esihenkilön
roolin kokonaisuuden osaamisvaatimustasoarvio oli 3. Näin ollen kaikkien näi-
den osaamisvaatimustasokeskiarvo on tasan 3. (Liite 3).

Haastatteluiden perusteella ilmeni se, että kohdeorganisaatio käyttää aktiivisesti osaamistasojen 4 ja 5 vaatimia toimintoja usein ulkoistamalla niitä yhteistyökumppaneille tai alihankkijoille (tietohallintoinfra, kirjanpito, alan substanssi). Tai vaihtoehtoisesti osaamisen on katsottu löytyvän laajasta luottamus- ja vapaaehtoishenkilöstökentästä. Tästä syystä vastauksissa näkyy esimerkiksi tehtävänkuvan vaatiman tietyn osaamisen vähäisempi osaamistasoarvio, koska toiminto on pitkälti ulkoistettu, ja kyseisen toiminnan ymmärtäminen riittää työtehtävässä.

8.2.4 Haastattelututkimuksen eettinen pohdinta

Jokainen haastateltava on antanut suullisen suostumuksensa antamaan informaatiota tämän kehittämistyön tekoon liittyvään toimintaan ja datan käsitteilyyn. Haastateltaville kerrottiin hyvissä ajoin tulevasta haastattelusta, haastattelun taustoista ja tarkoituksesta. Haastattelut tallennettiin litterointia varten. Haastattelutallenteet ja haastattelun aikana syntyneet paperiset muistiinpanot hävitetään asianmukaisin keinoin kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Haastattelututkimuksesta ei synny henkilörekisteriä.

Haastattelututkimukset toteutettiin läsnäolohaastatteluna. Haastattelun apuna käytettiin äänentallennusvälineistöä sekä 8x8 -ideointimenetelmän paperista aputaulukkoa. Haastateltavien Ideointimenetelmän paperiversioihin antama sisältö siirrettiin Excel-taulukkoon listamuotoon, sekä tähän kehittämistyöhön sellaisella sisällöllä, kuin se haastateltavan tekemänäkin oli.

Haastateltavien tasapuolinen kohtelu huomioitiin siten, että sama haastattelun esitietotalenne lähetettiin jokaiselle haastateltavalle vähintään viittä vuorokautta ennen haastattelua, jolloin haastateltava pystyi katsomaan tallenteen sopivana ajankohtana. Haastateltavat saivat itse vaikuttaa omaan haastatteluajankohtaansa. Haastattelupaikkana toimi sama luokkatila, jonka sijainti oli haastateltavien työpisteen läheisyydessä.

9 POHDINTA, JATKO JA HYÖDYNNETTÄVYYS

9.1 Pohdinta

Otala (2008, s. 127) mainitsee, että pienet organisaatiot hyötyvät koko organisaation osaamistarvelistasta arvioitaessa henkilökohtaisia osaamisia ja niiden tarpeita. Tällöin voidaan yksilökohtaisesti yhdessä suunnitella osaamisen kehittämistä. Jokainen yksilö voi arvioida, mitä ja minkä tason osaamista itsellä on, mitä organisaatio tarvitsee. Näin voidaan löytää konsensus yhteisistä tarpeista, mikä toimii motivaattorina työntekijän itsensä kehittämiseen.

Osaamisen johtaminen ja siihen panostaminen on tunnistettu yritysten ja organisaatioiden menestymisen kannalta oleelliseksi osaksi, mihin tulee kiinnittää huomiota. Tavoitteena oli selvittää mitä osaamista organisaatiolla tulisi olla, jotta se menestyisi tavoitteissaan. Selvitystyön tuloksena ilmeni, että haluttaessa selvittää osaamisen tarvetta organisaatiossa, pitää ensin tietää tavoite, mikä halutaan saavuttaa (strategiasta). Tämän jälkeen on selvitettävä ne reitit ja toiminnot (prosessit), millä tavoitteeseen pyritään. Seuraavaksi voidaan tunnistaa tärkeimmät osaamisen alueet (ydinosaamiset), missä pitää menestyä. Vasta sen jälkeen päästään luomaan mittaristoa siihen osaamistarpeeseen, mitä arvioidaan tarvittavan, jotta ydinosaaminen on turvattu. Pohdintaosioita kirjoittaessa mainittakoon, että aiheesta olisi voinut tehdä kaksi erillistä kehittämistyötä. Ensimmäisessä työssä keskityttäisiin vielä tarkemmin kohdeorganisaation toimintoihin prosessien näkökulmasta, minkä jälkeen toinen kehittämistyö pureutuisi osaamisen tarpeen määrittelyyn.

Kehittämistyön tutkimusongelmana oli: Mitä osaamista kohdeorganisaation strategian toteuttaminen edellyttää, ja millaisilla osaamisen johtamisen prosesseilla sitä voidaan kehittää? Uskon tässä kehittämistyössä luodun mallin antavan suuntaa sekä pohjaa osaamisen strategiselle kehittämiselle organisaatiossa. Nyt luotu pohja voi toimia organisaation hallinnon strategisen työn tukena tulevaisuudessa, kun tavoitteita ja painopisteitä linjataan.

Tutkimuskysymyksiin löydettiin kehittämistyössä vastaukset muodostamalla ensin kohdeorganisaatiolle strategiaan ja toimintoihin pohjautuva ydinprosessikuvaus. Tämän jälkeen kuvatuista ydinprosesseista pystyttiin määrittelemään ydinosaamiset, joiden toteutumisen edellytykset koottiin osaamistarve-listaksi teemahaastatteluiden avulla. Osaamistarpeet jaoteltiin ydinprosessien mukaan. Ydinprosessikuvaus on uusi näkökulma kohdeorganisaation toimintaan, ja avaa mahdollisesti uusia kehittämissajatuksia tulevaisuuteen. Osa haastatteluissa ilmenneistä osaamistarpeista tuntui olevan itsestään selvyyksiä, jotka käsitetään hiljaisena tietona organisaatiossa, mutta tämän kehittämistyön avulla niistä on muodostunut organisaation omistamaa aineetonta pääomaa.

9.2 Jatko ja hyödynnettävyys

Tämän kehittämistyön tulokset eivät palvele suoraan muita organisaatioita, koska työ on luotu, tapaustutkimuksen luonnetta hyödyntämällä, parantamaan tietyn kohdeorganisaation toiminnan edellytyksiä pureutumalla kohdeorganisaation toimintaan. Toisaalta tässä kehittämistyössä käytetyt keinot ja tavat, miten osaamisen johtamisen, sekä prosessijohtamisen työkaluja voidaan soveltaa toiminnan kehittämisessä, ovat hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa tai vastaavissa kehittämistehtävissä. Esimerkiksi ydinprosessien kuvauksen perusteella muodostettava käsitys organisaation ydinosaamisista, sekä niiden vaatimista osaamisista on hyödynnettävissä muissakin kohteissa. Lisäksi osaamisen tason määrittelyn käyttö ja soveltaminen on skaalattavissa muille aloille.

Tälle kehittämistyölle olisi loogista jatkumoa tuottaa henkilöstön osaamiskartoitus hyödyntäen esimerkiksi osaamismatriisia, minkä osaamiset on määriteltä tämän työn osaamisen tarpeen kartoitukseen käytetyssä osaamislue-
telossa. Esimerkiksi Lönnqvist, Kujansivu, Antola (2005, s. 132) esittelee yhden tämän kehittämistyön jatkoksi helposti integroitavan osaamismatriisin.

Tämän työn jatkotoimenpiteitä ajatellen Viitala (2021, s. 125) esittelee viisi tapaa, millä keinoilla osaamista voidaan suunnitella, kehittää ja uudistaa. 1. Jos tarvittavaa osaamista on, sitä voidaan sitouttaa entisestään. 2. Olemassa olevan henkilöstön osaamiseen panostaminen, kun halutaan säilyttää olemassa oleva henkilöstö, ja heidän potentiaalinsa tunnistettu. 3. Lisätään osaamista palkkaamalla uutta henkilöstöä, jolla tarvittava osaaminen tai suoritetaan yrittösostaja. 4. Käytetään hyödyksi ulkopuolista osaamista ulkoistamalla palveluita ja osaamista. 5. Luovutaan tarpeettomaksi käyneestä osaamista esimerkiksi irtisanomisten muodossa.

Kohdeorganisaatio voi hyödyntää tämän kehittämistyön tuloksia jatkamalla esimerkiksi osaamisen tarpeen arviointia teettämällä sama osaamisen tarpeen arviointi hallinnolla (puheenjohtajisto ja/tai hallitus) ja vertailla sitä henkilöstön vastauksiin. Mahdolliset havaitut eroavaisuudet näissä avaavat mahdollisesti uusia kehittämisen polkuja. Nykytilan osaamisen selvittäminen ja sen vertaaminen ilmenneeseen tarpeeseen paikantaa osaamisaukkoja ja avaa osaamisen kehittämispolkuja toiminnan parantamiseksi. Nykytilan osaamisen kartoittaminen on tehtävä kehittävässä hengessä yhteisymmärryksessä. Näiden taustaselvitysten jälkeen organisaatiolla on näkemys osaamistarpeista, sekä ymmärrys jo olemassa olevista vahvuuksista osaamisessa. Seuraavana vaiheena on järkevää tehdä suunnitelmat siitä, miten olemassa oleva osaaminen säilytetään, miten uutta osaamista hankintaan ja millä aikataululla? Lisäksi on selvitettävä, mitä kustannuksia suunnitellun osaamisen pito ja/tai hankintatapa aiheuttaa. Nousseiden aiheiden eteenpäin viemiseksi ja päätöksenteon tueksi organisaatio on muodostanut strategiset tavoitteensa, mitkä auttavat kohdentamaan resursseja oikein myös osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Kuten jo johdannossa mainittiin, tämä kehittämistyö vaiheineen on itsessään matka ja työkalu kohdeorganisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja kehittymiseen. Tarkoitus on ydinprosessien ja -osaamisten kuvaamisen, sekä osaamistarvelistan lisäksi olla toiminnan kirkastamista helpottava asiakirja, jonka avulla edesautetaan muun muassa kohdeorganisaation strategiatyön linkittämistä osaksi päivittäistoimintaa.

LÄHTEET

- Ali-Raatikainen, A. (2.6.2023). Henkilökohtainen keskustelu Länsi-Suomen Pelastusalan Liiton toiminnanjohtajan, Antti Ali-Raatikaisen, kanssa.
- DePree, M. (1993). Leadership Jazz. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York.
- Dreyfus, S. E. (2004). The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. Bulletin of Science Technology & Society. Vol. 24, No. 3. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/0270467604264992>
- Hannus, J. (1994). Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. HM&V Research.
- Hannus, J. (2004). Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, vyvykkyudet ja toimintamallit. ProTalent. Jyväskylä.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Hyppänen, R. (2018). Johda oppimista. Rubiikki blogi. Haettu 1.9.2024 osoitteesta <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-johda-oppimista/>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho A L. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/>
- Juuti, P. (2011). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint. Vantaa.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö – strateginen investointi?. Helsingin seudun Kauppakamari.
- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Talentum.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11. painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Kenni, M. & Asikainen, J. (2011). Kohti uuden sukupolven organisaatiotta. Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. 1. painos. Suomen Kuntaliitto. Oy Audiapro Ab. Helsinki.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus.
- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Talentum Media. Hämeenlinna.

- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2006). Onnistu strategiassa. 2. painos. WSOYpro.
- Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto. 2023. LSPeL verkkosivusto. Haettu 20.5.2023 osoitteesta <https://www.lspel.fi/palokuntatoiminta/liitto/yleista-ja-saannot/>
- Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto. 2023. LSPeL verkkosivusto. Haettu 30.5.2023 osoitteesta <https://www.lspel.fi/palokuntatoiminta/liitto/jasenisto/>
- Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto. Säännöt 2014. Haettu 11.9.2024 osoitteesta https://www.lspel.fi/wp-content/uploads/2019/11/lspel_ry_saannot_2014.pdf
- Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto. Strategia 2023-2026. Haettu 30.5.2023 osoitteesta https://www.lspel.fi/wp-content/uploads/Tiedostot/Hallinnon_materiaalit/2022/LSPeL_Strategia-2023-2026.pdf
- Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto. (2024). Hallinnon asiakirjat. Haettu 8.10.2024.
- Länsi-Suomen Pelastusalan Liitto. (2023). Hallinnon asiakirjat. Haettu 30.5.2023.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-Palvelut. Tampere.
- Mikkonen, T. (2022). Lean käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Helsingin seudun Kauppakamari.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019) Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, J. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. 3-6. painos. Sanoma Pro.
- Otala, L., (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.
- Pelastuslaki 379/2011. Haettu 24.11.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>
- Ranki, A. (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Kauppakaari. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum. Vantaa.
- Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun Kauppakamari.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Helsinki.

Åhman, H. Bärlund, A. & Vatanen, A. (2007). Voittajajohtoryhmät. 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. 2. painos. WSOYpro. Juva.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustoittavat kysymykset

1. Mikä on nykyinen tehtävänimikkeesi?
2. Montako vuotta olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?
3. Kerro tiivistetysti tehtävänkuvasi?

Tutkimuskysymyksiin liittyvät kysymykset

4. Oletko nähnyt tämän haastattelun esitiedoksi laaditun videotallenteen, missä esitellään LSPeL:n strategia 2023-2026, sekä sen ja muiden lähteiden perusteella muodostetun ydinprosessianalyysin?

KYLLÄ → jatketaan kohtaan 5

EN → Keskeytetään haastattelu taustadataan perehtymisen ajaksi – jatketaan sitten

5. Vahvistatko omalta osalta videotallenteella esitellyn kuvauksen LSPeL ydinprosesseista & -osaamisista?

a. KYLLÄ → jatketaan kohtaan 6

b. EI → 5.1.: kerro mitä ydinprosessi- tai ydinosaamiskuvausta et vahvista, ja miksi? Jatkokysymyksiä tarpeen mukaan

c. *Toiminnanjohtajalle esiteltiin ennen haastattelua lista osaamisista palokuntakoulutuksen ja yritys- ja yhteisöturvallisuuden -ydinprosessien osalta:*

i. Olet saanut esihenkilön roolissa ennakkoon osaamislistat palokuntakoulutuksen sekä yritys- ja yhteisöturvallisuuden. Onko listoissa mielestäsi jotain muutettavaa, lisättävää tai huomioitavaa?

ii. Vahvistatko kyseiset osaamislistat kelvollisiksi jatkokäsittelyä varten?

6. Katsomallasi johdantotallenteella on tehty olettamuksia siitä, mihin LSPeL ydin- ja tukiprosesseihin nykyinen toimenkuvasi pääasiallisesti liittyy. Vahvistatko nämä olettamukset nykyisen toimenkuvasi osalta?

Jos EI → jatkokysymykset: kerro lisää...

7. *Tarvittaessa tämä kysymys, jos kohta kuudessa ei asia selkeästi tule esiin.* Kerrataan vielä, mistä esitellyistä ydin- ja tukiprosesseista löysit päätehtävänkuvasi?
- *JATKOKYSYMYS* järjestöpäällikölle, ellei jo mainitse: Teet osaltasi työtunteja myös yritys- ja yhteisöturvallisuuden ydinprosessissa, etenkin sen osaprosessissa Turvallisuusviestintä. Voit tehdä myös tästä ydinprosessista tai sen osaprosessista osaamistarpeen arvioinnin.

Tässä välissä esitellään 8x8 -ideointimenetelmä haastateltavalle. Painotetaan haastateltavalle, että tutkimuksessa ei selvitetä haastateltavan osaamisen tasoa, tai onko tarvittavaa osaamista vai ei, vaan arvioidaan tehtävänkuvan vaatimia osaamisia tavoitteisiin nähden yksilöstä riippumatta.

8. Täytä 8x8 taulukko annetuilla ohjeilla niillä osaamisilla, mitkä mielestäsi ovat tehtävänkuvasi kannalta olennaisia kyvykkyyksiä tai osaamisia?

Tämän jälkeen kerrataan esitietotalleenteella esitelty osaamisen tason määrittelymittaristo Noviisi – Ekspertti (1-5)

9. Arvioi nyt 8x8 taulukkoon määrittelemillesi osaamisille taso, millä vähintään kyseinen osaaminen tulee olla, jotta tehtävänkuvasi voi menestyä?

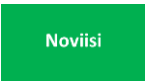




PAINOTETAAN TÄSSÄ KOHTAA VIELÄ, ETTÄ NYT EI SELVITETÄ TÄMÄNHETKISTÄ OSAAMISTASOA, VAAN ARVIOI ASiantuntijana, millä tasolla osaamiset tulisi olla, jotta ydinprosessit toteutuvat

10. Onko sinulla muuta organisaation osaamisiin liittyvää lisättävää tähän haastattelun loppuun?

LIITE 2: OSAAMISEN TASON MÄÄRITTELYN MITTARISTO

Osaamisen tason määrittelyssä käytetty mittaristo



Osaamistaso	Määritelmä yksilötasolla	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja 	Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreettista tietoa, mutta se ei sitoudu käytäntöön. Hän toimii faktojen, step-by-step -sääntöjen ja tehtävälisterien avulla ja huomio keskittyy niiden muistamiseen. Opetetut asiat eivät muodosta hänelle kokonaisuutta, vaan ovat irrallisia faktoja. Ongelmaksi muodostuukin se, ettei hän voi havainnoida kokonaistilannetta, sillä hän keskittyy sääntöihin, eikä hän vielä tiedä, mikä sääntö on toista tärkeämpi tai osaa soveltaa sääntöjä. Vasta-alkajan toiminta on rajoittunutta ja joustamatonta.
2	Edistynyt 	Edistyneellä on jo kokemuksen kautta saadut esimerkit niille asioille, joita hän on oppinut teoriassa. Step-by-step -sääntöjen ohella hän käyttää toimintansa ohjaamisessa tilannekohtaisia sääntöjä ja osaa soveltaa oppimiaan sääntöjä käytännössä. Edistynyt suoriutuu itsenäisesti yksinkertaisista tehtävistä, mutta tarvitsee apua, kun monimutkaisuus lisääntyy. Hän ei osaa vielä mieltää asioiden tärkeysjärjestyksestä tai muodostaa kokonaiskuvaa yksityiskohdista. Edistynyttä on ohjattava kyseenalaistamaan oppittuja sääntöjä ja löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja.
3	Osaaja, ammattilainen 	Osaaja selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista. Hän osaa ratkaista myös osaamiseen tai tehtäviin liittyviä ongelmia. Säännöt eivät enää ohjaa toimintaa, vaan osaajalla on jo hiljaista tietoa ja intuitiota alueelta. Tavoite nousee sääntöjä merkittävämmäksi. Tavoitteiden valikoinnissa voisikin organisaatiossa hyödyntää taitajien ja eksperttien löytämiä tavoitteita, jottei toiminta suuntaudu vahingossa kohti väärää tavoitetta. Yhteinen, hyvä tavoite voi olla systemaattisen, samaan suuntaan etenevän toiminnan edellytys. Osaaja voi toimia myös tason 1 ja 2 opastajana.
4	Taitaja, kokenut ammattilainen, uudistaja, kehittäjä 	Taitajan näkökulma tilanteeseen ei enää perustu tietoiseen harkintaan, vaan hän näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden valossa. Taitajalla on paljon hiljaista tietoa, jonka avulla hän osaa valita intuitiivisesti oikeita ratkaisuja ongelmiin ja järjestää asiat tärkeysjärjestykseen. Koska taitaja näkee kokonaisuuksia ja asioiden keskinäisiä riippuvuuksia, hän osaa myös uudistaa ja kehittää tiettyä osaamista tai tehtävää. Taitaja on yrityksessä jo arvostettu osaaja, joka voi toimia myös tason 3 valmentajana.
5	"Guru", ekspertti 	"Guru" on osaamisalueensa huippuosaaja. Hän on arvostettu asiantuntijana ja toivottu alan esiintyjä myös yrityksen ulkopuolella. Ekspertti osaa suoraa ongelmatilanteessa oleellimmalla hiljaisen tietonsa avulla. Ekspertti toimii kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta. Hän ei enää ajattele tai analysoi, mitä tekee, vaan osaaminen on intuitiivista. Gurulla on osaamisalueen sisällä myös hyvät verkostot ja hänen osaamisensa kehittyy jatkuvasti muiden alan asiantuntijoiden kanssa.

LIITE 3: KOHDEORGANISAATION OSAAMISLUETTELO

Osaamiskokonaisuuksien otsikkotasolla

	Osaamisen tason arvo ydinosaamisen onnistumisen kannalta 1-5 asteikolla
Ydinprosessit ja sen osaamistarpeet	
Palokuntakoulutuksen tuottaminen	3,5
Yhteistyö-, verkosto- ja neuvottelutaidot	4
Budjetinhallinta- ja -suunnittelutaidot, talous	3
Pelastusalan operatiivinen substanssi	4
palokuntatoiminnan "lajituntemus"	2
Itsensä- ja oman työn johtamisen taito	3
ICT -taidot	3
Työyhteisötaidot	3
Kirjallinen- ja dokumenttiosaaminen	3
Osaamisen johtamisen ymmärrys	3
Palokuntien elinvoiman tukeminen	2,6
Yhteiskunnallinen osaaminen	2
Tapahtumatuotanto-osaaminen	3
Työelämätaidot	3
Viestintäosaaminen	3
Palok.nuorisotyön tukemisen taidot	3
Palok. osastojen tuntemus ja tukemisen osaaminen	2
Yhdistyshallinnon ja -toiminnan osaaminen	2
Yritys ja yhteisöturvallisuus	3,3
Turvallisuusviestintäosaaminen	3
Markkinointiosaaminen	3
Yritysyhteistyö	4
Tukiprosessit	2,6
ICT -osaaminen	4
Palkkahallinto-osaaminen	2
Kirjanpito-osaaminen	2
Tapahtumien järjestelyosaaminen	2
Taustaorganisaation tuntemus	2
Varainhankintaosaaminen	3
yhteistyö- ja verkostotaidot	3
Osaaminen esihenkilön työn näkökulmasta (Tj)	3,0
Talousoosaaminen (tj)	2
Priorisointitaito (tj)	4
Delegointitaito (tj)	3
Sidosryhmätuntemus (tj)	3
Varainhankintaosaaminen (tj)	3
Tapahtumatuotanto-osaaminen (tj)	3
Yhteistoiminta ja neuvottelutaidot (tj)	4
ICT- ja kokoustaidot (tj)	2