

Strategisen osaamisen johtaminen

Työkaluja Kelan asiakaspalvelun osaamisen johtamiseen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
YAMK
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
31.12.2015
Sarika Koponen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen Yamk

KOPONEN, SARIKA: Strategisen osaamisen johtaminen
Työkaluja Kelan asiakaspalvelun
osaamisen johtamiseen

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 88 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan osaamisen johtamisen suhdetta organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Työ käsittelee osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä vastuita ja menetelmiä sekä nostaa esiin ajatuksia tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta.

Opinnäytetyön painopisteenä on organisaation strategisen ydinosaamisen tunnistaminen ja huomioiminen merkittävänä kilpailuetuna niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Erityisen tärkeää on panostaa systemaattiseen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, huomioiden samalla yksilön ja koko työyhteisön osallistaminen osaamisen arviointiin ja mittaamiseen.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään seuraavia aiheita: osaamisen suhde strategiaan, ydinosaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, osaamiskartoitus osaamisen kuvaajana, osaamisen vastuut ja käytännöt sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Tietoperusta painottuu opinnäytetyön empiiristä tutkimusta tukevaan osaamisen arviointiin ja mittaamiseen.

Tutkimuksessa kartoitettiin Kelan toimistopalveluissa työskentelevän palveluneuvojan työn osaamistarpeita sekä palveluneuvojan että esimiehen näkökulmista. Osaamisalueet kartoitettiin laaja-alaisesti huomioiden yksilön henkilökohtaiset taidot. Osaamistarpeiden pohjalta muodostettiin osallistaviin ongelmanratkaisumenetelmiin kuuluvaa ryhmittelytekniikkaa ja digium-kyselyä hyödyntäen palveluneuvojan osaamiskartta, osaamisen itsearviointilomake sekä osaamismatriisi.

Tutkimuksen tulokset esittävät uuden mallin palveluneuvojan osaamisen tunnistamiseksi ja arvioimiseksi. Tutkimuksen tuloksena syntyneet osaamisen johtamisen työkalut soveltuvat erinomaisesti esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä tehtävään osaamisen arviointiin, osaamisen kehittämisen työkaluksi sekä kehittymisen mittariksi. Yhtenäisten mittareiden avulla voidaan varmistaa osaamisen tasalaatuisuus koko organisaation tasolla, mikä heijastuu myös työtyytyväisyyteen sekä asiakastytyväisyyteen.

Asiasanat: strateginen osaaminen, ydinosaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus

Lahti University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

KOPONEN, SARIKA: Strategic competence management
Competence management tools for
customer service

Case: Kela

Master's Thesis, 88 pages, 7 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the relationship between competence management and strategic purposes in an organisation. The thesis examines responsibilities and methods involved in competence management and competence development and suggest some ideas as to competencies needed in the future.

The thesis addresses the importance of recognizing and paying attention to strategic core competencies as a major competitive advantage. Competence management should be systematically and continuously invested in by taking along the whole staff to develop and measure the organisation's competencies.

In the theoretical part of the thesis, the following areas are covered: the relationship between competence management and organisational strategy, core competencies, competence management and development, defining competencies, competence management responsibilities and methods, and forecasting competencies required in the future. The focus is on measuring and evaluating competencies which support the empirical part of this thesis.

In the empirical part of the thesis, the supervisors and the service advisors identify the competencies needed in Kela's customer service. A Competence Map, personal competence map and Competence Matrix are created by using a digium-questionnaire, the action-research method and clustering technique.

The results of this thesis present a new model to recognize and to evaluate the performance of a service advisor. The competence management tools, created by this research, can be used to measure and develop the competence needed in Kela's customer service. By using an identification map of similar and common competencies, the quality of customer service can be assured, which also reflects on satisfaction

towards work as well as on the customers' satisfaction towards the service.

Key words: strategic competence, core competence, competence management, competence map

SISÄLLYS

1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja toteutus	2
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	5
2.1	Strategian määrittelyä	5
2.2	Osaamisen suhde strategiaan	8
2.2.1	Ydinosaaminen	10
2.3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	13
2.3.1	Osaamiskartoitus osaamisen kuvaajana	18
2.3.2	Osaamisen kehittämisen vastuut ja käytännöt	22
2.4	Tulevaisuuden osaamistarpeet	25
2.5	Yhteenveto	29
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	31
3.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Kela	31
3.1.1	Osaamisen kehittäminen Kelassa	33
3.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	38
3.3	Tutkimusstrategia ja -menetelmät	38
3.3.1	Ryhmittelytekniikka osallistavan ongelmanratkaisun menetelmänä	40
3.3.2	Digium-kysely	41
3.3.3	Osaamiskartta, osaamisen itsearviointilomake ja osaamismatriisi	42
3.4	Aineiston analysointimenetelmät	46
3.5	Tutkimuksen toteutus	47
3.5.1	Nykytilan kartoitus	47
3.5.2	Kehittämistyökalujen luominen	49
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	50
4.1	Palveluneuvojan tehtävät ja osaamiskolmio	50
4.2	Esimiesten näkemykset palveluneuvojan osaamistarpeista	54
4.3	Esimiesten näkemykset palveluneuvojan tulevaisuuden osaamistarpeista	56
4.4	Toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvojan osaamisen johtamisen työkalut	58

4.4.1	Palveluneuvojan osaamiskartta	58
4.4.2	Palveluneuvojan itsearviointilomake ja osaamismatriisi	61
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
5.1	Opinnäytetyöprosessin arviointia	63
5.2	Miten osaamista johtamalla voidaan saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet?	65
5.3	Kelan strategisen osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet	68
5.4	Osaamisen johtamisen työkalujen merkitys palveluneuvojalle, organisaatiolle ja asiakkaalle	70
5.5	Tulosten käytettävyys ja siirrettävyys	71
5.6	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	73

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esittelen aluksi opinnäytetyöni taustan ja perusteet sekä kerron lyhyesti sen rakenteesta ja toteutuksesta.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Osaamisen ylläpitäminen, vahvistaminen ja kasvattaminen ovat nousseet viime vuosina vahvasti esille erityisesti tavoiteltaessa organisaation strategisia tavoitteita. Osaamisesta on tullut kilpailuvaltti ja osaavasta henkilöstöstä joudutaan kilpailemaan. Tämä pakottaa huomioimaan myös jo organisaatiossa olevan henkilöstön osaamisen turvaamisen ja vahvistamisen, sillä strategian toteuttaminen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen lähtee osaavasta henkilöstöstä.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi strategisen osaamisen johtamisen, koska haluan selvittää, kuinka systemaattisesti ja ennakoiden henkilöstön osaaminen huomioidaan strategisessa toiminnan suunnittelussa ja kuinka löydetään ne strategian kannalta keskeiset osaamisalueet, joihin panostetaan.

Strateginen suunnittelu on tulevaisuuden suunnittelua. Se pohjautuu organisaation visioon ja suuntaa kohti tulevaisuuden tavoitetilaa. Halusin korostaa strategian tulevaisuus-suuntautuneisuutta huomioimalla työssäni myös tulevaisuuden osaamistarpeet.

Opinnäytetyöni kohdeorganisaationa on oma työyhteisöni Kela ja työni tutkimuksellinen osa koskee asiakaspalvelussa työskentelevien palveluneuvojen osaamisen kartoittamista, näkyväksi tekemistä ja kehittämistä. Kehittämistehtäväni tuotoksena luon toimistopalvelussa työskentelevän

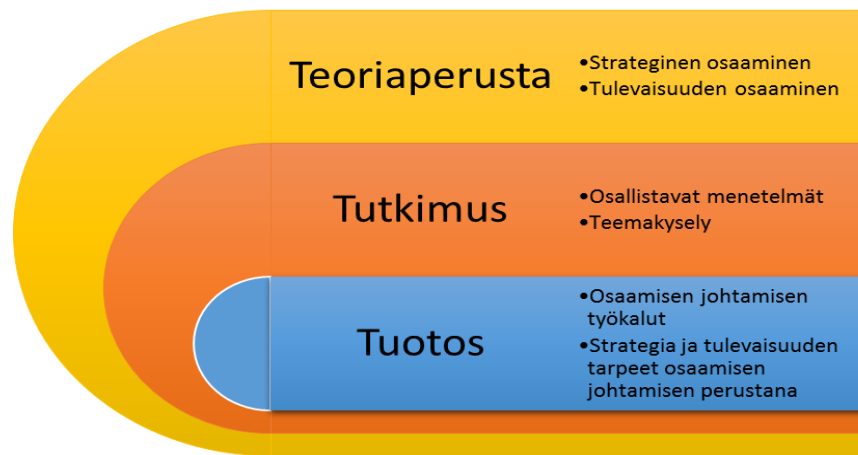
palveluneuvojan osaamiskartan, osaamisen itsearviointilomakkeen ja osaamismatriisin.

Halu tämän tyyppiseen osaamisen kuvaamiseen ja osaamisen johtamisen työkalujen luomiseen lähti omista huomioistani asiakaspalveluryhmän esimiehenä. Vaikka palveluneuvojan osaamiselle on luotu kriteerejä, ne eivät vastaa kaikkea sitä osaamista, mitä Kelan asiakaspalvelussa tänä päivänä tarvitaan. Olemassa olevia osaamisen työkaluja ja mittareita ei näin ollen voida tehokkaasti hyödyntää osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Uusien työkalujen ja mittareiden avulla pyrin vastaamaan tähän tarpeeseen.

Uusien osaamisen johtamisen työkalujen avulla osaamisen kehittämisestä ja varmistamisesta tulee systemaattista ja niitä voidaan hyödyntää paitsi koulutussuunnittelun, myös rekrytoinnin tukena, kun haetaan tietyn tyyppistä osaamista tiimiin tai tehtävään.

1.2 Opinnäytön rakenne ja toteutus

Opinnäytetyöni sisältää viisi eri osa-aluetta, jotka ovat johdanto, kirjallisuuskatsaus, tutkimuskonteksti ja menetelmät, tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja tulosten arviointi ja analysointi teoriaperustaan pohjautuen. Alla oleva kuvio (1) kuvaa tutkimukseni kokonaisrakennetta, jossa sekä teoriaa, että tutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnetään osaamisen johtamisen työkalujen rakentamiseen ja strategisen osaamisen johtamisen merkityksen osoittamiseen.



Kuvio 1 Opinnäytetyöni kokonaisrakenne

Tutkimuskysymys, johon opinäytetyöni perustuu, on: Miten osaamista johtamalla voidaan saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet? Lisäksi tulen selvittämään kuinka strategista osaamista johdetaan Kelassa ja kuinka tulevaisuuden osaamistarpeet voidaan huomioida Kelan strategisen osaamisen johtamisessa.

Kirjallisuuskatsauksessa paneudun tutkimusaiheeni peruskäsitteiden kuten strategian, strategisen johtamisen, strategisen osaamisen ja sen johtamisen kuvaamiseen sekä strategisesti tärkeän ydinosaamisen ja osaamiskartoituksen merkityksen osoittamiseen. Lisäksi käsittelen tulevaisuuden huomioimista osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Tietoperusta jakautuu kahteen osaan, joita ovat: strateginen osaaminen ja sen johtaminen sekä strategisen osaamisen kehittäminen.

Käytän tutkimuksessani konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaa, sillä kehittämistehtäväni tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos, osaamisen mittaamisen työkalu, työyhteisöni käyttöön. Kyseessä on käytännönläheinen tutkimus, joka sisältää suunnittelua, mallien toteutusta ja testaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.)

Tutkimusmenetelminä käytän tässä tutkimuksessa osallistaviin ongelmanratkaisumenetelmiin kuuluvaa ryhmittelyä sekä digium-kyselyn kautta saatavan tiedon ryhmittelyä ja teemoittelua. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa kerättyä aineistoa verrataan teoriaan.

Tutkimustuloksien esittelyn jälkeen arvioin, kuinka saadut tulokset ovat vastanneet tutkimuksen tavoitetta, minkälaisia johtopäätöksiä tulosten perusteella voidaan tehdä ja ovatko luomani osaamisen kehittämisen työkalut onnistuneet ja hyödynnettävissä konkreettisesti omassa työssäni ja organisaatiossani.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaukseni koostuu kahdesta pääteemasta: strategisen johtamisen ja osaamisen kuvauksesta sekä strategisen osaamisen kehittämisestä organisaation kilpailukyvyn ylläpitäjänä ja edistäjänä.

2.1 Strategian määrittelyä

Strategiasta puhutaan paljon. Se kuuluu jokaisen organisaation toiminnan suunnitteluun, olipa kyse pienistä tai suurista, paikallisista tai kansainvälisistä organisaatioista. Strategiat voivat liittyä esimerkiksi henkilöstöön, sodankäyntiin, kilpailuun, urheiluun ja pelaamiseen. On siis tarpeen määritellä, mitä strategialla tarkoitetaan juuri tässä opinnäytetyössä.

Strategia-sana tulee alun perin kreikkalaisesta sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Historiassa sana liitettiin vahvasti sodan voittamiseen, mutta myös sodan välttämiseen, sillä kiinalaisen Sun Tzun mielestä ylimpänä strategisena taitona oli välttää sota. Samaan periaatteeseen perustuu eräs strategisen johtamisen perusteoksista ”Sinisen meren strategia”. Teos perustuu ajatukseen, että hyvän strategian avulla voidaan välttää kilpailu ja päästä siniselle valtamerelle sen sijaan, että oltaisiin verenpunaisilla merillä myrskyisän kilpailun keskellä. (Kamensky 2010, 16.)

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä valittuja toimintatapoja, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Tätä tavoitetta tarkennetaan useammalla osatavoitteella. Strateginen johtaminen määrittelee suunnan määrittämisen, mission eli toiminta-ajatuksen, vision ja päämäärät. Strateginen suunnittelu tarkoittaa myös toimintaympäristön analysointia, strategian määrittelyä, soveltamista ja arviointia. (Viitala 2013, 48.)

Strategian lähtökohtana on aina muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Se sisältää tavoitteet ja keskeiset suuntaviivat, jotka tiedostetaan ja voidaan tiedottaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Strategiassa on

kyse ennen kaikkea valinnasta. Organisaation tulee valita lukuisista vaihtoehdoista juuri se alue, ala ja asiakkaat, joihin se aikoo panostaa ja suunnata toimintansa. (Kamensky 2010, 19.)

Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategia määrittelee sen, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana, liiketoimintastrategia taas varmistaa yrityksen menestymisen valituilla markkinoilla ja operatiivinen strategian avulla pyritään toteuttamaan liiketoimintastrategia. (Viitala 2013, 50.)

Henkilöstöstrategia kuuluu yrityksen operatiivisiin strategioihin. Se on suunnitelma siitä, kuinka henkilöstöjohtamisen avulla aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen, myös tulevaisuudessa, ja näiden asioiden varmistamiseen. Näin ollen liiketoimintastrategian rinnalle olisi hyvä luoda myös henkilöstöstrategia, jossa arvioidaan pidemmän aikavälin suunnitelma siitä, millaisin henkilöstövoimavaroin ja osaamisen varassa liiketoimintasuunnitelma aiotaan saavuttaa. (Viitala 2013, 50–51.)

Virtanen & Stenvall (2010, 126) pitävän tärkeänä strategian-ajattelun ja strategiaprosessin välisen eron tunnistamista. Strategiaprosessi tarkoittaa organisaation strategian laatimista, mutta strateginen ajattelu on paljon kokonaisvaltaisempaa, sitä tarvitaan kaikessa johtamistyössä. Strategia laaditaan määräajaksi ja sitä ylläpidetään ja täsmennetään. Strategista ajattelua sen sijaan edellytetään johtamistyötä tekeviltä koko ajan.

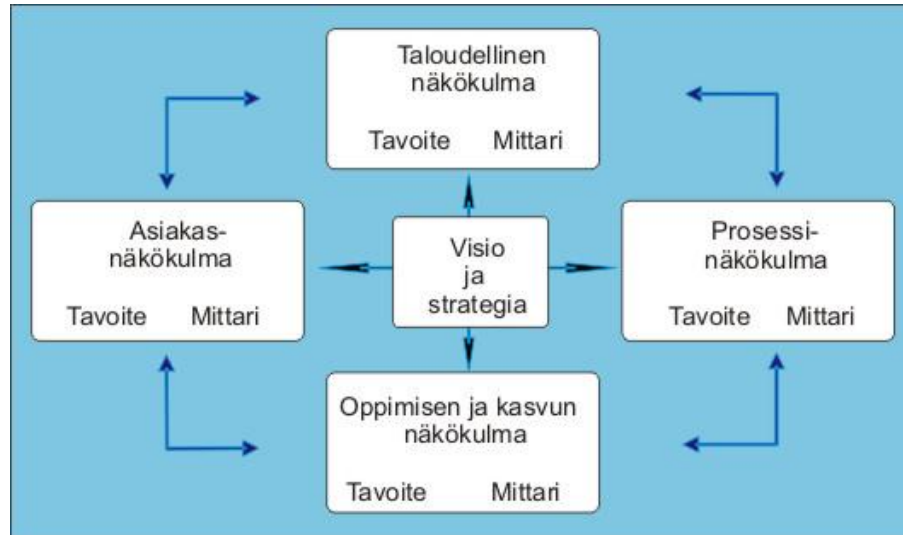
Strategisen johtamisen prosessi lähtee yrityksen itselleen muotoilemasta elämäntehtävästä, joka jakautuu kolmeen osaan: toiminta-ajatuksen ja arvopohjan määrittelemisestä sekä yrityksen tulevaisuuden visioista. Elämäntehtävän muotoilemisen jälkeen strategisessa suunnittelussa tehdään toimintaympäristön analyysit ja laaditaan skenaariot esimerkiksi siitä, kuin-

ka ympäristö tulee muuttumaan, minkälaisessa kilpailutilanteessa tulemme toimimaan ja minkälaisia tarpeita asiakkaat asettavat toiminnalle tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 20.)

Toimintaympäristöanalyysia seuraa erilaisten strategisten vaihtoehtojen selvittäminen. Tällöin tulee huomioida organisaation todellinen strateginen liikkumavara, sillä esimerkiksi julkisella sektorilla toimintaa sitovat erilaiset lainsäädännölliset velvoitteet. Strategisista vaihtoehdoista valitaan lopulta ne, mihin organisaatio on valmis sitoutumaan. Strategisten valintojen kiteyttämisessä Suomen julkishallinnossa on sovellettu jo 1990-luvulta lähtien tuloskorttitekniikoita, jotka auttavat yksilöimään ja mittaamaan organisaatioiden strategisia päämääriä, Yksi yleisesti käytetty tuloskortti on seuraavaksi kuvaamani BSC (Balanced score card.) (Virtanen & Stenvall 1990, 127–128.)

Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvulla balanced score-card-tarkastelun (BSC), jonka avulla voidaan kuvata organisaation strategisia tavoitteita (kuvio 2). Se sisältää neljä erilaista tarkastelukulmaa, joita ovat: talous, asiakas, prosessit sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Balanced Scorecard Institute 2015.)

BSC- tuloskorttipohja on viime vuosina tullut suosituksi myös Suomessa sekä suurissa että pienissä yrityksissä. Myös hyvin monet julkiset yhteisöt hyödyntävät tuloskorttia toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. BSC on nostanut vahvasti esiin osaamisen merkitystä osana strategista suunnittelua ja kehittämistä. (Kauhanen 2010, 22.)



Kuvio 2 BSC (Opetushallitus)

Monelle yritykselle taloudellisten ja asiakastavoitteiden laadinta on ollut helppoa, mutta osaamiseen liittyviä tavoitteita on ollut vaikeampi asettaa ja seurata. On esimerkiksi mitattu koulutuspäiviä sen sijaan, että seurattaisiin osaamisen ja innovaatioiden lisääntymistä ja niiden avulla saavutettua kilpailukykyisempää toimintaa. (Ojala 2008, 43–44.)

BSC eli tasapainotettu tulokortti kuvaa hyvin osaamisen merkitystä koko organisaation toiminnalle. Esimerkiksi osaamisen heikkeneminen vaikuttaa yrityksen kustannustehokkuuteen ja prosessien sujuvuuteen sekä heikentää asiakastytyväisyyttä ja taloudellista tulosta. Parempi osaaminen sen sijaan lisää tehokkuutta ja laatua, lisää asiakastytyväisyyttä ja tuottaa entistä parempaa taloudellista tulosta. (Ojala 2008, 44.)

2.2 Osaamisen suhde strategiaan

Osaamisella tarkoitetaan voimavaraa, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden sekä yksittäisten henkilöiden että työryhmien olemassa olevista ja potentiaalisista kyvyistä sekä niiden organisoinnista (Boudreau & Ramstad 2008, 16.) Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. (Hätönen 2011, 6.)

Organisaation osaamisen johtaminen ei synny yhdessä hetkessä vaan vaatii erilaisia kehitysvaiheita. Helsilän (2009, 148–149) mukaan organisaation osaamisen kehittämisen ensimmäisenä vaiheena on koulutus- ja kehittämistoiminnan aloittaminen ilman strategista kytkentää. Seuraavassa vaiheessa osaamista aletaan kartoittaa ja vasta tämän jälkeen osaaminen nähdään osana kokonaisvaltaista kehittämistoimintaa. Osaamisen johtamisen kehittyneimmässä vaiheessa osaaminen nähdään osana strategiaa ja sen johtaminen tähtää uusien innovatiivisten osaamisten luomiseen.

Osaamisella on huomattava merkitys organisaatioiden toiminnassa, sillä sen puuttumisen merkit tulvat nopeasti esiin esimerkiksi asiakkaiden palautteissa, sidosryhmäkumppanien arvioinneissa ja henkilöstön työviihtyvyyden mittareissa. Osaamisen johtaminen perustuu vahvasti organisaation strategiaan, joten ennen kuin organisaation osaamista voidaan alkaa johtaa, strategian tulee olla selkeästi määritelty, viestitty ja ymmärretty. (Virtanen & Stenvall 2010, 168–169.) Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin, koska toimintaympäristön muutokset vaativat ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista. Strategia suuntaa toimintaa kohti tulevaisuutta ja luo perustan osaamisen kehittämiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Strategian tarkoituksena on kuvata sitä, mitä teemme tulevaisuudessa, mutta nykyhetkeä tutkimalla voimme selvittää, mitä teemme juuri nyt. Olemassa oleva osaaminen on tärkeä tuntee, jotta pystymme tunnistamaan tulevaisuuden kehittämistarpeet. Osaamisen tunnistaminen kannattaa aloittaa tunnistamalla nykytilanne ja tulevaisuus organisaation vision kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.)

Koska organisaatioissa on paljon erilaista osaamista, tarvitaan osaamisten luokittelua ja priorisointia. Kaikki osaaminen ei ole organisaation toiminnan kannalta yhtä olennaista ja merkittävää. Osaamistarpeita tulee priorisoida sen mukaan, mikä osaaminen on strategian ja tavoitteiden mukaan tärkeintä ja minkälaiseen kehittämiseen organisaatio haluaa panostaa. Osa

osaamisesta voidaan hankkia myös yhteistyökumppanien ja verkostojen kautta. Lisäksi on tärkeää arvioida, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan nopeimmin ja mitä osaamista tulee erityisesti kehittää. (Ojala 2008, 145–146.)

Strateginen suunnittelu vaatii organisaation toimintaympäristön analysointia. Esimerkiksi kilpailijoiden osaamisen tunnistaminen antaa kuvan omaista osaamistasostamme suhteessa heihin. Lisäksi on hyvä tunnistaa kilpailijan osaamisen kehittämisen suunta. Myös asiakkaiden odotusten tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen kohti yhä parempaa palvelua, näkyy paitsi tuottavuuden lisääntymisenä, myös kohonneena asiakastyytyvyytenä ja asiakkaan kokemana lisäarvona. (Tuomi & Sumkin 2012, 58–59.)

Ojalan (2008, 36–38) mukaan osaamisen merkitys kilpailuetuna ja tarve panostaa siihen on tiedostettu. Käytännössä kuitenkin vain harvoissa yrityksissä ja yhteisöissä johdetaan osaamista systemaattisesti ja tavoitteellisesti osana esimiesvastuuta ja muita resursseja. Jos osaaminen ei ole oleellinen osa organisaation strategiaa, on vaikeaa nähdä liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys. Tällöin osaamisresurssin kehittäminen jää irralliseksi ja siitä puuttuu tavoitteellisuus.

Organisaation strategisesti tärkeintä osaamista kutsutaan usein ydinosaamiseksi. Seuraava kappale keskittyy kuvaamaan, miten ydinosaaminen voidaan tunnistaa ja kuinka se eroaa organisaation muusta osaamisesta.

2.2.1 Ydinosaaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä sellainen osaaminen, jonka avulla yritys saavuttaa päämääränsä ja strategiset tavoitteensa. Tämän tyyppinen ydinosaaminen on sellaista osaamista, josta ei tingitä vaan

päinvastoin; siihen panostetaan ja sitä vaalitaan. Tämä osaaminen tuottaa sekä asiakkaille että yritykselle arvoa. (Viitala 2013, 173.)

Termin ”ydinosaaminen” (core competence) otti ensimmäisenä käyttöön sosiologi Philip Selnick vuonna 1957. Hänen mukaansa ydinosaaminen oli yritykselle todella arvokas resurssi, joka johtajan tuli tunnistaa, investoida ja jota hänen piti suojella. Ydinosaaminen nähtiin kilpailuetuna, mikä on ollut olennainen näkökulma strategisessa ja henkilöstöjohtamisessa myös viimeisten vuosikymmenien ajan. (Sydänmaanlakka 2014, 89.)

Ydinosaamisen määrittely aloitetaan arvioimalla ne osaamiset, joita strategian toteutuminen vaatii, jonka jälkeen arvioidaan mikä näitä osaamisia yhdistää ja miten niistä voi muodostua strategisesti merkittäviä. Ydinosaamisen tunnistamisessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti toiminta-ajatukseen; mikä osaaminen tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi tavoitteena on löytää organisaation vision mukainen tulevaisuuden osaamisen taso. Kolmas tärkeä ydinosaamisen lähde löytyy itse toiminnasta; Mikä on sellaista kilpailijoista erottuvaa toimintaa, mikä tekee meistä ainutlaatuisia? (Tuomi & Sumkin 2012, 83–84.)



Kuvio 3 Osaamismallien rakenne (Sistonen 2008, 78)

Sistonen (2008, 77–78) kuvaa organisaation strategista ydinosaamista koko organisaatiolle yhteisinä osaamisina. Kuvio 3 kuvaa tyypillistä osaamismallin rakennetta koko organisaation tasolla, jossa ydinosaamiset heijastuvat niin organisaation ydinprosesseihin kuin yksittäisiin rooleihin ja tehtäviin. Sistosen mukaan ydinosaamisia ei organisaatiossa tulisi olla neljää, viittä kappaletta enempää. Esimerkiksi asiakasprojekteissa niitä voisivat olla asiakas- ja markkinalähtöisyys, liiketoimintaosaaminen, vuorovaiikutustaidot, muutosvalmius, asiantuntijuus ja rehellisyys. Hamelin & Prahaladin (1996) mukaan ylimmän johdon tehtävänä on tunnistaa strategiset ydinosaamiset, joita on suojeltava ja puolustettava, mutta samalla myös hyödynnettävä tehokkaasti.

Ydinosaaminen näkyy usein tarkasteltaessa yrityksen aiempaa menestystä, sillä se on säilynyt osaamisen runkona muuttuvissakin tilanteissa. Sitä on vaikea synnyttää nopeasti, siirtää tai kopioida, näin ollen ydinosaaminen ei ole sitä perusosaamista, joka on kaikilla alan toimijoilla, vaan se on kilpailijoihin nähden erityislaatuista osaamista. Ydinosaaminen voi olla esimerkiksi ylivoimaista teknologista osaamista, prosesseihin liittyvää osaamista tai erityislaatuista kumppanuuksien tai asiakkuuksien hoitoa. (Viitala 2013, 174.)

Santalainen (2009, 91–92) kutsuu organisaation ydinosaamisia ydinpätevyyksiksi. Hänen mielestään ydinpätevyudet syntyvät olemassa olevien resurssien uudeltaisesta yhdistämisestä tai kokonaan uudesta pätevydestä. Ydinpätevyudet ovat piilossa organisaation toiminnallisella tasolla ja niiden löytäminen on osoittautunut usein haasteelliseksi. Yhteistä ydinpätevyyksille kuitenkin on se, että samoja pätevyksiä löytyy monien eri tuotteiden takaa. Ydinpätevyudet kehittyvät hitaasti, ovat pitkäkestoisia, kehittyvät aktiivisen kehittämistyön seurauksena ja ovat hyödynnettävissä käytännön toiminnan kautta. Ydinpätevyudet ovat organisaatioiden välisen kilpailun keskipisteenä.

Prahaladin & Hamelin (1990) mukaan ydinosaaminen vaatii kollektiivista oppimista, organisaatiossa olevien erilaisten osaamisten yhdistämistä ja hyödyntämistä. Ydinosaamista ei voida kopioida sellaisenaan toiseen organisaatioon, eikä se heikkene käytössä. Ydinosaaminen syntyy vahvasta sitoutumisesta organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Se vaatii sujuvaa kommunikointia ja osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä. Samalla se toimii avaimena toiminnan kehittämiseksi, tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja parhaimmillaan mahdollistaa uusien markkinoiden avautumisen.

2.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössään. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista ja vaatii osaamistarpeiden selkeää määrittelyä. Tällöin tulee selvittää vastaus seuraaviin kysymyksiin: ”Mikä on organisaatiomme tarkoitus ja mitä osaamista tarvitsemme toteuttaaksemme tavoitteemme?” (Helakorpi 2006, 131–132.) Osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että ensin on kirkastettava organisaation visio, strategia ja tavoitteet (Sydänmaalakka 2012, 154.)

Osaamisen johtaminen kuuluu strategian toteuttamiseen. Se keskittyy varmistamaan toiminta- ja kilpailukykyä siten, että olemassa oleva osaaminen pystyy joustavasti muuntautumaan kilpailu- ja markkinatilanteen muutoksiin. Samalla organisaatiolla on oltava kunnossa se osaaminen, jota tarvitaan nykyisessä kilpailutilanteessa. (Viitala 2005, 67.)

Strategisen osaamisen kehittäminen on systemaattista toimintaa, jolla pyritään varmistamaan tarvittavan ydinosaamisen säilyminen organisaatiossa sekä osaamistarpeiden kehittäminen tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Näin ollen esimerkiksi organisaation nykyinen ydinosaaminen ei välttämät-

tä ole sitä enää tulevaisuudessa. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi organisaatioiden on jatkuvasti uudistuttava, mikä edellyttää kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua. Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaation tapa varmistaa liiketoiminnan vaatima, strateginen osaaminen, tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2010, 145–146.)

Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii sekä yksilöiltä, että organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten ainoa mahdollisuus säilyttää kilpailuasema, on kyvykkyydessä oppia nopeasti uutta ja omaksua työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Uusiutuminen edellyttää myös kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua. (Kauhanen 2009, 144–145.) Strategisen osaamisen johtaminen kytkee koko osaamisen johtamistoiminnan yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Se merkitsee kykyä hahmottaa tulevaisuuden suuntaa ja muuttua sen mukaisesti. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148.)

Strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä työyhteisön tarpeet toteutuvat yksilöiden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen kehittämisessä tulee huomioida henkilöstön yksilölliset oppimistarpeet ja laatia esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Tässä suunnitelmassa tulee huomioida myös tulevaisuuden osaamistarpeet. Erityisen tärkeää on huomioida, että organisaation ydinprosessien vaatima osaaminen tulee olemaan riittävää myös tulevaisuudessa. (Hyppönen 2013, 110–111.)

Osaamisen johtaminen määritellään usein pelkästään tiedon johtamiseksi, vaikka se tosiasiaassa koostuu tiedon hankkimisesta, sen sisäistämisestä, soveltamisesta ja kokemuksellisuudesta. Osaamisen johtaminen vaatii tulevaisuuteen suuntautumista ja erilaisia kehittämistoimenpiteitä, vahvaa oivaltamista, johtamisosaamisen kehittämistä sekä johtamisen tukemista. (Ollila 2006.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä tavoiteltavan osaamisen sisältö. Tämä tarkoittaa toisaalta sellaista osaamista, jota organisaation strategia vaatii ja toisaalta työn edellyttämän ammattitaidon yleisiä vaatimuksia. Lisäksi osaamisen johtamiselle on tärkeää, miten osaamista organisaatiossa arvostetaan, onko se strategisen kyvykkyyden perusta, työssä menestymisen perusta, johtamistyön kohde vai tavoitteiden saavuttamisen väline. (Uotila 2010, 104.)

Henkilöstön kehittäminen (HRI) on yksi organisaation keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessakin. Henkilöstön kehittämisellä tavoitellaan sekä tuotannon tuloksellisuutta, että työelämän laadun parantamista. Käytännössä tämä tarkoittaa suunnitelmallista osaamisen kehittämistä, kehittämistarpeiden kartoitusta, kehittämistoimenpiteitä sekä osaamisen jatkuvaa arviointia. (KT 2014.)

Osaamisen kehittämisen lisäksi organisaatiossa tulee vahvasti kehittää järjestelmiä, johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria. On tärkeää, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset säilyttävät motivaationsa ja voivat hyvin. Johtamisen ja toimintaedellytysten tulee olla kunnossa, jotta osaamista voidaan kehittää koko yrityksen hyödyksi. Tämä edellyttää myös ajan ja resurssien huomioimista, sillä oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus tarvitsevat myös aikansa. (Viitala 2013, 173.)

Henkilöstön osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien perustan, joka perustuu vahvasti organisaation ja yksilön tavoitteisiin. Itsensä kehittämiseen kuuluu jokaisen omalle vastuulle, mutta organisaatio voi olla tukemassa osaamisen kehittämistä aktiivisesti luomalla oppimisedellytyksiä ja tukemalla opiskelua. (Kauhanen 2010, 153.) Myös Helsilä & Salojärvi (2009, 150) korostavat henkilön omaa vastuuta osaamisensa kehittämisessä. Heidän mukaansa aikuinen henkilö kykenee tarkastelemaan kriittisesti omaa oppimistaan ja osaamistaan. Osaamisen arviointi sen sijaan lähtee koko henkilöstön kyvystä itsearvioida ja johtaa omaa oppimisprosessiaan.

Henkilöstön osaamisen johtamisessa on aina huomioitava myös perehdyttämisen tärkeä merkitys. Hyvä perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden tottua nopeasti organisaation tapoihin ja sopeutua uuteen työyhteisöön. Osaamista voidaan kehittää myös palkkaamalla uutta osaa-vaa henkilökuntaa siten, että he tuovat mukanaan sellaista osaamista, jota organisaation strategian toteuttaminen vaatii ja josta organisaatiossa on puutetta. (Kauhanen 2010, 152.)

Osaamistarpeet muodostavat kehityssuunnitelmien perustan. Kehityssuunnitelmissa yhdistyy sekä organisaation osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa, sekä yksilön omat tavoitteet. Jokaisella tulee olla henkilökohtainen osaamisen kehityssuunnitelma ja sen tulee koskea henkilön koko kyvykkyyttä, ei ainoastaan tietoja ja taitoja. Osaamisen kehittäminen vaatii aina myös vahvaa ja onnistunutta esimiestyöskentelyä. (Kauhanen 2010, 153.)

Julkisella alalla johtamisen toimintaympäristö, prosessit ja välineet muodostavat puitteet, jotka tarjoavat usein vähemmän liikkumavaraa henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstön rekrytointi on säädellympää ja osaamisen kehittäminen ja arviointi ovat olleet käyttämätön voimavara valtion virastoissa. Tulosjohtamisen myötä näihin on kuitenkin kiinnitetty enemmän huomiota uusien johtamismallien ja strategiatyökalujen, kuten Balanced Scorecardin (BSC) myötä. (Valtiovarainministeriö 2001, 21.)

Julkisen sektorin strategiseen osaamiseen liittyvät tuoreimmat tutkimukset koskettavat pääasiallisesti kunta-alaa. Rauhavirran (2015, 64) pro gradu-tutkielmassa kaivataan lisää systemaattisuutta ja ennakoitua kunnalliseen osaamisen kehittämiseen. Vaikka osaamisen merkitys organisaation menestystekijänä tiedostetaan, sen kehittämistä ei pidetä luonnollisena osana organisaation toimintaa. Rauhavirta nostaa henkilöstön oman roolin osaamisen kehittämisessä olennaiseksi.

Huotarin (2009, 198) väitöskirjassa nostetaan esiin erityisesti strategian ja osaamisen vahva liitto. Henkilöstön osaamisvajeen huomioiminen, esi-

merkiksi osaamiskartoitusten avulla, voidaan nähdä samalla myös strategian muotoiluna. Heikkilän (pro gradu 2014,76) mukaan osaamisen kehittämiseen tarvitaan myös aikaa, mikä pitäisi huomioida resurssisuunnittelussa. Hän korostaa osaamisen kehittämisen tuomaa ammatillisen identiteetin ja itsetunnon vahvistumista ja myönteistä asennoitumista sekä yksilön että organisaation osalta, osaamisen kehittämistä kohtaan.

Verohallinnossa (Vero 2010) henkilöstön osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla tehtävässä vaadittava riittävä osaaminen, jota kehitetään pääsääntöisesti sisäisillä koulutuksilla. Kehityskeskusteluiden pohjalta luoduilla henkilökohtaisilla kehittämissuunnitelmilla varmistetaan osaaminen organisaation joko nykyisissä tai tulevaisuudessa tehtävissä. Urasuunnittelu tähtää selvästi tulevaisuuteen ja siinä tarvittavan osaamisen varmistamiseen.

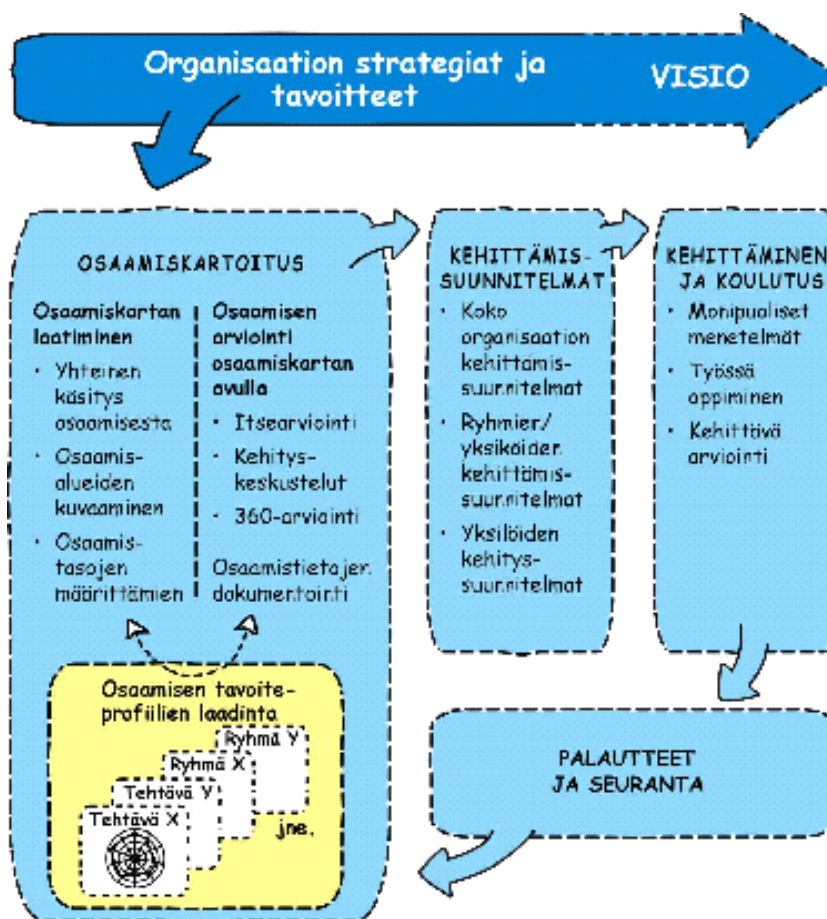
Marko Kestin (2014,140) mukaan osaaminen ei ole ollut viime aikoina suomalaisten organisaatioiden tuottavuuden kehittämisen esteenä, vaan kyky jakaa osaamista työyhteisössä ja työryhmien välillä. Tähän voidaan panostaa hyvän esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin muutoksella. Vaadittu osaaminen tulee kytkeä investointeihin, jotka liittyvät strategisten innovaatioiden, kuten uusien tietojärjestelmien sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Organisaatioiden tuottavuuden esteenä ovat olleet osaamisenvajeen sijaan riittämättömät investoinnit, jolloin korkeaa perusosaamista ei ole voitu täysmääräisesti hyödyntää.

Jotta organisaatiossa jo oleva osaaminen saataisiin esiin ja sitä voitaisiin kehittää kohti tulevaisuuden osaamistarpeita, hyödynnetään usein erilaisia osaamiskartoituksia (Työterveyslaitos 2010.) Kuvaan seuraavaksi osaamiskartoituksen hyödyntämistä ja merkitystä organisaation osaamisen kehittämisessä.

2.3.1 Osaamiskartoitus osaamisen kuvaajana

Osaamisen kuvaamisen tarkoituksena on luoda yhteinen ja yhteneväinen käsitys organisaation osaamisesta, täsmällistä tietoa eri tehtävissä ja ryhmissä vaadittavista osaamisista sekä osallistaa ryhmät ottamaan vastuuta osaamisen arvioinnista ja kehittamisestä. Usein tavoitteena on saada tulevaisuudessa tarvittava osaaminen näkyviin, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilöllisiä sekä ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia (Hytönen 2011, 18.) Osaamiskartoituksen avulla pystytään selvittämään olemassa olevan osaamisen taso ja suunnittelemaan ja toteuttamaan tarvittavaa koulutusta osaamisen vahvistamiseksi. (Kauhanen 2010, 146, 149.)

Osaamiskartoitus on käyttökelpoinen työkalu organisaation tai yksikön osaamistarpeiden selvittämiseen, ydinosaamisen kirkastamiseen ja nykyisen osaamisen kuvaamiseen (kts. Kuvio 4). (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70.) Sen avulla selvitetään, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja mihin suuntaan ja millä osa-alueilla sitä tulisi kehittää. Henkilöstön osaamistarpeet määritellään yleensä työyksiköissä, joissa esimiehet yhdessä alaistensa kanssa kartoittavat oman yksikkönsä tehtävät ja vaadittavat osaamisalueet. Määrittelyssä käytetään hyvin monenlaisia menetelmiä, kuten kvalifikaatioympyrää, osaamispuuta tai matriiseja. (Viitala 2013, 182.)



Kuvio 4. Osaamiskartoitus kehittämisen välineenä (Hätönen 2008)

Osaamiskartoitus auttaa hahmottamaan ja oivalluttamaan yksittäisen työntekijän ja koko tiimin kehittämispolkuja. Osaamistarvetta peilataan tiimin perustehtävään ja saadaan tietoa siitä, mihin oma työ on menossa ja minkälaista osaamista se vaatii. Mitä paremmin tulevaisuuden suunta on tiedossa, sen paremmin kukin työntekijä pystyy harjoittamaan työssään tarvittavaa strategista ajattelua (Kupias jne. 2014, 70.) Myös osaamisen johtamisen ja tiedonkulun kannalta yrityksen ja sen työntekijöiden osaamisten kartoittaminen ja näkyväksi tekeminen ovat arvokkaita asioita, samoin mittareiden ja arvioinnin luominen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 167.)

Osaamiskartoitus sisältää listaukset toiminnan kannalta olennaisista työtehtävistä ja osaamisalueista sekä arviointikriteerit eri osaamistasoille. Mikäli numeerisia arviointikriteerejä ei voida käyttää kaikilla osaamisalueilla, käytetään laadullisia mittareita. Laadullisten mittareiden käyttäminen vaatii

kuitenkin henkilöiden valmentamista arviointityöhön (Kauhanen 2010, 149–150.)

Osaamisen kartoittamisessa on oleellista löytää sellainen keskeinen osaamistekijä, jolla on vaikutusta yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Näitä tehtäviä ei ole välttämättä paljon, mutta ongelmaksi muodostuu se, ettei yritys tai organisaatio ole tietoinen niistä tehtävistä, jotka ovat menestymisen kannalta keskeisiä. Tärkeintä onkin löytää sellaiset osaamisen ja organisaation osa-alueet, jotka vaikuttavat strategisesti keskeisiin tekijöihin ja erityisesti asiakaskokemukseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 16, 82.)

Osaamiskartoitus mahdollistaa myös laajemman tiedon kokoamisen koko yksikön tai vaikkapa koko organisaation osaamisesta. Kuvauksen avulla voidaan suunnitella laajempia osaamisen kehittämistoimia ja suunnata niitä kohti tulevaisuuden osaamistarpeita. Samalla jo olemassa oleva osaaminen tulee näkyväksi, mikä lisää sen arvostusta. Kartoituksen avulla voidaan myös perustella valintoja kehitettävistä osaamisalueista ja laatia kehittämiselle selkeä aikataulu. (Viitala 2013, 183.)

Osaamiskartoituksilla on erittäin suuri merkitys henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin suunnittelemisen tukena. Se auttaa myös muodostamaan jokaiselle työntekijälle yksilöllisen roolin organisaatiossa (Saghi 2009, 20.) Osaamiskartan avulla suunnitellaan esimerkiksi uusia urapolkuja, työnkiertoa ja tulevia sijaisuuksia. Osaamiskartoitus toimii myös palkitsemisen pohjana ja sen avulla voidaan huomioida työn jakautumisen eroja ja jakaa työtaakka tasaisesti koko työryhmän kesken. (Kauhanen 2010, 149.)

Leppänen (Työturvallisuuskeskus 2006, 56) kuvaa osaamiskartoituksia organisaatioiden tapana kerätä tietoa henkilöstön osaamisesta, jotta asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää asiakkaan palvelemiseksi. Mietitään esimerkiksi mistä organisaatiossa löytyy portugalia puhuva, tietyn järjestelmän asiantuntija ja mikä hänen työtilanteensa on. Tämän tyyppistä tietoa tarvitaan erityisesti globaaleissa suuryrityksissä ja asiantuntijaorgani-

saatioissa. Tiedon käyttökelpoisuus kuitenkin riippuu siitä, kuinka osaaminen on määritelty. Se on voitu tehdä henkilön oman, esimiehen, koulu- ja tutkintotodistusten tai työtä ja uraa koskevien tietojen perusteella. Tämä asettaa vaatimuksia osaamistiedon käyttökelpoisuudelle ja luotettavuudelle.

Jotta osaamista voitaisiin arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, on tärkeää määritellä osaamisen arvioinnin tapa. Yleensä suositellaan suhteellisen laajaa arviointiasteikkoa 1-5 tai 1-7. Samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Jo alimman tason osaaminen on aina myönteistä ja usein tehtävän kannalta riittävää, huippuosaaminen sen sijaan on harvinaislaatuista osaamista, jota yksittäisellä henkilöllä voi olla vain jollakin osaamisalueella. (Hätönen 2011, 22.)

Monessa organisaatiossa toteutetaan osaamiskartoituksia ja käydään läpi, mitä henkilöstö osaa. Tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä, sillä jos organisaatiossa ei ole ensin selvitetty, mitä osaamista henkilöstöltä vaaditaan, jotta strategia toteutuu ja tavoitteet saavutetaan, osaamiskartoituksen arvo jää hyvin vähäiseksi. Suurimpana haasteena osaamismalleissa on strategia- ja liiketoimintalähtöisyyden puuttuminen. (Ojala 2008, 38, Sistonen 2008, 77.)

Törmälä, Markkanen & Kadenius (2015, 73, 77) kannustavat ottamaan työntekijän ja tiimin mukaan kehittämiseen. Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet jäävät usein pieniksi, jos mittaaminen ja kehittäminen ovat muiden käsissä. Vaikka tarkoitus on hyvä, saatetaan huomata, että samat ongelmat toistuvat vuosi vuodelta. Pysyviä muutoksia voidaan saavuttaa, jos tiimillä on valtaa ja vastuuta päättää omista työnteon tavoista, vastuista ja rooleista. Kun työnteon ja osaamisen edistämisen mittaaminen lähtee työstä itsestään, on mahdollista saavuttaa parannuksia. Moni yritys jumiutuu tasolle, jossa toimintaa ohjataan sähköisen datan avulla ja tulkitaan pintapuolisesti sen sijaan, että tarkasteltaisiin toimintaa monipuolis-

ti mittarien avulla, niitä muokaten, kokeillen ja niistä oppien. Tämä antaisi edellytykset tehdä oikeanlaisia muutoksia.

2.3.2 Osaamisen kehittämisen vastuut ja käytännöt

Osaamisen kehittämisestä vastaavat organisaatiossa monet eri tahot. Olennaista on huomata, että organisaation johdolla on merkittävä vastuu osaamisen kehittämisestä. Tämä vaatii sitoutumista osaamisen kehittämiseen ja uskoa oppivan organisaation ideologiaan. (Kauhanen 2010, 157.) Organisaation johdon tehtävänä on tehdä strategiset ratkaisut ja kertoa mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä osaamista tule kehittää. Esimiehen tehtävänä on strategialähtöisten kehittämistarpeiden konkretisoiminen työryhmän tasolle, palautteen antaminen ja oppimistilaisuuksien luominen Työtovereiden ja kollegojen tulee tukea toisiaan ja siirtää osaamista ja kokemuksia toisilleen. He voivat kannustaa, kysellä ja keskustella kokemuksista ja ongelmista. Lopullinen vastuu osaamisen ja ammattitaidon kehittämisestä ja ylläpitämisestä jää kuitenkin jokaiselle henkilölle itselleen. (Ranki 1999, 45–47.)

Oppiva organisaatio kykenee vastaamaan muutokseen, muuntautumaan ja innovoimaan, muuttamaan toiminta- ja työskentelytapojaan, osallistumaan päätöksentekoon ja tukemaan näitä asioita edistävää johtamista. Organisaation oppiminen ei ole siis sama asia kuin yksilön oppiminen, vaan tarkoittaa organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhtenäisten tavoitteiden. (Kauhanen 2010, 159.)

Osaamiskartoituksesta saadun tiedon perusteella jokaiselle tiimille sekä yksilölle voidaan suunnitella osaamisen kehittämissuunnitelma. Tarkoituksenmukaista on panostaa strategisesti tärkeään ydinosaamiseen. Osaamisen kehittäminen on usein yhteydessä kehityskeskusteluihin, joissa arvioidaan samalla henkilökohtaista osaamista ja sen kehittämisen tarpeita.

Pitkällä tähtäimellä kehityskeskusteluissa voidaan ennakoida tulevaa työuraa ja luoda yksilöllinen urapolku. (Kauhanen 2010, 153.)

Kehityskeskustelu on ikään kuin yksilöllinen osaamiskartoitus. Sen tarkoituksena on yhdistää arjen havainnot ja tulevaisuuden haasteet. Se on monipuolinen kehittymisen arviointitilaisuus, joka perustuu luottamukseen. Onnistunut ja hyödyllinen kehityskeskustelu pitää sisällään kolme erilaista näkökulmaa: tavoitteet, tulos ja kehittyminen (Kupias jne. 2014, 88.) Parhaimmillaan kehityskeskustelu on esimiehelle tilaisuus kuunnella alaisensa ajatuksia ja samalla varmistaa, että yksilön ja yrityksen tarpeet ja tavoitteet kohtaavat. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 30.)

Kehityskeskustelut käydään yleensä esimiehen ja alaisen välillä, mutta ne voivat olla myös ryhmäkeskusteluja. Ryhmäkeskustelu mahdollistaa tiimin yhteisten tavoitteiden, tulosten ja tekemisen analysoinnin ja kehittämisen. Parhaimmillaan ryhmässä tapahtuva kehityskeskustelu korostaa strategian mukaisen osaamisen kehittämistä. (Kupias jne. 2014, 90.)

Organisaation osaamisen kehittäminen jatkuu kehityskeskusteluista ja osaamiskartoituksista koulutus- ja kehittämissuunnitelmien laadintaan. Suunnitelmien pohjana on organisaation strategia. Suunnitelmien jälkeen on luvassa konkreettinen kehittäminen. Osaamisen osalta se tarkoittaa esimerkiksi työssä oppimista, tehtäväkiertoa, sisäistä tai ulkoista koulutusta, valmennusta, benchmarkausta tms. Osaamisen kehittämisen keinoja on monia, mutta kehittyminen vaatii ennen kaikkea halua kehittää itseään. Joskus tarvittava osaaminen voidaan tuoda organisaatioon uusien rekrytointien kautta. (Kupias jne. 2014, 79–101.)

Koulutus on muuttunut entistä prosessimaisemmaksi ja suoraan omaan työhön liittyväksi. Koulutusmenetelmissä haetaan nykyisin ennen kaikkea toiminnallisuutta, sovellettavuutta sekä vuorovaikutusta. Jokaisen omaa aktiivista oppimista korostetaan opettamisen sijaan. Yhä useampi koulutus on osa henkilökohtaista oppimispolkua tai organisaation tiettyyn tarpeeseen räätälöityä koulusta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 163.)

Jokaisessa työssä on sekä rutiininomaisia, että jatkuvaa hereillä oloa vaativia tehtäviä. Useimpia ihmisiä motivoi mahdollisuus onnistua ja kehittyä työssään. Myös erilaiset muutostilanteet aiheuttavat työelämään haastavia muutoksia, mutta myönteisen suhtautumisen avulla myös niistä voidaan selvitä kunnialla. Muutokset ovat kuitenkin yhä enenevässä määrin arkea, joten jokaisen työntekijän pitäisi oppia selviämään ja oppimaan niistä. (Kupias jne. 2014, 216.)

Osaamisen johtamisen organisointi ei ole läheskään niin ratkaisevaa, kuin se, että kaikki osaamisen johtamisen osapuolet tiedostavat, mihin pyritään ja mikä heidän roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa on (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 145.) Osaamisen kehittämisestä tulee jatkuvaa ja systemaattista, kun työhön suhtaudutaan uteliaasti ja tavoitellaan sen jatkuvaa parantamista. Kehittävä toimintatapa ja ajattelu on juurrutettava koko työyhteisöön. Tällöin opitaan uutta kokoajan, mutta samalla voidaan luopua jostakin vanhasta ja tarpeettomasta. Osaamisen kehittäminen liittyy vahvasti koko organisaation perustoimintaan sekä organisaatiokulttuuriin, joka voi joko tukea tai jarruttaa kehittämistä ja kehittymistä. (Kupias jne. 2014, 217.)

Verohallinnon ikäohjelman taustakartoituksessa (2011, 40) nostetaan vahvasti esille se, ettei ikä saa olla esteenä osaamisen ylläpitämiselle. Osaamisen kehittämisen välineenä nähdään verohallinnossa erilaisia koulutuspäiviä, joille kaikkia tulisi kannustaa osallistumaan. Myös oman osaamisen jakamista toisille pidetään tärkeänä, samoin kuin yksilön ja esimiehen vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.

2.4 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Osaamisen hallinnan keskeisenä tavoitteena on arvioida, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta organisaatio voisi menestyä. Määrittelyn tukena ovat strategia, tulevaisuuden ennakointi ja asiakkaiden odotukset ja tarpeet. (Puhakka, Sihvo, Häkkinen & Kukkonen 2011.) Näiden lisäksi tarvitaan tietoa ja näkemystä toimialan ja toimintaympäristön muutoksista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset aiheuttavat uusia haasteita henkilöstön osaamiselle. (Puhakka jne. 2011.)

Asiakaspalautteista saadaan tietoa nykyisen toiminnan laadusta ja henkilöstön osaamisen tasosta. Näitä palautteita voidaan hyödyntää tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä. Asiakkailta saadaan myös tietoa niistä toiveista ja tarpeista, joita heillä on tulevaisuuden palveluja kohtaan. Tämä helpottaa tarvittavan tulevaisuuden osaamisen ennakoinnista. (Puhakka jne. 2011.)

Ennakoiva osaamisen johtaminen vaatii osaamisen tunnistamista sellaiseksi elementiksi, jonka kehittäminen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen merkitys tulee siis tunnistaa, samoin kuin sen suhde organisaation pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja strategiaan suuntauksiin. Tämän jälkeen voidaan käynnistää suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen. (Pakarinen & Mäki 2014, 246.)

Maijalan & Levosen (2008, 14–15) mukaan ennakkoinnin konkreettiseksi näkökulmaksi on otettava kansallisen kilpailukykyyn parantaminen. Erityisen tärkeänä he pitävät osaamisen painottamista verkostotalouteen ja innovaatiotoimintaan. Kyky oppia, luoda uutta ja avoin innovaatiotoiminta ovat tulevaisuuden menestystekijöitä. Osaamista tulee ennakoida myös niin, että koulutukset ja tutkinnot kytetään muihin tapoihin rakentaa osaamista. Tällöin erityisesti tekemällä oppiminen tehostuu.

Yritysten strategiajaksoista on tullut nykyisin entistä lyhempiä, mikä hankaloittaa osaamistarpeiden tunnistamista. Otala (2008) suosittelee pidemmän tähtäimen tulevaisuusskenaarioiden laadintaa, joissa arvioidaan, mitä osaamista kunkin osaamisskenaarion toteutuminen edellyttää. Puhakan jne. (2011) mukaan ennakkointia tulee tehdä jatkuvasti, jotta osaamisen uusiin haasteisiin voitaisiin vastata dynaamisesti ja reagoiden. Tulevaisuuden ennakkointi varmistaa, että osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita.

Yksi tapa vastata kasvaviin tulevaisuuden tiedon tarpeisiin on ollut yhteisöjen muodostumisen tukeminen. Yhteisöt elävöittävät olemassa olevaa organisaatorakennetta ja kiihdyttävät parhaiden käytäntöjen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä. (Aaltonen & Wilenius 2002, 171.)

Osaamisen johtaminen on muuttunut viime vuosina hierarkkisesta lähestymistavasta kohti systemaattista ja vuorovaikutteista lähestymistapaa. Myös muuttuva toimintaympäristö vaatii hyvin integroitua osaamisen ja suorituksen johtamisen järjestelmää. Näin organisaatio pystyy uudistumaan ja säilyttämään samalla sisäisen vahvuutensa sekä uudistumaan yhdessä kumppaniensa kanssa, jatkuvasti oppien ja kehittyen. (Sydänmaanlakka 2014, 90.)

Opetushallituksessa työvoiman ja koulutustarpeen ennakkointityössä hyödynnetään selvityksiä ja tutkimuksia eri toimialojen kehityksestä, muutossuunnista sekä osaamistarpeiden muutoksista. Erilaisilla tulevaisuusnäkemyksillä pyritään muodostamaan käsitys tarvittavasta osaamisesta ja sen vaatimasta koulutustarpeesta. (Hanhijoki jne. 2009, 28–29.) Työnantajataholta vaaditaan hyvää yhteistyötä oppilaitosten kanssa, jotta osaamista voitaisiin tunnistaa ja kytkeä opinnot ja uuden oppiminen työhön. Samalla uusien tutkintojen sisällöstä ja suorittamisesta tulee entistä joustavampaa ja työelämälähtoisempää. (Pakarinen & Mäki 2014, 251.)

Sydänmaanlakka (2014, 90–91) näkee strategian toteutumisen kannalta olennaiseksi ydinosaamisen määrittelyn. Ydinosaamisen määrittelyllä organisaatio viestii, minkälaista osaamista ja käyttäytymistä se arvostaa ja

haluaa. Tahtotilan määrittelyn ja viestinnän tulee olla johdonmukaista ja selkeää. Tulevaisuuden työtä ja osaamista tulevat Sydänmaanlakan mukaan kuvaamaan seuraavat piirteet: Suojatyöpaikkoja ei enää ole ja arvoa luodaan puhtaasti liiketaloudellisista näkökulmista. Omat vahvuudet, ydin- taidot ja kehittämiskohteet on tarkkaan analysoitu ja oppiminen tapahtuu itseohjautuvissa verkostoissa. Esimies maksimoi yksilön potentiaalin ja luo yhteisen vision, mutta samalla kyky johtaa itseään korostuu, samoin kuin yhteistyötaidot. Merkityksellisyys korostuu strategisen toiminnan ohjaamisessa. Lisäksi oppivat organisaatiot tulevat olemaan kilpailijoitaan vahvemmassa asemassa. (Sydänmaanlakka 2014, 94–95.)

Merisalon (2012, 71) mukaan tarjonnan ja kilpailun moninkertaistumisen vuoksi, tiedon tehokkaasta käytöstä ja jalostamisesta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Samaan aikaan eripuolelta lähestyvä tietotulva vaatii jatkuvaa analysointia. Etä- ja vuorotyö tuottavat myös haasteita organisaation sisäisen tiedon sisäistämiseksi.

Erityisasiantuntemuksesta tulee tulevaisuudessa tärkeää. Johtajuus sen sijaan muuttuu vahvasta suunnannäyttäjäksi fasilitoinniksi, joka tarjoaa asiantuntijoille rakenteet ja ympäristön toimia. Organisaatiot muuttuvat itseohjautuviksi, pitäen sisällään piilojohtajia. Itsensä johtamisesta tulee trendi-ilmiö. (Merisalo 2012, 72.)

Tulevaisuuden osaajalta vaaditaan kykyä tuottaa jatkuvia pieniä kehitysideoita ja innovaatioita liittyen omaan työhönsä. Innovatiivisuudesta ja kehittämiskyvystä oletetaan tulevan uusia ja vahvoja ydinosuamisen osa-alueita. Myös verkostoitumiskyky, viestintätaidot, yrittäjyysosaaminen ja erilaisuuden hyväksyminen, nousevat entistä tärkeämmiksi taidoiksi. (Hautamäki & Vesasto 2013, 96.)

Julkisella sektorilla, erityisesti kunta-alalla, haasteena on voimakas työntekijöiden eläköityminen. Osaaminen on yksi tärkeimmistä työkykyä ylläpitävistä ja merkityksellisimmistä tekijöistä työurien jatkumiselle. Samanaikainen kunta- ja palvelurakennemuutos vaativat aivan uudenlaista osaamis-

ta, osaamisen kehittämistä ja osaamistarpeiden ennakointia. Tämä tarkoittaa käytännössä henkilöstövoimavarojen uudelleen suuntaamista esimerkiksi kouluttamisen ja uusien työtehtävien keinoin. (Pakarinen & Mäki 2014, 247–248.)

Työelämässä tapahtuva sukupolvenvaihdos tulee vaikuttamaan julkisen talouden kestävyteen ja heijastumaan julkisten palveluiden tuottavuuden tehostamistarpeisiin sekä työurien pidentämisen paineeseen. Lisäksi uusi teknologia ja työprosessien kehittyminen vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen ja osaamisvaatimuksiin. Samalla työelämän laadun edistämisestä tulee tärkeää, sillä mielekäs, tuottava työ vaatii jatkossa kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksia, työhyvinvointia ja työyhteisön sisäistä luottamusta. (Kela 2015b.)

Gustafsson & Marniemi (2012, 142,144) kuvaavat julkisten organisaatioiden osaamisen tulevaisuutta sekä uhka- että ihanneskenaarioiden näkökulmasta. Heidän uhkaskenaariossaan osaamisen uudistamiseen ei panosteta, uusia tavoitteita asetetaan, mutta niiden toteuttamiseen vaadittava osaamista ei määritellä. Ikääntyviä halveksitaan, mutta nuoriin ei myöskään luoteta. Ihanneskenaariossa sen sijaan osaamisen uudistamiseen ja osaamisen strategiseen johtamiseen panostetaan, työnantaja-mainetta vaalitaan, ydinkyvykkyydet on määritelty ja ihmisiä kannustetaan niiden saavuttamiseen. Omasta työstä ja työpaikasta ollaan ylpeitä, innovatiivisuuteen kannustetaan ja siitä palkitaan.

Tulevaisuudessa työntekijä kilpailuttaa työnantajansa ja valitsee aiempaa laajemmin itse omat työtehtävänsä. Työn joustavuus ja mielekkyys nousevat tärkeiksi elementeiksi, samalla kuitenkin arvostetaan työpaikan turvallisuutta, varmuutta ja vakinaisuutta. (Kela 2015b.)

Tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tulee olla joustavampaa, keskusteluvampaa ja kyseenalaistavampaa ja kehitettäviä asioita tulee voida priorisoida yhdessä henkilöstön kanssa. Osaamisen kehittämisestä tulee entistä enemmän yhteinen asia, jossa huomioidaan samalla myös sidosryh-

mien tarpeet. Lisäksi organisaation sisäinen liikkuvuus ja sisäisen työmarkkinat tulevat olemaan tärkeitä, kamppailtaessa ulkoisesta työvoimasta, jota ei välttämättä riitä kaikille. (Pakarinen & Mäki 2014, 250–251.)

2.5 Yhteenveto

Strategisen johtamisen tavoitteena on luoda tavoitteet ja suuntaviivat, mihin organisaatio pyrkii. Tämä vaatii samalla valintoja; mitkä alueet, alat ja asiakkaat ovat juuri ne, joihin yritys aikoo panostaa? Erityisen tärkeää on huomioida yrityksen alati muuttuva toimintaympäristö, siksi strateginen suunnittelu vaatii jatkuvaa analysointia, arviointia, kehittämistä sekä tulevaisuuden ennakkointia.

Keskeisenä osana yrityksen operatiivisiin strategioihin kuuluu henkilöstöstrategia. Sen tarkoituksena on varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen varmistamalla henkilöstön osaaminen, määrä ja rakenne myös tulevaisuudessa. Erityisesti strategiaan perustuvan osaamisen johtaminen, vaikuttaa koko organisaation menestykseen. Tämä strateginen osaaminen eli ydinosaaminen on sellaista osaamista, johon tulee panostaa ja investoida. Ydinosaaminen säilyy muuttuvissakin tilanteissa, sillä se on sellaista erityisosaamista, jota ei voi kopioida tai siirtää.

Organisaatiossa tarvittava osaaminen hankitaan joko rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevan henkilöstön osaamista. Organisaation osaamistarpeista muodostetaan kehittämissuunnitelmat, jossa huomioidaan sekä yksilön että organisaation osaamistarpeet. Julkisella sektorilla henkilöstön rekrytointi ja osaamisen kehittäminen ja arviointi ovat toistaiseksi olleet melko hyödyntämätön voimavara.

Osaamisen kuvaaminen kuuluu osaamisen kehittämisen tärkeimpiin menetelmiin. Sen tarkoituksena on luoda yhtenäinen käsitys eri ryhmissä ja tehtävissä tarvittavasta osaamisesta ja osallistaa henkilöstöä oman työn ja

osaamisen kehittämiseen. Usein tavoitteena on saada tulevaisuudessa tarvittava osaaminen esille ja suunnitella tarvittavaa koulutusta osaamisen vahvistamiseksi. Tähän tarkoitukseen yhä useammassa organisaatiossa hyödynnetään osaamiskartoitusta. Osaamiskartoitus tuottaa laajaa tietoa koko organisaation osaamisesta, mutta sen tarjoama hyöty jää hyvin pinnalliseksi, ellei organisaatiossa ole ensin määritelty mitä osaamista sen strategian toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaativat.

Osaamisen kehittämisestä vastaavat organisaatiossa monet tahot, Erityisen suuri vastuu osaamisen kehittämisessä on johdolla ja esimiehillä. Organisaation johto tekee strategiset ratkaisut ja kertoo mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja esimiehet vievät osaamistavoitteet konkreettisesti eteenpäin työryhmiinsä. Lopullinen vastuu osaamisen kehittämisestä jää kuitenkin työntekijälle itselleen.

Osaamisen mittareiden luomiseen tulee ottaa mukaan koko työyhteisö. Näin mittareista saadaan työelämälähtöisempiä ja yhdessä luotuihin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen on helpompi sitoutua.

Tulevaisuuden osaajalta vaaditaan kykyä tuottaa jatkuvia kehitysideoita ja innovaatioita. Näistä tullee tulevaisuudessa uusia ja vahvoja ydinosaamisen alueita. Organisaatiot sen sijaan taistelevat työvoimasta, sillä voimakas eläköityminen, erityisesti kunta-alalla, pakottaa työurien pidentämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tulevaisuudessa työntekijä pystyy kilpailuttamaan työnantajansa ja valitsemaan työtehtävänsä. Erityisesti työn joustavuus ja mielekkyys nousevat tärkeiksi elementeiksi.

Osaamisen kehittämisen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa, mutta samalla ennakoivaa. On ymmärrettävä, että osaamisen kehittäminen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuottaa merkittävää kilpailuetua niin nyt kuin tulevaisuudessakin.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishankkeeni lähtökohdat perustuvat omaan työhöni asiakaspalveluryhmän esimiehenä. Huomasin, etten löytänyt organisaatiostamme selkeitä, kattavia työkaluja, jotka olisi luotu nimenomaan asiakaspalvelussa työskentelevien palveluneuvojia osaamisen johtamista varten.

Organisaatiossamme tehtäviä varten on luotu osaamisprofiilit ja vaativuusasteikot, joita voidaan päivittää esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Huomasin kuitenkin, ettei niitä aktiivisesti hyödynnetty, eikä niiden sisältämä tieto mielestäni vastannut tarpeeksi laajasti nykyisiä osaamistarpeita. Tärkeimpänä pidin sitä, että kaikki osaaminen voitaisiin koota yhteen paikkaan, palveluneuvojalla olisi mahdollisuus osallistua itsearviointiin ja saatua tietoa voitaisiin hyödyntää koulutussuunnittelussa sekä rekrytoinnissa.

Seuraavaksi esittelen lyhyesti kehittämishankkeen kohdeorganisaation Kelan. Lisäksi kuvaan opinnäytetyöni tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset, kerron käyttämäni tutkimus-, kehittämis- ja analysointimenetelmistäni sekä koko kehittämisprosessin etenemisen ja toteuttamisen vaiheista.

3.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Kela

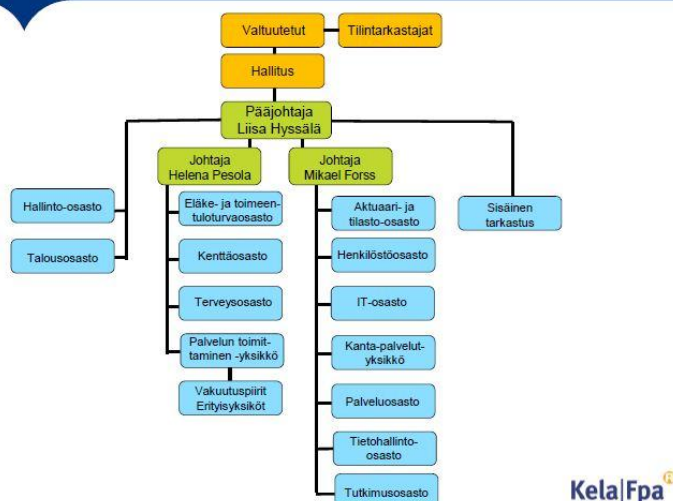
Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka asema on vahvistettu perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kelan hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut ja heidän valitsemansa hallitus. Kelan toiminta on suurimmaksi osaksi valtion rahoittamaa, loput rahoitetaan vakuutettujen ja kuntien maksuilla. Kelan vuosimenot ovat yli 13 miljardia euroa, joista toimintakulujen osuus on vain noin 3 prosenttia. (Kela 2015a.)

Kela perustettiin vuonna 1937, jolloin sen tehtävänä oli kansaneläkkeiden maksaminen. Toiminta laajeni kuitenkin vähitellen ja tällä hetkellä Kelan maksamia etuuksia on jo noin sata. Kela hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Asiakkaina ovat siis kaikki Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömien tuet, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet. Lisäksi Kela huolehtii sotilasavustuksista, vammaisetuksista ja maahanmuuttajien tuesta (Kela 2015a.)

Kelan toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentulo, edistää terveyttä ja itsenäistä selviytymistä. Kelan visio pohjaa vahvasti tähän, sillä Kelan tavoitteena on tarjota parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa (Kela 2015a.)

Kelan strategia sisältää kolme painopistettä, jotka ohjaavat koko toimintaa. Painopistealueet liittyvät asiakaskokemukseen, työhyvinvointiin ja asemaan sosiaaliturvan toimeenpanijana. Asiakaskokemusta yritetään jatkuvasti parantaa, luottamusta vahvistaa ja asiointiprosessin laatua ja tehokkuutta kehittää. Työhyvinvointiin panostamalla Kelasta pyritään tekemään yhdessä tekemisen ja kehittymisen huippupaikka. Sosiaaliturvan toimeenpanijana Kela haluaa olla kehittävä, yhteiskunnallisesti vaikuttava sekä sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä toimija. Kelan arvope-
rusta koostuu seuraavista neljästä elementistä: ihmistä arvostava, osaa-
van yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kela 2015a.)

Kelan organisaatio 2015



Kuvio 5 Kelan organisaatorakenne 2015 (Kela 2015a)

Kelan organisaatorakenne uudistui kaksiportaiseksi vuoden 2015 alusta alkaen (Kuvio 5.) Tämä rakenne on voimassa vuoden 2015 ajan. 1.1.2016 alkaen Kelan toiminta tullaan organisoimaan kuuteen toiminnalliseen yksikköön. Uudistuksilla tavoitellaan suorituskykyä, joustavuutta, kustannussäästöjä sekä entistä parempaa palvelua (Kela 2015a.)

Henkilöstöä Kelassa oli vuonna 2014 yhteensä 6008 henkilöä. Heistä 19,6 % työskenteli osa-aikaisesti ja 7,3 % määräaikaisesti. Vuoden 2011 lopussa vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,3 vuotta. Keskimääräinen palvelusaika Kelassa oli vuonna 2014 14,8 vuotta. (Kela, 2015c.)

Valtaosa Kelan henkilöstöstä työskentelee joko asiakaspalvelutehtävissä tai etuuksien ratkaisutyössä. Yleisimpiä tehtävänimikkeitä ovat asiakasneuvoja, asiakassihteri ja vakuutussihteri. Vakuutuspiirien henkilöstön lisäksi Kelassa työskentelee joukko erilaisia asiantuntijoita. Esimiesten osuus koko henkilöstöstä oli vuonna 2014 noin 10 prosenttia. Suurin osa esimiehistä on tiimiesimiehiä kuten palvelupäälliköitä. Vuoden lopussa Kelassa oli kaikkiaan 127 erilaista tehtävänimikettä. (Kela 2015c.)

3.1.1 Osaamisen kehittäminen Kelassa

Osaamisen kehittäminen on jokaiselle organisaatiolle tärkeää, mikäli halutaan ylläpitää kilpailukykyä ja pysyä muuttuvan ympäristön vauhdissa. Ke-

lassa osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty viime aikoina huomiota entistä enemmän, koska osaamistarpeemme laajenee lisääntyvien uusien etuuksien myötä. Myös lakiuudistukset ja uudet palvelukanavat vaativat osaamisen laajentamista.

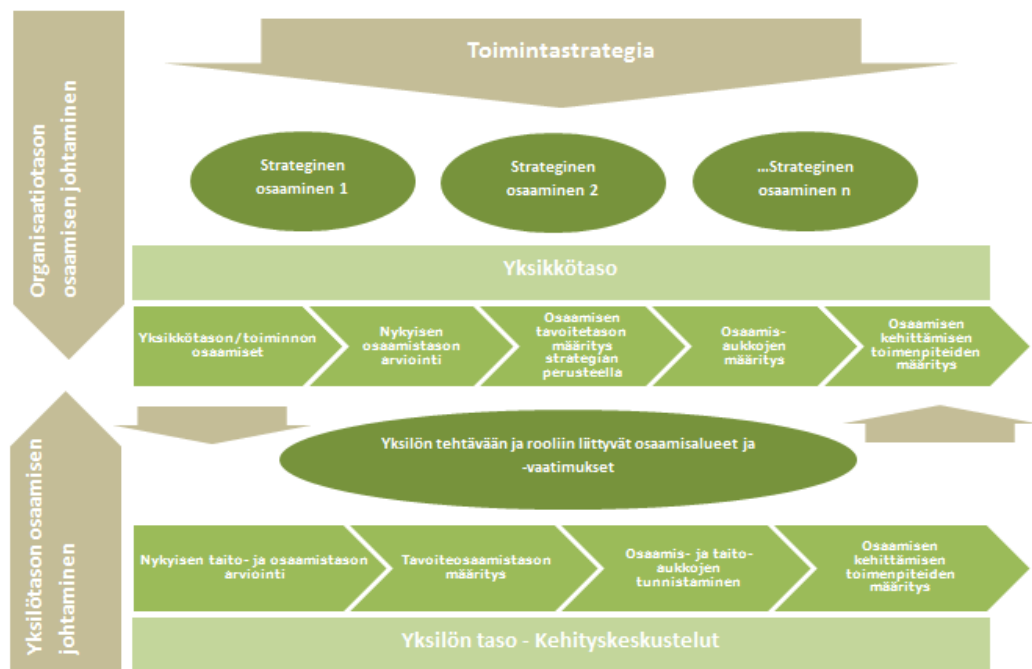
Osaamisen kehittämistä ja systemaattista johtamista pidetään Kelassa tärkeänä. Osaamisen arvo nähdään siinä, kuinka perustehtävistä suoriututaan, omaa työtä kehitetään ja palvellaan asiakasta. Se tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista käytännön työtehtäviin. (Kela, 2015b.)

Osaamisen johtaminen Kelassa tarkoittaa sekä henkilöstön, että koko organisaation systemaattista osaamisen arviointia ja pitkän aikavälin kehittämistä. Tämä perustuu vahvasti strategiseen johtamiseen ja näkyy työhyönteisössä joustavana uudistumisena, innovaatioina, tuloksina ja työhyvointina. (Kela 2015b.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu Kelassa tarvittavan osaamisen määrittely organisaatio- ja yksilötasolla nyt ja tulevaisuudessa, nykyisen osaamistason arviointi ja kehittämistarpeiden määrittely sekä osaamisen hankkiminen, jakaminen ja kehittämisen suunnittelu, mahdollistaminen ja toteuttaminen. Myös olemassa olevan potentiaalinn tunnistaminen ja kehittämistoimenpiteiden ja niihin liittyvien kumppanuussuhteiden tuloksellisuuden arviointiin kiinnitetään Kelassa huomiota. (Kela 2015b.)

Esimiehen vastuulla on varmistaa, että jokaisella on riittävät valmiudet työtehtävien hoitamiseen ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Jokaisella on kuitenkin vastuu myös omasta työkyvystään ja osaamisensa kehittamisestä. (Kela 2015.) Eriyisen tärkeänä pidetään ydinosaamisen ylläpitoa. Ydinosaamisena pidetään Kelassa sellaista osaamista, johon organisaation toiminta perustuu. Sitä ei voi ulkoistaa. Ydinosaamista ovat etuuksiin ja palveluun liittyvät osaamiskokonaisuudet. (Kela 2015b, 9.)

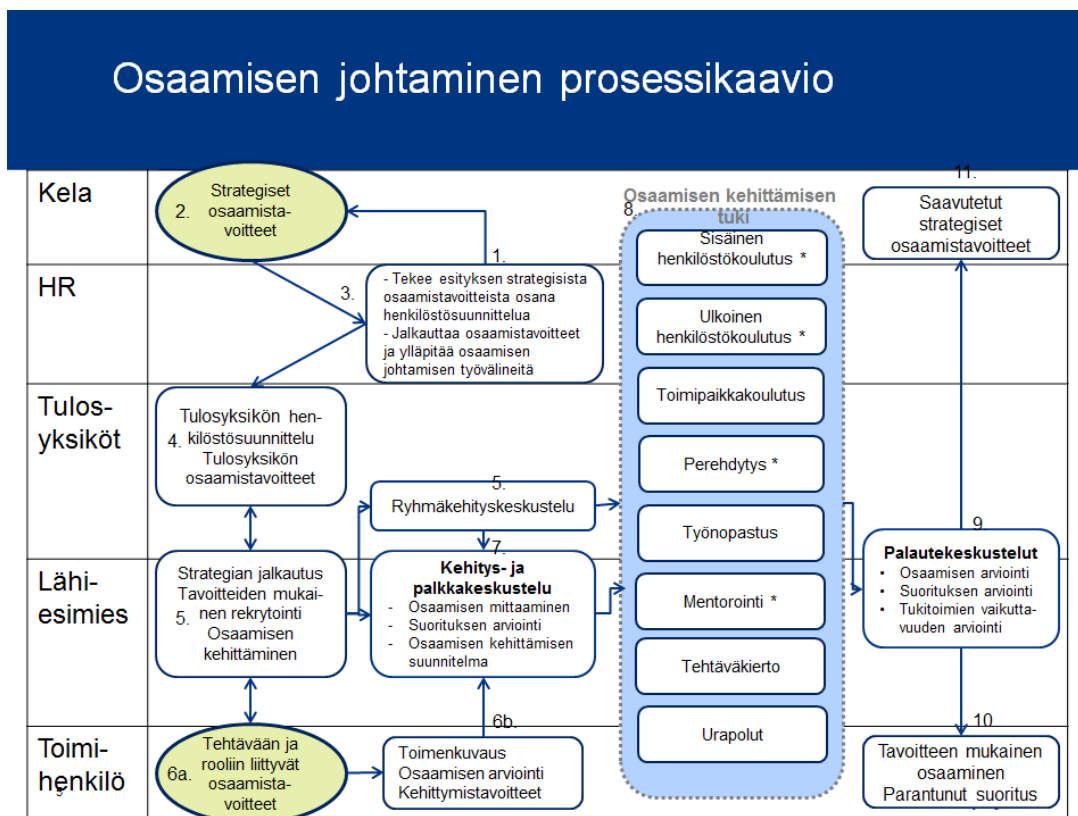
Organisaation tavoitteet ja osaamistarpeet määräytyvät vahvasti visiosta ja strategiasta (Kuvio 6). Kun tavoiteltua osaamista verrataan nykyiseen osaamiseen, nähdään mitä osaamista meillä jo on ja mikä hallitaan, sekä mitä voidaan saavuttaa esimerkiksi koulutuksen tai uusien rekrytointien kautta.



Kuvio 6 Osaamisen johtamisen suhde strategiaan (Kela 2015b)

Kuviosta 7 on nähtävissä Kelan osaamisen johtamisen kokonaisprosessi. Strategisista osaamistavoitteista vastaa Kelan henkilöstöosasto, joka jalkauttaa ne tulosityksiköille.

Henkilöstöosasto vastaa myös osaamisen johtamisen työkalujen kehittämisestä. Erityisen tärkeänä pidetään esimiesten vastuuta osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Heidän tulee luoda kehittymistä tukevat olosuhteet. Myös uudet opetusmenetelmät ja välineet, kuten video- ja verkko-opetus haastavat suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutuksia jatkossa aivan uudella tavalla. (Kela 2015b.)

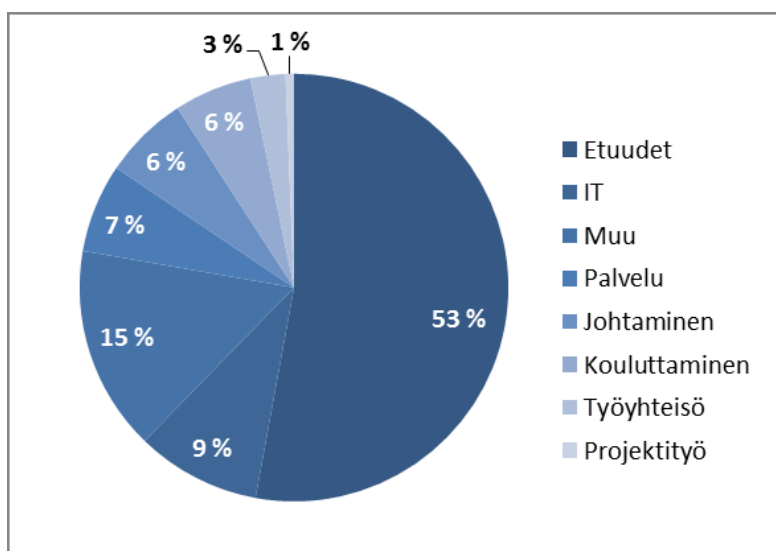


Kuvio 7 Osaamisen johtamisen prosessi (Kela 2015b)

Kelassa osaamisen kartoitusta tehdään erityisesti kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tällöin tarkastellaan jokaisen työntekijän osaaminen ja osaamistarpeet. Koulutusta järjestetään automaattisesti uusien lainsäädännöllisten muutosten mukaisesti sekä tiettyihin teemoihin perustuen. Jokaisella on myös mahdollisuus päivittää ja ylläpitää osaamistaan esimerkiksi verkkokoulun avulla.

Vuonna 2014 Kela järjesti kaikkiaan 868 koulutusta, joihin osallistui 23 422 henkilöä. Tämän lisäksi ulkopuolisessa koulutuksessa kävi 1 365 henkilöä. Yhteensä koulutukseen osallistujia oli enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Koulutusten toteutustavoissa tapahtui selviä muutoksia, kun lyhyitä tilaisuuksia ja erilaisia virtuaalisia välineitä, kuten Lync, tai videokoulutus, käytettiin aiempaa enemmän. (Kela, 2015c.)

Järjestetyistä koulutuksista (2014) yli puolet liittyi etuusosaamisen vahvistamiseen (Kuvio 8). Lisäksi koulutusta annettiin palveluosaamisen, johtamisen, kouluttamisen, projektityön, IT-osaamisen ja työyhteisöosaamisen kehittämiseksi.



Kuvio 8 Kelan koulutuksiin osallistujat aiheen mukaan 2014 (Kela 2015c)

Kehitettäessä Kelan tulevaisuuden osaamista, haasteeksi nousee sen vaikuttavuus toiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen. Osaamisen tulee vastata jatkuvasti muuttuvia osaamistarpeita, esimerkiksi tietoteknisten taitojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulee panostaa jatkossakin voimakkaasti. (Kela 2015b.) Muina tunnistettuina osaamisen johtamisen uhkina nähdään kytkentä osaamisen johtamiseen, osaamisen kokonaisprosessin epäselvyys, osaamisen johtamisen työkalujen kehittämistarpeet sekä osaamiseen organisoimisen haasteet. Näihin haasteisiin tullaan vastaamaan mm. osaamisen johtamisen prosessin vahvistamisella ja kehittämi-

sellä, osaamisen johtamisen työkalujen kehittämällä sekä osaamisen kehittämisen huomioimisella resurssisuunnittelussa. (Kela 2015c, 11–13.)

3.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, mikä merkitys organisaation osaamisen johtamisella on sen strategisten tavoitteiden toteutumiselle. Käsittelen aihepiiriä sekä yleisellä että oman organisaationi, Kelan, tasolla.

Tutkimuskysymys, johon opinnäytetyöni perustuu, on: Miten osaamista johtamalla voidaan saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet? Lisäksi selvitän kuinka strategista osaamista johdetaan Kelassa ja kuinka tulevaisuuden osaamistarpeet voidaan huomioida Kelan strategisen osaamisen johtamisessa.

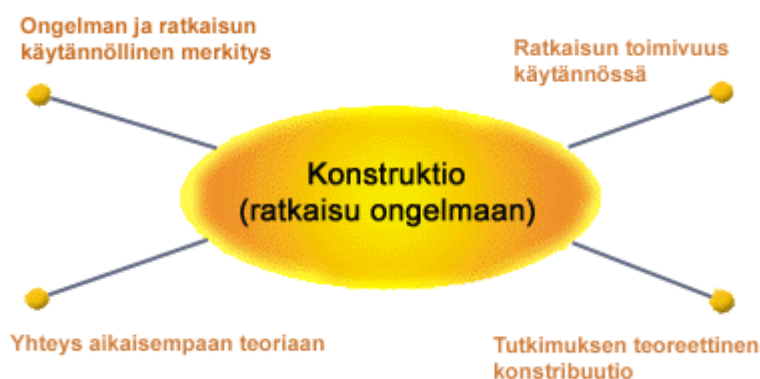
Kehittämistutkimukseni kohteekseni rajasin toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvojan osaamisen johtamisen, kehittämisen ja arvioinnin ja tavoitteeni oli luoda tätä tehtävää varten uudet työkalut: osaamiskartta, itsearviointilomake ja osaamismatriisi.

Halusin rajata tutkimuksen toimistopalveluun, koska palveluneuvojat voivat työskennellä myös esimerkiksi puhelinpalvelussa. Tällöin asiakasyhteydenotot tapahtuvat ainoastaan puhelimitse ja osaaminen vaatii jonkin verran erilaista osaamista kuin toimistopalvelussa. Myös palvelumalli on puhelinpalvelussa erilainen kuin toimistopalvelussa.

3.3 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen (Kananen 2014, 18.) Tarkoituksenani on löytää syvälinen ymmärrys siitä, kuinka merkityksellistä osaaminen ja sen johtaminen ja kehittäminen ovat organisaation toiminnalle.

Käytän työssäni konstruktivistista lähestymistapaa (Kuvio 9.) Konstruktivistista tutkimusta käytetään yleensä silloin, kun kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa konkreettinen tuotos, esimerkiksi suunnitelma, malli tai mittari. Tarkoituksena on löytää hyvin käytännönläheinen ratkaisu ongelmaan. (Ojasalo jne. 2014, 65.)



Kuvio 9 Konstruktivistisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2000)

Konstruktivistiselle tutkimukselle on olennaista, että se keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan tarpeellisiksi ratkaista, ja tuottaa innovatiivisen tuotoksen, jonka on tarkoitus ratkaista ongelma. Tutkimus perustuu vahvasti teoreettiseen tietämykseen ja saatuja tuloksia reflektoidaan takaisin teoriaan. Konstruktivistiselle tutkimukselle on myös ominaista se, että se toteutetaan tiiviissä yhteistyössä käytännön edustajien kanssa, jolloin tapahtuu samalla myös kokemuksellista oppimista. (Lukka 2000.)

Omaa kehittämistehtävääni kuvaavat hyvin Lukan edellä kuvaamat erityispiirteet. Kehittämistehtäväni tavoitteena on luoda asiakaspalvelun esimiehille työkalu, jolla he voivat arvioida, seurata, kehittää ja analysoida alaisensa eli palveluneuvojien osaamista. Täysin vastaavaa työkalua ei omassa organisaatiossa vielä ole käytössä, joten tuotokseni tulevat olemaan uusia ja hyvin käytännönläheisiä.

Kehittämistehtäväni vaatii hyvin läheistä yhteistyötä organisaation edustajiin. Työni aineistosta vastaavat oman vakuutuspiirini palveluneuvojat, jotka ryhmätöinä, hyödyntäen osallistavaa ongelmaratkaisumenetelmää, kirjaavat ylös kaikki heidän työhönsä liittyvät tehtävät. Aineiston toinen osa koostuu digium-kyselyn kautta saaduista vastauksista, joita on kerätty asiakaspalvelusta vastaavilta esimiehiltä.

Seuraavaksi kuvaan tarkemmin aineistoni keräämisessä käytettyjä menetelmiä: osallistavaa ryhmittelytekniikkaa sekä digium- kyselyä. Lisäksi kuvailen aineistoni jäsentämisessä hyödynnettyjä työkalupohjia: osaamiskarttaa, osaamisen itsearviointilomaketta sekä osaamismatriisia.

3.3.1 Ryhmittelytekniikka osallistavan ongelmanratkaisun menetelmänä

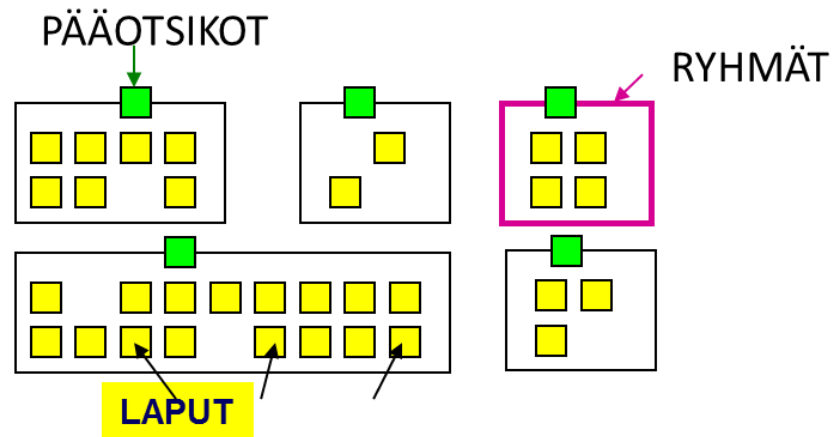
Osallistavia menetelmiä on hyvin paljon ja niitä käytetään ohjaajan välineinä tai ryhmän kanssa toimiessa, jolloin tavoitellaan yhteistä tavoitetta.

Osallistavan menetelmän etuna on se, että jokainen pääsee halutessaan osallistumaan ja vaikuttamaan toiminnan eri vaiheisiin. Pyrkimyksenä on helpottaa ja laskea kynnystä osallistua yhteisen tilannearvion tai suunnitelman tekemiseen tai muuhun keskusteluun (KSL 2005, 8.)

Osallistavaa palaveria käytetään esimerkiksi yhteisten asioiden, avointen ongelmien, yhteisen näkemysten ja ideoiden keräämiseen ja jäsentämiseen. Osallistavia menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstökyselyn tulosten työstämiseen, kehitysryhmien työkaluna sekä erilaisten tulosten käsittelyyn. (Itella Oyj 2015.)

Hyödynsin osallistavaa menetelmää aineistoni keräämisessä, koska se mahdollisti tiedon keräämisen laajasti ja tehokkaasti. Menetelmän etuna oli se, että se mahdollisti jokaisen osallistumisen, eivätkä esimerkiksi vahvemmin ajatuksiaan esille tuovat ryhmän jäsenet pystyneet vaikuttamaan

saatuihin lopputuloksiin. Näin ryhmän hiljaisimmatkin jäsenet osallistuivat tiedon tuottamiseen tasavertaisina yksilöinä.



Kuvio 10 Ryhmittelytekniikka (Savonen 2015)

Kuviossa 10 kuvataan osallistavaan ongelmanratkaisumenetelmään kuuluvan ryhmittelytekniikan kulkua. Ryhmittelytekniikan tavoitteena on hahmottaa kokonaiskuva tilanteesta, kun osallistujilla on paljon erilaisia käsityksiä ja eroavia mielipiteitä aiheesta. Ryhmittely on luonteeltaan luova prosessi, jossa yhteisymmärrys saavutetaan pikemminkin asioiden järjestyksen kuin suoran keskustelun avulla. (Savonen 2015.)

Ryhmän jäsenet tuottavat aineistoa yksittäisille lapuille, jotka ryhmitellään niissä toistuvien teemojen mukaisesti ja lopuksi kullekin ryhmälle muotoillaan oma pääotsikko. Pääotsikko on lyhyt, mutta kiteyttää osakokonaisuuden sisällön. Lisäksi sen on oltava ymmärrettävä yksinkin. Ryhmittely soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa tarkasteltava aihe on laaja kokonaisuus ja siihen vaikuttaa lukuisia eri tekijöitä. (Savonen 2015.)

3.3.2 Digium-kysely

Toiseksi tiedonkeruumenetelmäkseni valitsin digium-kyselyn (liite 2), jonka tarkoituksena oli kerätä asiakaspalvelusta vastaavien esimiesten näke-

myksiä siitä, mitä osaamista toimistopalvelussa työskentelevä palveluneuvoja tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa.

Digium-kysely perustuu Microsoftin Digium Enterprise palautetyökalun käyttöön. Digium-ohjelmisto on www-selaimessa toimiva työkalu, jolla pystyy keräämään palautetta ja tietoa esimerkiksi asiakkailta ja sidosryhmiltä internetissä, sähköpostitse tai mobiilisti tekstiviesteillä. Se sopii erityisesti henkilöstöhallinnan, myynnin ja markkinoinnin työkaluksi. (Microsoft.)

Digium-kyselyn tarkoituksena on verrata palveluneuvojien tehtävänkuvauksista saatuja osaamisalueita esimiesten näkemyksiin työssä tarvittavasta osaamisesta sekä muodostaa näkemys siitä, mitkä osaamisen osa-alueet tulevat esimiesten näkemyksen mukaan korostumaan tulevaisuudessa tai tarvitaanko työssä jotain aivan uudenlaista osaamista. Digium-kysely toteutetaan tässä tutkimuksessa avoimina kysymyksinä eikä aihealuetta ole etukäteen määritelty tai rajattu. Tällä on pyritty saamaan mahdollisimman laaja, yksilöllinen kuvaus palveluneuvojan osaamisesta. Kysely on toteutettu nimettömänä ja yhteistyössä Kelan tutkimusosaston kanssa.

3.3.3 Osaamiskartta, osaamisen itsearviointilomake ja osaamismatriisi

Palveluneuvojilta ja esimiehiltä kerätyn aineiston koostamisessa on hyödynnetty osaamiskarttaa, jonka pohjalta on luotu osaamisen itsearviointilomake ja osaamismatriisi. Näitä työkaluja käytetään osaamisen kartoittamiseen, dokumentointiin ja osaamisen nykytilan kuvaamiseen ja hyödynnetään esimies-alaiskeskustelujen yhteydessä. Osaamiskartat päivitetään tavallisesti kerran vuodessa, esimerkiksi strategian päivityksen ja toimeenpanon yhteydessä. (Savonen 2012.)

Osaamiskartan (Taulukko 1) tarkoituksena on luoda yhdelle A4:lle ammatiryhmän, osaston tai prosessin osaaminen. Pystysarakkeessa on kuvattu työhön liittyvä osaaminen, kaikille yhteiset työelämävalmiudet ja henkilö-

kohtaiset taidot. Seuraaviin sarakkeisiin on kirjattu kuhunkin osaamisalueeseen liittyvät työtehtäväkokonaisuudet. (Savonen 2012.)

Osaamiskartassa kuvattujen työtehtäväkokonaisuuksien (esim. osoite A1) voidaan ajatella olevan eräänlaisia ”laatikoita”. Kun laatikon vetää auki, sieltä löytyy työprosessi tai useita eri työprosesseja yksittäisine työtehtävineen. Työprosesseja on yleensä 5-7 kappaletta. Seuraavat sarakkeet kuvaavat osaamisalueeseen liittyvät työtehtäväkokonaisuudet, joita voi olla keskimäärin 3-8. (Savonen 2012.)

TAULUKKO 1 Osaamiskartan perusrakenne (Savonen 2012)

Osaamisalueet	1	2	3	4	5	6
A	Osoittaa jotakin työprosessiin liittyvää	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida
B	Osoittaa jotakin työprosessiin liittyvää	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida	Tekee jotakin, jota voidaan arvioida
C	Osoittaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
D	Osoittaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
E	Osoittaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
F	Osoittaa jotakin...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...	Tekee...
G	Osoittaa kaikille yhteisiä työelämävalmiuksia	Vuorovaikutus- ja viestintä- taidot	Yhteistyö- taidot	Ongelman- ratkaisutaidot	Oppimis- taidot	Eettiset taidot
H	Osoittaa henkilökohtaisia taitoja	Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	Noudattaa työaika- ja käyttää se oikein	Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä	Toimii lainsäädännön, säädösten ja ohjeiden mukaisesti	On kielitaitoinen
						Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa

Osaamiskartasta saaduista osaamisista voidaan laatia itsearviointilomake (Taulukko 2.) Se sisältää kaikki osaamiskartan osa-alueet. Tässä työssä lomakkeeseen on lisätty tarkennuksia: järjestelmä- ja työvälineosaaminen on ryhmitelty niiden nimien mukaisesti. Lisäksi itsearviointilomakkeeseen on lisätty kielitaitovaatimuksia.

Arviointilomakkeen avulla työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja esimies työntekijän osaamista. Esimies- alaiskeskusteluissa muodostetaan yhtei-

nen näkemys työntekijän osaamisesta ja kehittämistarpeista. Ennen keskusteluiden käymistä, tehtäväkokonaisuuksille on asetettu tavoitetaso asteikolla 3-5. Mikään työtehtävä ei voi olla sellainen, että osaamistavoitteeksi riittäisi vain jonkinasteinen suoritus. (Savonen 2012.)

TAULUKKO 2 Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake (Savonen 2012)

HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE					
Arviointikriteerit/ohjeet					
perehtyvä/noviisi, uusi tehtävässä	1				
suoriutuva/kohtuullinen kokemus/taito	2				
pätevä työntekijä	3				
taitava työntekijä	4				
erittäin taitava työntekijä	5				
OSAAMISALUEET	Kuuluu tehtäväkuvaan X	Oma arvio osaamisesta (1-5)	Esimiehen arvio osaamisesta (1-5)	Yhteinen näkemys osaamisesta (1-5)	Osaamistavoite/-vaatimus työtehtäväkokonaisuuksille (3-5)
Osaamisalue, esim. A					
Työtehtäväkokonaisuudet, A1					
Työtehtäväkokonaisuudet, A2 jne.					

Itsearviointilomake sisältää myös arviointikriteerien kuvauksen. Ammattilainen hallitsee työprosessit, joista hänelle maksetaan palkkaa käytössään olevin työvälinein, menetelmin ja materiaalein työturvallisuutta noudattaen. Hänellä on hyvät työelämävalmiudet ja työssä tarvittavat henkilökohtaiset tiedot. Näiden puute näkyy puutteellisena osaamisena työtehtävissä. (Savonen 2012.)

Itsearviointilomakkeen henkilökohtaisen osaamisen osa-alueisiin voidaan lisätä tarkennuksia arvioinnin helpottamiseksi (Taulukko 3) Tarkennusten avulla osaamisalueet on helpompi ymmärtää ja arvioida.

3.4 Aineiston analysointimenetelmät

Hyödynnän kehittämistehtäväni analysoinnissa aineistolähtöistä analyysia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkinta lähtee puhtaasti aineistosta, joka jaotellaan ja nimetään asiasisältöihin (Kananen, 2015, 171.) Olennaista aineistolähtöisessä analyysissa on etsiä vastauksia tutkimusongelmaan. Saadut vastaukset pelkistetään yksittäisiksi ilmauksiksi, jotka yhdistetään ilmauksien joukoksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään (luokitellaan) samaan kategoriaan ja sille annetaan sisältöä kuvaava nimi. Analyysia jatketaan yhdistelemällä alakategorioita toisiinsa, jolloin muodostuvat yläkategoriat. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 101.)

Aineiston analyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen, joita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden muodostaminen. Aineiston pelkistämässä aineisto auki kirjoitetaan ja siitä karsitaan epäolennainen pois. Omassa tutkimusaineistossani näitä poisjätettyjä osia olivat vastaajien taustatiedot, kuten ikä ja asiakaspalvelukokemuksen määrä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–109.)

Aineiston pelkistämässä aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan esimerkiksi alleviivata eri värein ja listata lopuksi peräkkäin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.) Palveluesimiehiltä saatua aineistoa käsiteltiin juuri tällä tavoin, siirtämällä samaa aihepiiriä kuvaavat ilmaisut erivärisiin osa-alueisiin ryhmittelemällä. Analyysiyksikkönä toimi yksittäinen sana. Analyysiyksiköt määriteltiin palveluneuvojilta saatujen tehtäväkuvausten ja niistä muodostettujen osaamisryhmien mukaan.

Aineiston ryhmittelylle on olennaista aineiston tiivistyminen, koska yksittäiset tekijät luokitellaan ja sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyllä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavalle kuvaukselle tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston ryhmittelyä seuraa abstraktioni, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110–111.) Tutkimukseni aineistosta

muodostui luokittelemalla näkemys palveluneuvojan osaamisalueista sekä niiden keskinäisistä vahvuuksista. Tämä tieto on merkityksellistä osaamisen johtamisen työkalujen muotoilussa sekä osaamisen johtamisen kehittämisessä.

Kerätyn aineiston ryhmittelyn lisäksi olen analysoinut tietyn osaamisalueen toistuvuutta aineistossa. Toistuvuuden tutkimisen tarkoituksena on ollut löytää ja ymmärtää nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen eroavaisuuksia ja painotuksia sen sijaan, että kerättäisiin konkreettisia ja prosentuaalisia tuloksia. Laadullinen tutkimus pohjautuu vahvasti kohdeilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. (Kananen 2015, 177.)

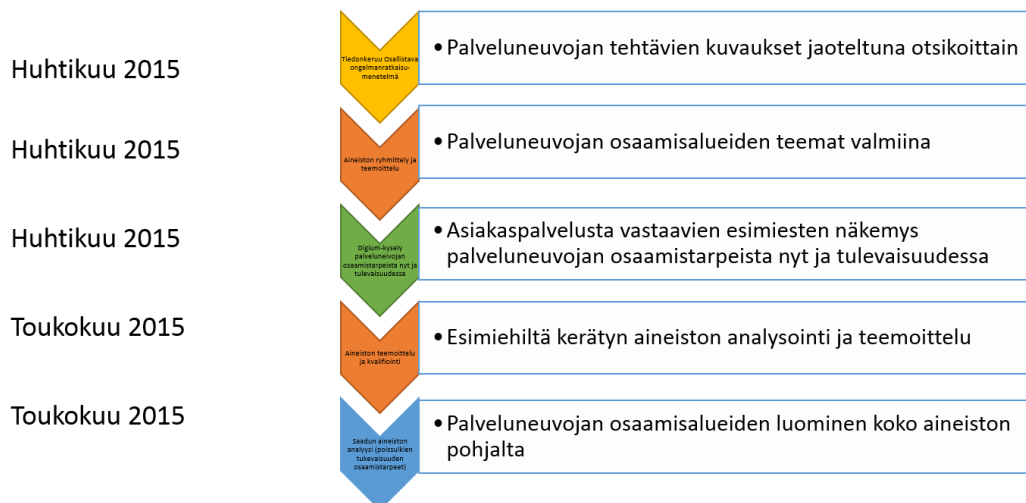
3.5 Tutkimuksen toteutus

Kuvaan seuraavassa tutkimusprosessini rakennetta ja etenemistä nykytilan kartoituksesta uusien osaamisen johtamisen työkalujen kehittämiseen.

3.5.1 Nykytilan kartoitus

Kehittämisprosessi lähtee nykytilan kartoituksesta (Kuvio 11). Nykytilan arviointi perustui työssäni asiakaspalveluun kuuluvien tehtävien kartoittamiseen, johon osallistui Kelan Päijät-Hämeen asiakaspalveluryhmä.

Nykytilan arviointi



Kuvio 11 Nykytilan arviointi

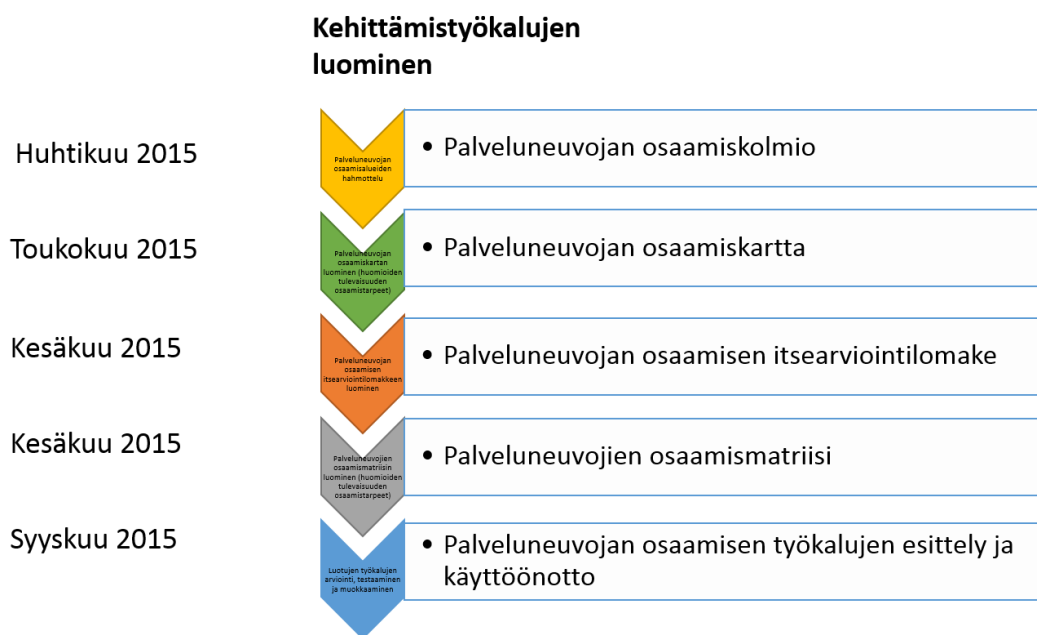
Palveluneuvojat kirjjasivat viidessä pienryhmässä ryhmittelytekniikkaa hyödyntäen omia työtehtäviään paperilapuille ja kokosivat ne lopuksi itse ideomiensa pääotsakkeiden alle. Ryhmien tuottamista pääotsakkeista muodostettiin teemoittelemalla palveluneuvojan työssä tarvittavat osaamisalueet.

Lisää aineistoa asiakaspalvelussa tarvittavasta osaamisesta saatiin asiakaspalvelun esimiehille tehdystä digium-kyselystä. Kysely tehtiin nimettömänä Kelan tutkimusosaston avustamana ja se jaettiin noin 30 asiakaspalvelusta vastaavalle esimiehelle ympäri Suomea. Kyselyssä oli esitietojen lisäksi vain kaksi avointa kysymystä: Mitä osaamista mielestäsi tarvitaan Kelan asiakaspalvelutyössä (toimistopalvelu) ja mitä osaamista mielestäsi tarvitaan tulevaisuudessa kyseisessä tehtävässä? (Liite 1)

Saadut vastaukset ryhmiteltiin pääteemojen alle ja niitä verrattiin ja analysoitiin palveluneuvojilta saadun aineiston kanssa. Näin saatiin muodostettua yhtenäinen kuva siitä, mitä osaamista toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvon työssä tällä hetkellä tarvitaan.

3.5.2 Kehittämistyökalujen luominen

Konkreettisten kehittämistyökalujen luominen (kuvio 12) alkoi jo palveluneuvojilta saatujen tehtävänkuvausten jälkeen.



Kuvio 12 Työkalujen luominen

Palveluneuvojen tehtävänkuvauksista saadun aineiston ryhmittelyllä ja esimiehiltä kerätyn aineiston avulla syntyi palveluneuvojen osaamiskartta. Se sisälsi viisi osaamisen osa-aluetta, joita lähdettiin tarkemmin kuvailemaan. Osaamiskartan arvioinnin ja testauksen jälkeen luotiin osaamisen itsearviointilomake, jossa osaamista vielä tarkennettiin. Lomaketta muokattiin ja testattiin ja lopullisen version synnyttyä, luotiin koko ryhmän osaamisen kokoavaksi työkaluksi osaamismatriisi.

Opinnäytetyöni tulokset olivat valmiit esiteltäväksi opinnäytetyöni arvioijille syyskuussa 2015 ja toimeksiantajalleni myöhemmin lokakuussa.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Kehittämishankkeeni tavoitteena oli selvittää, mitä osaamista toimistopalvelussa työskentelevä palveluneuvoja tarvitsee työssään sekä luoda osaamisen johtamisen, ylläpitämisen, itsearviointiin ja rekrytoinnin tueksi uudet työkalut: palveluneuvojan osaamiskartta, osaamisen itsearviointilomake sekä osaamismatriisi.

Kuvaan seuraavaksi tarkemmin palveluneuvojilta sekä esimiehiltä kerätystä aineistosta saatuja tuloksia.

4.1 Palveluneuvojan tehtävät ja osaamiskolmio

Palveluneuvojilta keräämäni aineisto kuvasi Päijät-Hämeen asiakaspalveluryhmän kokemuksia niistä tehtävistä, joita heidän työhönsä kuului. Kerätty aineisto kuvasi melko laajasti palveluneuvojan tehtäviä, mutta sisälsi runsaasti myös itse perustehtävään kuulumattomia toimia, kuten postinkäsittelyä ja vahtimestaripalveluja. Nämä tehtävät jätettiin osaamiskuvauksen ulkopuolelle, mutta ne kuvaavat mielestäni hyvin sitä, kuinka paljon niiden koetaan vievän työaika ja kenties myös sitä, kuinka työllistävinä ne koettiin suhteessa perustyöhön (Kuvio 13).

Työtehtävien perusteella palveluneuvojien työssä tarvittavia osaamisalueita muodostui seitsemän, jotka pystyttiin lopulta yhdistämään neljäksi osaamiseksi. Nämä osaamisalueet olivat: palveluosaaminen, etuosaaaminen, järjestelmäosaaminen sekä työyhteisöosaaminen. Näiden lisäksi lopulliseen osaamiskarttaan lisättiin henkilökohtaiset taidot, sillä niitä palveluneuvojilta saadusta aineistosta ei löytynyt, koska sen tarkoituksena oli kartoittaa ainoastaan työtehtäviä.

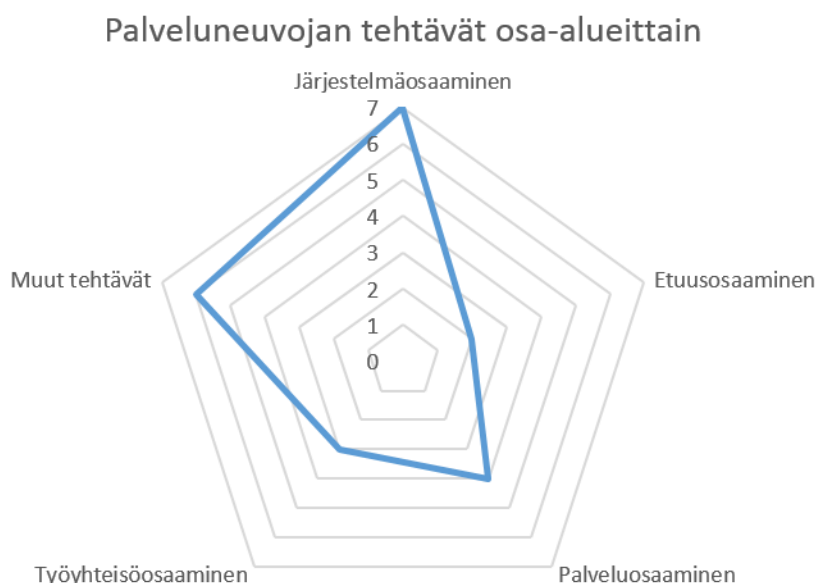
Palveluosaamisen osa-alue pitää sisällään Kelan palvelumallin (Liite 1) mukaisen asiakaspalvelun. Palvelumallin hallitsemista arvioidaan Kelassa vuosittaisten havainnointien, palaute- ja kehityskeskusteluiden sekä Mystery Shopping menetelmän avulla, jossa ns. haamuasiakkaat käyvät asi-

oimassa toimistoissa ja arvioivat samalla, kuinka hyvin palvelumalli toteutuu asiakastilanteissa.

Etuusosaaminen tarkoittaa Kelan etuuksien hallintaa. Palveluneuvojan tulee hallita riittäväällä tasolla eri etuuksien sisällöt ja pystyä arvioimaan, mitä etuuksia asiakas voi saada kussakin elämäntilanteessa sekä sen muuttuessa. Etuusosaaminen ei tarkoita etuuksien sisällön osaamista ulkomuistista vaan sisältää tiedonhakutaitoja ja etuusohjeiden ja taustatuen hyödyntämistä. Taustatuki tarkoittaa tässä puhelimitse saatavaa asiantuntija-apua eri etuuksissa.

Järjestelmäosaaminen pitää sisällään kaikki ne ohjelmistot, joita palveluneuvoja työssään käyttää. Ne liittyvät yleensä asiakkaan tietojen hallintaan, mutta mukana on myös erilaisia tiedonhakuun sekä oman työsuhteen hallintaan liittyviä ohjelmistoja.

Työyhteisötaidot tarkoittavat tässä tutkimuksessa ryhmän keskinäisen toimivuuden vahvistamisen keinoja: viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, yhteistyötaitoja, eettisiä ja esteettisiä taitoja, ryhmätyötaitoja sekä ongelmanratkaisutaitoja. Henkilökohtaiset taidot, joita kuvaan myös ammatillisiksi taidoiksi, sen sijaan sisältävät esimerkiksi työyhteisön sääntöjen ja turvallisuusohjeiden noudattamista, monikulttuurisuuden huomioimista, omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista huolehtimista sekä sidosryhmätyöhön osallistumista.

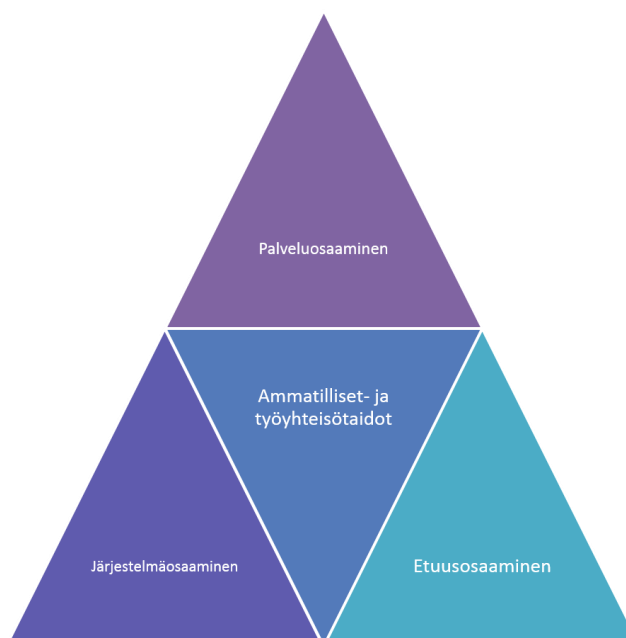


Kuvio 13 Palveluneuvojan työtehtävät osa-alueittain (Päijät-Hämeen asiakaspalveluryhmä 2015)

Eri tehtävien vaatiman osaamisen toistuvuutta aineistossa on kuvattu yllä olevassa kuviossa 13. Kuvion tarkoituksena on osoittaa, minkä tyyppisistä osaamista palveluneuvojat nostivat tutkimusaineistossa vahvimmin esille. Kuvioista on havaittavissa selkeä painotus järjestelmäosaamisen ja muiden tehtävien vaatimassa osaamisessa, mutta tehtävät vaativat paljon myös palveluosaamista. Etuososaamista ei tehtävänkuvauksissa nostettu vahvasti esille. Se sisältyy osittain myös palveluosaamiseen ja järjestelmäosaamiseen, sillä hyvä järjestelmäosaaminen auttaa löytämään tiedot asiakkaasta, tarkistamaan etuosohjeita ja vaikkapa laskemaan arvion etuuden määräst. Palveluosaamisen hallinta sen sijaan vaatii palvelumallin hallintaa, jonka mukaisesti asiakkaalle kerrotaan hänelle kuuluvista etuuksista, etuuden hakemisesta ja jatkotoimenpiteistä. Näin ollen voidaan olettaa, että vaikka etuososaaminen ei selkeinä työtehtävinä aineistossa näkyntykään, sen hallinta nähdään kuitenkin tärkeänä. Yksittäisenä tehtävänä / osaamisena se ei kuitenkaan nouse esiin, kuten vaikkapa järjestelmäosaaminen.

Palveluneuvojilta kerätty aineisto nosti selkeästi esiin erilaisia osaamisalueita, mutta samalle merkityksellistä oli huomata, että osaamiset olivat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi pelkän järjestelmäosaamisen tai palveluosaamisen avulla työn tavoitteet jäävät toteutumatta. Havainnollistaakseni paremmin palveluneuvojan työssä tarvittavan osaamisen kokonaisuutta, mallinsin sen palveluneuvojan osaamiskolmioksi (Kuvio 14).

Palveluneuvojan osaamiskolmio sisältää viisi osaamisen pääteemaa, jotka toistuvat sekä tulosten analysoinnissa että valmiissa kehittämistyökaluissa. Nämä osaamisen pääteemat ovat: palveluosaaminen, etuusosaaminen, järjestelmä- ja työvälineosaaminen, ammatillinen osaaminen ja työyhteisötaidot.



Kuvio 14 palveluneuvojan osaamiskolmio

Palveluneuvojan osaamiskolmiossa kaikkein ylimpänä on palveluosaaminen, koska se on asiakkaalle juuri se kaikkein näkyvin osa, jäävuoren huippu. Alhaalla täsmälleen yhtä vahvoina ovat järjestelmä- ja työvälineosaamisen sekä etuusosaamisen tukipilarit, joita ilman palveluneuvoja ei voisi tehdä perustyötään. Ammatilliset ja työyhteisötaidot perustuvat henkilökohtaisiin taitoihin, arvoihin ja asenteisiin ja ovat sellaisia asioita, joita kukin voi itsessään aktiivisesti kehittää. Kollegani, esimieheni ja hen-

kilöstöosaston asiantuntijoiden mielestä osaamiskolmio kuvasi hyvin palveluneuvojan osaamisen kokonaisuutta, joten pystyin hyödyntämään sitä pohjana osaamisen johtamisen työkalujen suunnittelussa.

Palveluneuvojilta kerätty aineisto muodosti pohjan palveluesimiehiltä saadun aineiston analysoimiseen. Pidin tätä tärkeänä, koska palveluneuvojat pystyvät parhaiten kuvaamaan omaa työtään ja siinä tarvittavaa osaamista. Palveluesimiehiltä saatujen vastausten käsittelyssä keskityin tietyn osaamisen esiintymistiheyteen. Huomionarvoista oli, ettei palveluesimiesten kuvaamassa palveluneuvojalta vaadittavassa osaamisessa ollut poikkeavuutta suhteessa palveluneuvojien vastauksiin. Painotukset eri osaamisalueiden kesken sen sijaan olivat erilaiset, mutta niiden keskinäistä suhdetta ei ole tarkoituksenmukaista arvioida, koska kysymysten asettelu ei ollut yhdenmukainen.

4.2 Esimiesten näkemykset palveluneuvojan osaamistarpeista

Palveluesimiehiltä digium-kyselynä saatu materiaali vastasi palveluneuvojien kuvaamia tehtäviä ja niistä johdettua osaamista erittäin hyvin. Toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvojan kuvattiin tarvitsevan erityisesti palveluosaamista, etuusosaamista, työvälineosaamista ja kielitaitoa. Näiden osaamisten tarve toistui aineistossa. Palveluesimiesten vastauksista kävi ilmi myös henkilökohtaisten taitojen ja palveluasenteen merkitys:

”Erinomainen palveluneuvoja tarvitsee erityisesti vuorovaikutustaitoja; kuunteleminen, läsnäolo, suvaitsevaisuus. Lisäksi palveluneuvojan tulee olla jämäkän empaattinen.”

”...Halua auttaa ihmisiä. Hyvää ihmistuntemusta. Kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa...”

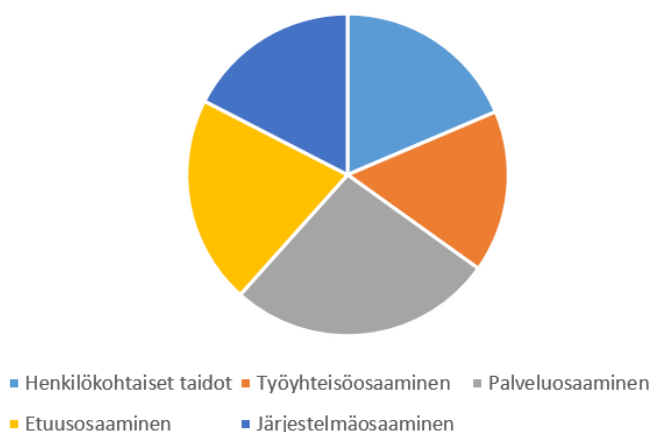
”Kaikki osaaminen lähtee siitä, että on oikea ihminen oikeassa tehtävässä, eli on aidosti kiinnostunut asiakaspalvelusta ja sen tehtävän hoidosta, kun tämä on kunnossa palveluneuvoja

menestyy tehtävän hoidossa ja toteuttaa palvelumallia sekä prosessia parhaalla mahdollisella tavalla...”

Asiakaspalvelun esimieskyselystä saatu aineisto ryhmiteltiin palveluneuvojilta saatujen osaamisalueiden mukaisesti. Merkittävää oli, että aineisto oli jaettavissa ennalta luotuihin osaamisalueisiin, eikä tästä poikkeavaa osaamista löytynyt myöskään esimiesten vastauksista.

Esimiesten kuvaamien tulevaisuuden osaamistarpeiden hahmottamiseksi suhteessa nykyisiin osaamistarpeisiin, luotiin ympyräkaavio osaamisen osa-alueista (kuvio 15). Kaavio perustuu tietyn tyyppisen osaamisen toistuvuuteen aineistossa ja kuvaa hyvin sitä, että asiakaspalvelun esimiehet pitävät jokaista palveluneuvojien kuvaamaa osaamisaluetta tärkeänä. Vahvimmin osaamisalueista korostuu palveluosaaminen, mikä tarkoittaa esimerkiksi Kelan palvelumallin hallintaa ja asiakaspalveluosaamista. Hieman muita heikompana nähdään työyhteisöosaaminen, vaikka myös sen tarve on selvästi tunnistettu.

Mitä osaamista palveluneuvoja työssään
(toimistopalvelu) tarvitsee?
Asiakaspalvelun esimieskysely 2015



Kuvio 15 Palveluneuvojan osaamisen jakautuminen toimistopalvelussa

4.3 Esimiesten näkemykset palveluneuvojan tulevaisuuden osaamistarpeista

Erityisen mielenkiintoisena pidin asiakaspalvelun esimiesten näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista toimistoissa tapahtuvassa asiakaspalvelutyössä (Kuvio 16). Saatuja vastauksia pystyin hyödyntämään luodessani työkaluja palveluneuvojan osaamisen johtamiseen, sillä osaamisen ennakoinnilla on tärkeä merkitys organisaation menestymiselle tulevaisuudessakin.

Esimiehiltä saaduissa vastauksissa tulevaisuudessa tarvittavina osaamisina pidetään edelleen vahvasti etuusosaamista, palveluosaamista, järjestelmäosaamista, ammatillista osaamista sekä työyhteisöosaamista. Erityisen merkittävää on, että henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka kuuluvat ammatillisuuteen, sekä verkostoituminen ja sidosryhmätyö korostuvat tulevaisuuden osaamistarpeita arvioitaessa.

”Entistä enemmän sidosryhmä- ja yhteistyökumppaniosaamista, etuusosaamista, haastavissa tilanteissa toimimista, asiakkaiden kuuntelun taitoa, asiakaspalvelutaitoja entistä enemmän”

“..Tulevaisuudessa korostuvat verkostotyöskentelyn taidot asiakkaan asiassa erilaisten kumppanuuksien kanssa sekä henkilökohtaisen palvelun mukanaan tuoma keskustelutaito (asiakkaan epäilyn käsittely, motivoiminen ja voimaantumisen tukeminen.)”



Kuvio 16. Palveluneuvojan tulevaisuuden osaamistarpeet

Tulevaisuudessa palveluneuvojalta odotetaan moniosaajan roolia, joka pystyy hahmottamaan asiakkaan kokonaistilanteen ja pystyy ohjaamaan asiakkaan myös muiden palvelujen pariin. Erityisesti etuusosaamista ja tiedonhakutaitoja korostettiin aineistossa.

”Tulevaisuuden Kelan asiakaspalvelussa työskentelee rautaisia asiakaspalvelun ammattilaisia, joilla on kyky yhdistää nopeasti asioita, etsiä tietoa, omata suuri tietomäärä eri etuuksista ja löytää niistä sopiva paketti asiakkaille, kyky sisäistää nopeasti asioita ja soveltaa tietoa arjen työssä...”

Verrattaessa esimiesten näkemyksiä nykyisistä ja tulevaisuuden osaamistarpeista, voidaan todeta, että vahvimmin nousevat esille henkilökohtaisten, ammatillisten taitojen ja etuusosaamisen tarpeet. Uutena osaamisalueena mukaan nousee sidosryhmätyö, joka liittyy laajempien kokonaisuuksien hallintaan sekä yhteistyöhön muiden asiakkaan asioita hoitavien taho-

jen kanssa. Järjestelmäosaamisen ja palveluosaamisen tarve säilyy edelleen, mutta työyhteisöosaamista ei pidetä erityisen tärkeänä tulevaisuuden osaamisen osa-alueena.

4.4 Toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvojan osaamisen johtamisen työkalut

Seuraavaksi esittelen tutkimusaineiston pohjalta luotuja Kelan toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvojan osaamisen johtamisen työkaluja, jotka ovat osaamiskartta, osaamisen itsearviointilomake sekä osaamismatriisi.

4.4.1 Palveluneuvojan osaamiskartta

Sekä palveluneuvojilta että asiakaspalvelun esimiehiltä kootun aineiston pohjalta luotiin toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvojan osaamiskartta (Taulukko 5). Osaamiskartan osa-alueet nostettiin suoraan palveluneuvojan osaamiskolmiosta siten, että sen kolme pääosaamista: palveluosaaminen, etuusosaaminen ja järjestelmä- ja työvälineosaaminen, muodostavat kartan perusosan ja henkilökohtaiset taidot sekä työyhteisötaidot, jotka ovat kaikille toimialoille yhteiset, muodostavat kartan loppuosan. Myös henkilökohtaisia taitoja on muotoiltu kyseisen tehtävän mukaisiksi. Tulevaisuuden osaamistarpeiden näkökulmasta mukaan on liitetty sidosryhmäyhteistyö. Tarkempi kuvaus yleisistä työelämätaidoista löytyy palveluneuvojan itsearviointilomakkeesta (Liite 3).

TAULUKKO 5 Palveluneuvojan osaamiskartta

PALVELUNEUVOJAN OSAAMISKARTTA (TOIMISTOPALVELU)

Osaamisalueet		Työtehtäväkokonaisuudet, jotka liittyvät osaamisalueeseen						
	1	2	3	4	5	6	7	
A	Osoaa palvelulla asiakasta Kelan palvelumallin mukaisesti (Palveluosaaminen)	Oittaa asiakkaan ystävällisesti vastaan ja kuuntelee häntä. Tarkistaa asiakkaan henkilöllisyyden.	Kysyy aktiivisesti asiakkaalta lisätietoja koko hänen elämäntilanteestaan. Palvelee tarvittaessa myös englanniksi tai ruotsiksi.	Vastaa asiakkaan tarpeeseen. Kertoo etuuskista selkeästi, asiakkaan tasoisesti. Ohjaa muiden yhteistyötahojen palveluihin.	Kertoo selkeästi mitä asiakkaan tulee tehdä ja kunkin asia etenee Kelassa. Ohjaa asiakkaan hänelle parhaiten soveltuvaan palvelukanavaan.	Kertaa lopuksi palvelutilanteesta sovitut asiat, käsittelijät ja antaa tarvittaessa mukaan muistilapun.	Varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt ohjeet ja hyväksyy ne. Antaa tarvittaessa mukaan esitteitä, hakemuksia sekä ohjeita vaihtoehtoisten palvelukanavien käyttöön.	Dokumentoi selkeästi olennaiset asiat yhteydenottoon.
B	Osoaa laaja-alaisesti tietoa Kelan eri etuuksista ja niiden hakemisesta (Etuusosaaminen)	Tunnistaa asiakkaan asiakkuuden vaiheen, (uusi etuus, jatkohakemus, tarkistus/oiakaisu/muutoksen haku)	Pystyy hahmottamaan asiakkaan kokonais tilanteen ja ohjamaan myös muiden toimijoiden piiriin.	Hallitsee eri etuuksien pääpiirteet: määrät ja maksaminen, saamisen pääkriteerit ja etuuksien vaikutukset toisiinsa. Osoaa pyytää hakemukseen tarvittavat liitteet	Osoa tehdä laskelmia etuuden määrän arvioimiseksi ja neuvoa kunkin etuus voidaan hakea (palvelukanavat). Osoaa pyytää hakemukseen tarvittavat liitteet	Osoa kertoa etuuden liikkamuksesta ja takaisinperinnästä yleisellä tasolla.	Opastaa asiakasta hyödyntämään etuuskirjallista ja Yliapitaa etuusosaamistaan.	
C	Hallitsee Kelan asiakaspalvelussa tarvittavat tietojärjestelmät (Järjestelmä- ja työvälineosaaminen)	Hallitsee tietojenkäsittelyn perusteet ja osaa käyttää yleisimpiä windows office ohjelmistoja ja internetiä.	Osoa käyttää vuoronumerojärjestelmää ja kutsua asiakkaan palvelupisteeseen.	Osoa hyödyntää Kelan asiakaspalvelussa Kelan intraa, Sinettiä, asiakaspalvelun etuusohjeita ja www.kela.fi- sivuja.	Osoa neuvoa asiakasta sähköisten palvelujen käyttämisessä ja tehdä tarvittaessa asiakkaan kanssa suullisen hakemuksen.	Osoa tehdä toimeksiannon (Oivaa) käsittelijälle, mikäli asiakkaan asia vaatii selvittämistä.	Osoa käyttää työnhallinnan työkalua: Tahlia, esimerkiksi poissaoloilmoitusten tekoon, koulutuksiin ilmoittautumiseen ja kehittämiskeskusteluihin valmistautumiseen. Hallitsee Lync-ohjelman käytön	
D	Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia	Vuorovaikutustaidot	Viesintätaidot	Ongelmanratkaisutaidot	Oppimistaidot	Eettiset taidot	Yhteistyötaidot	
E	Osoittaa henkilökohaisia taitoja	Toimit laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti. Yliapitaa ja kehittää osaamistaan ja toimintaympäristön tuntemustaan	Noudattaa keskeisiä lakeja sääntöjä ja toimintaohjeita	Toimit Kelan eettisten sääntöjen mukaisesti. Huolehtii tietosuojasta ja tietoturvallisuudesta	Fuolehtii omasta ja työyhteisönä hyvinvoinnista	Omaa tiimityöhön liittyvää osaamista. Osallistuu aktiivisesti oman työn kehittämiseen	Osallistuu aktiivisesti sidossyhmäyhteistyöhön ja	

Palveluosaamisen (Osaamisalue A) osa-alueet muodostuvat Kelan palvelumallin (Liite 1) osista. Kelan palvelumalli sisältää neljä osa-aluetta, joita ovat: aloitus, palvelutarpeen kartoitus, palvelutarpeeseen vastaaminen sekä jatkon varmistus. Osaamiskartan ensimmäinen osa liittyy aloitukseen, toinen palvelutarpeen kartoitukseen, kohdat 3-5 palvelutarpeeseen vastaamiseen ja kohdat 6-7 jatkon varmistamiseen. Kartan osa-alueita luotaessa on pyritty kiteyttämään palvelumalli mahdollisimman selkeisiin kuvauksiin palvelutapahtuman eri osista. Tarkoituksena on, että palveluneuvoja voi itse arvioida ja kehittää osaamistaan kussakin osa-alueessa. Palvelumalli toimii tällä hetkellä Kelan asiakaspalvelun laadun mittarina. Näin ollen palvelumallin osaaminen nousee vahvaksi osaamisalueeksi ja arvioinnin ja kehittämisen kohteeksi myös tulevaisuudessa.

Palvelumallin etuusosaamisen (Osaamisalue B) muotoilemiseen sain apua koulutuspalveluiden etuuskoulutusten suunnittelijoilta. Olennaista oli määrittellä etuusosaamisen riittävä taso ja korostaa tiedon hakemisen merkitystä. Etuusosaamiselta odotetaan tiettyjen perusasioiden tuntemusta, mutta tieto voidaan myös hakea ja varmistaa palveluneuvojan etuusohjeista tai selvittää soittamalla asiakaspalvelun taustatukeen, jossa etuuskäsittelijä pystyy auttamaan palveluneuvojaa etuutta koskevissa kysymyksissä.

Etuusosaamisessa on myös nostettu esiin asiakkaan asiointin vaiheiden tunnistaminen, mikä liittyy asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen Kelassa. Etuusosaamisen osa-alue saattaa vaatia tulevaisuudessa uudelleen arviointia ja – muotoilua. Osa-aluetta voidaan myös tarkentaa arvioimalle osaamista etuuksittain tai etuusryhmittäin. Tämä mahdollistaisi tarkkojen koulutus- ja kehittämissuunnitelmien laadinnan tietyn etuuden osaamisvaheen poistamiseksi, mutta tekisi samalla osaamisen arvioinnista entistä vaativamman sekä palveluneuvojan että esimiehen näkökulmasta.

Myös järjestelmäosaamisen osa-alue (C) kuuluu jatkuvan muotoilun piiriin. Järjestelmiä uusitaan tarpeen mukaan, joten tänä päivänä tarvittava järjestelmäosaaminen saattaa muuttua aivan toisenlaiseksi tulevaisuudessa.

Järjestelmä- ja työvälineosaamisen alueisiin on nyt kerätty erilaisia ohjelmistoja ja työvälineitä, joita palveluneuvojan tulee osata työssään käyttää ja soveltaa.

Osa-alueet D ja E, työyhteisövalmiudet ja henkilökohtaiset taidot, ovat yhteisiä osaamisen osa-alueita alasta riippumatta. Palveluneuvojan osaamiskartassa erityisen huomioitavaa on aktiivinen, oman työroolin mukainen sidosryhmäyhteistyö. Palveluneuvojan työ sisältää myös tällä hetkellä osallistumisen sidosryhmäyhteistyöhön, mutta sen osuus tulee tulevaisuudessa kasvamaan tavoiteltaessa kokonaisvaltaista asiakkuuden hoitoa. Tämä näkyi selvästi asiakaspalvelun esimiesten tulevaisuuden osaamistarpeista koskevassa aineistossa.

4.4.2 Palveluneuvojan itsearviointilomake ja osaamismatriisi

Osaamiskartan pohjalta luotiin palveluneuvojan osaamisen itsearviointilomake (Liite 3.) Itsearviointilomakkeessa osaamisalueita laajennettiin ja tarkennettiin lisää. Tarkentamisen tavoitteena oli mahdollistaa tarkempi lisäkoulutus esimerkiksi järjestelmä- ja välineosaamisen osaamisvajeen poistamiseksi. Myös työyhteisötaidot on selkeästi määriteltä, sillä lomakkeen testausvaiheessa kysyttiin usein, esimerkiksi millä tavalla esteettiset taidot kuuluvat palveluneuvojan työhön (Taulukko 3).

Itsearviointilomakkeen testausvaiheessa lisättiin lomakkeen palveluosaimiseen osioon asiakkaan yhteystietojen tarkistus, kirjauksen selkeys ja ajanvarauspalvelun tarjoaminen. Näiden asioiden huomioiminen lähti palveluneuvojien aloitteesta. Sidosryhmätyö lisättiin henkilökohtaisen osaamisen alle, vaikka se voisi olla myös omana erillisenä osa-alueenaan. Tärkeää on, että palveluneuvoja ymmärtää sidosryhmätyön kuuluvan myös omiin tehtäviinsä ja kehityskeskustelutilanteessa voidaan miettiä, millälaiset sidosryhmät ja kumppanuudet ovat oman työn kannalta tärkeitä.

Palveluneuvojan itsearviointilomakkeen testaamisessa oli havaittavissa selkeä ero palveluneuvojien ja esimiesarvion välillä. Palveluneuvojat olivat

lähes aina, arvioineet itsensä hieman korkeammin arvosanoin kuin itse esimiehenä heidät arvioin. Oleellisena näenkin itsearviointilomakkeen yhteisarvioinnin, jossa keskustelemalla mietitään perustellen, mikä on osaamisen todellinen taso. Itsearviointilomake antaa mahdollisuuden tunnistaa ja kehittää osaamistaan. Arvioiminen ei ole yksipuoleista, vaan perustuu yhteiseen keskusteluun ja kirjattuihin kriteereihin. Erityisen tärkeää on luoda kullekin osaamiselle oikea tavoitetaso etukäteen, sillä eri tehtävät ja roolit vaativat erilaisia ja eritasoisia osaamisia.

Palveluneuvojan osaamismatriisi (Liite 4) muodostaa toimistopalvelussa työskentelevän palveluneuvojan osaamisen johtamisen kolmannen työkalun. Se pohjautuu itsearviointilomakkeeseen ja kokoaa koko työryhmän osaamisen yhteiseen matriisiin. Liitteessä 4 on nähtävissä osaamismatriisin alkuosa, joka koskee palveluosaamista. Osaamismatriisi sisältää koosteen koko työryhmän osaamisarvioista, osaamistavoitteista sekä niiden erotuksen. Osaamismatriisissa olevat osaamisen osa-alueet ovat samat kuin itsearviointilomakkeessa. Lisäksi koko lomakkeen loppuun voi koostaa huomioita koko ryhmän osaamisesta ja näkemyksistä. Osaamismatriisin pohjalta on mahdollista arvioida koko ryhmän osaamista, esimerkiksi laskemalla kunkin osaamisen toteuman keskiarvot suhteessa osaamistavoitteeseen sekä aloittaa koulutussuunnittelu osaamisen kehittämiseksi.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioin opinnäytetyöni tuloksia, kehittämisprosessin sujuvuutta ja esitän vastaukset tutkimuskysymyksiini. Lisäksi pohdin luomieni osaamisen johtamisen työkalujen merkitystä palveluneuvojan, organisaation ja asiakkaan näkökulmasta. Lopuksi arvioin työni käytettävyyttä ja siirrettävyyttä sekä esittelen mahdollisia jatkotutkimus- ja kehittämisasihteita.

5.1 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Kehittämistehtäväni tavoitteena oli muodostaa tietoperustan ja kerätyn aineiston pohjalta käsitys siitä, mikä merkitys osaamisen johtamisella on organisaation strategian toteutumiselle. Lisäksi tavoitteenani oli tutustua oman organisaationi osaamisen johtamiseen ja luoda organisaatioomme uusia työvälineitä asiakaspalvelun osaamisen johtamisen tueksi. Lähtökohtana näiden uusien työvälineiden luomiselle olivat organisaation strategiset tavoitteet.

Kehittämistehtäväni tueksi keräsin aluksi teoriaperustaa. Strategiasta ja strategisesta johtamisesta löytyy huomattava määrä kirjallisuutta. Useista teoksista löytyy myös oma osio strategisen osaamisen johtamisesta, sen sijaan strategisen osaamisen kehittämiseen sekä kehittämismenetelmiin otetaan paljon niukemmin kantaa. Erityisen haastavaa oli löytää aineistoa ydinosaamisesta. Ydinosaamista ei useinkaan määritelty tarkemmin ja selkeimmät kuvaukset löytyivät hieman vanhemmista ulkomaisista lähteistä.

Kehittämistehtäväni kannalta oli oleellista löytää erityisesti aineistoa julkisen sektorin strategisen osaamisen johtamisesta. Suurin osa löytämästäni aineistosta koski kunta-alan osaamisen johtamista. Erityisen vahvasti osaamisen johtamiseen, kartoittamiseen ja kehittämiseen oli paneuduttu kunnallisissa sosiaali- ja terveystalouksissa.

Vaikka keräämäni tietoperusta oli suhteellisen laaja, olisin kaivannut enemmän sekä ulkomaisia lähteitä että uutta tutkimusaineistoa. Eniten kaipasin tutkimusaineistoa Kelan kumppanuusorganisaatioista kuten vero- ja työvoimahallinnosta. Näistä organisaatioista en löytänyt juuri lainkaan tutkimusaineistoa organisaation oman osaamisen johtamiseen liittyen.

Kehittämistehtävääni varten kerätty aineisto oli runsasta, mutta itse aineiston keräämisprosessi oli mitoitettu tiukkoihin aikarajoihin. Esimerkiksi palveluneuvojien aineiston luomiseen, ryhmittelyyn ja otsikointiin jäi selkeästi liian vähän aikaa, mikä olisi pitänyt huomioida resurssisuunnittelussa. Tämä vaikutti erityisesti siihen, etteivät tehtäväryhmien otsikoinnit välttämättä kuvanneet kattavasti kuvattujen tehtäviä.

Myös palvelusta vastaaville esimiehille suoritettu kysely osui ajallisesti haastavaan loma-aikaan. Ajankohtaan nähden vastauksia saapui kuitenkin paljon. Kyselyn toteuttaminen, Kelan tutkimusosaston avustamana, toi myös esiin puutteet henkilöstöryhmien saavutettavuudessa, sillä huomaisimme, ettei asiakaspalvelun palveluesimiehille ole luotu yhteistä sähköpostin jakelulistaa. Ryhmän kokoaminen valtakunnan tasolla oli haasteellista, eikä läheskään kaikkia esimiehiä tavoitettu.

Kehittämistehtäväni arvioinnin ja analysoinnin haasteeksi nousi oikean yhteistyötahon löytäminen. Kehittämistehtäväni aihe liittyi henkilöstö-, kenttä- sekä hallinto-osaston toiminta-alueisiin, joten vaikka aihepiirini kiinnosti monia, oikeiden tukihenkilöiden löytäminen organisaatiosta oli vaikeaa. Toisaalta tieto siitä, että työni on laajasti hyödynnettävissä, lisäsi kokemusta sen merkittävyydestä. Tukea ja tietoa toki löytyi yksittäisten kysymysten ratkaisemiseksi, mutta kokonaisvaltaista, aktiivista arviointia ja tukea en saanut, mutta en toisaalta ehkä tarpeeksi aktiivisesti edes hakenut.

Oma roolini asiakaspalvelun esimiehenä toimi paitsi kehittämistyöni synnyttäjänä, mutta samalla tutkimuksellisen objektiivisuuden esteenä. Vaikka koko tutkimusaineisto koottiin nimettömänä ja palveluneuvojien tehtävien

ryhmittely syntyi heidän itsensä laatimina, en voi olla varma, ettei oma kokemukseni palveluneuvojan työstä olisi vaikuttanut osaamisalueiden määrittelyyn. Toisaalta saamani esimiesaineisto oli jaettavissa myös näihin osaamisalueisiin, mikä vakuutti minut siitä, että nämä samat osa-alueet olisi voitu luoda myös pelkästään esimiesten kuvaamista palveluneuvojan osaamistarpeista.

Eettisesti työni on mielestäni onnistunut. Ojasalo jne. (2014, 48) kuvaa eettistä työskentelyä rehellisenä ja tarkkana. Tutkimuksen kohteena olevilla ihmisillä oli tieto, mistä tutkimuksessa on kyse ja heidän nimettömyytensä pystyttiin takaamaan. Olen pyrkinyt keräämään tietoperustaani mahdollisimman tuoreita teoksia, jotta työni perustuisi ajankohtaiseen tietoon. Lisäksi olen tarkkaan kuvannut saamiani tuloksia, merkiten tarkkaan niiden lähteet. Työni tuotokset ovat käytännössä hyödynnettäviä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen menetelmiä ovat vertaisarviointi, tutkittavien lukemat ja hyväksymät tulkinnat sekä aineiston saturaatio, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään (Kananen 2015, 352–353.) Vertaisarviointi perustuu siihen, että kerätystä aineistosta vertaisarvioija päätyisi samoihin tuloksiin kuin minä. Ajan puutteen ja monivaiheisen dokumentaation vuoksi koin tämän liian haasteelliseksi. Sen sijaan tutkittavista koottu satunnainen ryhmä luki saamani tulokset ja hyväksyivät niiden tulkinnat. Saturaatio toteutui aineistossa erityisesti suhteessa palveluneuvojien ja palveluesimiesten kuvauksissa tehtävien ja niissä vaadittavan osaamisen osalta. Palveluesimiehiltä kerätystä aineistosta ei löytynyt palveluneuvojien työtehtävistä poikkeavaa osaamista.

5.2 Miten osaamista johtamalla voidaan saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet?

Organisaation yritysstrategia muodostaa koko sen toiminnan perustan. Se on toimintasuunnitelma, joka sisältää tärkeitä valintoja, kuten toiminta-alueen, alan ja asiakaskunnan. Tämän suunnitelman toteuttamiseksi tarvi-

taan kuitenkin lisää suunnittelua. Liiketoimintasuunnitelmassa otetaan kantaa siihen, kuinka tulos ja menestys tullaan saavuttamaan, operatiivisen tason strategiat taas sen, kuinka tuohon tulokseen päästään. Tuloksen tekeminen ei synny ilman osaavaa työvoimaa, siksi operatiivisen johtamisen osa-alueista nimenomaan henkilöstöstrategia nousee vahvaan osaan.

Organisaation henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa liiketoimintastrategian toteutumisen vaatiman henkilöstön määrään, rakenteeseen ja osaamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Erityisen tärkeään rooliin nousee osaamisen ylläpito ja kehittäminen, sillä sen heikkeneminen vaikuttaa yrityksen kustannustehokkuuteen, prosessien sujuvuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja tulokseen. Henkilöstön osaamisen varmistamisella voidaan varmistaa organisaation strategian toteutuminen.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaativat systemaattista ja tavoitteellista panostusta. Se tulee nähdä oleellisena osana organisaation strategiaa. Usein tämä yhteys osaamisen ja liiketoimintastrategian välillä jää huomioimatta ja osaamisresurssien kehittäminen jää irralliseksi. Osaamisen puuttumisen merkit näkyvät asiakkaiden tyytymättömyytenä, sidosryhmien palautteissa ja työviihtyvyyden laskemisena. Kuinka tätä strategisesti tärkeää voimavaraa tulisi sitten johtaa ja kehittää?

Osaamisen johtaminen vaatii selkeää näkemystä siitä, minkälainen osaaminen on strategian toteutumisen kannalta erityisen tärkeää. Tätä ns. ydinosaamista on sellainen osaaminen, joka erottaa yrityksen muista. Se on osaamista, jota ei voi kopioida sellaisenaan, tuottaa lisäarvoa asiakkaille, ei heikkene käytössä ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja uusien markkinoiden avautumisen. Ydinosaaminen vaatii vahvaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimintaan, sujuvaa kommunikaatiota ja osaamisen jatkuvaa ylläpitoa.

Kun strategin mukainen, eri tehtävissä ja ryhmissä vaadittava osaaminen, on selvitetty, sitä voidaan alkaa ylläpitää ja kehittää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi osaamisen kuvauksien ja osaamiskartoituksen avulla. Näin saadaan luotua yhtenäinen kuva organisaation osaamisesta ja voidaan osallistaa esimiehet, ryhmät ja yksilöt ottamaan vastuuta osaamisen arvioinnista ja kehittämisestä. Osaamisen mittareita luotaessa saadaan parhaat tulokset ottamalla koko henkilöstä mukaan mittareiden laadintaan. Tällä tavoin osaamistavoitteista tulee konkreettiset ja yhteiset ja niihin on helpompi sitoutua.

Esimiehet nähdään edelleen vahvasti osaamisen kehittämisen pääasiallisina vastuunkantajina, vaikka jokaisen omaa vastuuta osaamisen kehittämisessä ja arvioimisessa on alettu korostaa. Luokkahuone -koulutuksista on siirrytty hyvin moninaisiin osaamisen kehittämisen tapoihin, sillä yksilölliset tavat oppia ja omaksua asioita, on tunnistettu.

Organisaation osaamisen johtaminen ei synny hetkessä vaan kehittyy pikkuhiljaa. Se voi alkaa koulutustoiminnan aloittamisella ja kehittyä parhaimmillaan osaksi organisaation strategiaa, joka tähtää uusien innovaatioiden syntymiseen. Osaamisen johtamisen ongelmaksi muodostuvat kuitenkin organisaatioiden lyhyet strategiajaksot. Ne vaikeuttavat erityisesti tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistamista. Näihin haasteisiin voidaan vastata luomalla erilaisia tulevaisuusskenaarioita ja ennakoimalla tulevia osaamistarpeita.

Yhteenvetona ja vastauksena tutkimuskysymykseeni voidaan todelta, että osaamisen johtamisella on erittäin suuri merkitys organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Henkilöstö muodostaa operatiivisen toiminnan perustan ja ilman osaamista, joka on suunnattu strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, tulokset jäävät saavuttamatta. On selvää, että jokainen organisaatio joka haluaa menestyä, tunnistaa osaamisen ja sen johtamisen merkityksen ja on valmis panostamaan siihen systemaattisesti,

osaamisvajeiden poistamiseksi ja tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttämiseksi.

5.3 Kelan strategisen osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet

Strategisen osaamisen johtaminen kuuluu vahvasti Kelan strategiaan. Kela vastaa yhteiskunnallisesti merkittävästä toiminnasta, jonka menestyksessä johtaminen perustuu laadukkaaseen palveluun ja osaavaan henkilöstöön. Myös toimintaympäristön muutokset edellyttävät osaamisen ylläpittoa, suuntaamista ja kehittämistä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistamiseksi.

Osaamisen johtamisen sitoutuminen strategiaan näkyy erityisesti siinä, että osaamistarpeiden kehittäminen edellyttää aina strategisten tavoitteiden tiedostamista. Pitkällä aikavälillä tulee huomioida myös työskentelytapojen muutokset. Yhteiskunnallisesti merkittävänä toimijana Kelassa tulee osata arvioida tulevia osaamistarpeita ja luoda tulevaisuusskenaarioiden avulla näkemys erilaisista mahdollisuuksista ja niiden vaatimasta osaamisesta.

Julkisella alalla johtamisen toimintaympäristö, prosessit ja välineet muodostavat puitteet, joissa henkilöstövoimavaroja johdetaan. Myös henkilöstön rekrytointi on säädellympää ja osaamisen kehittämiseen ja arviointiin ei ole panostettu. Kelassa osaamisen kehittämiseen pyritään panostamaan ja se aletaan nähdä luonnollisena osana organisaation toimintaa. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan mielestäni ole vielä saavuttanut tasoa, jossa pystyttäisiin esimerkiksi aktiivisesti luomaan uusia innovaatioita.

Haasteena Kelan osaamisen johtamiselle on ensinnäkin henkilöstön eläköitymisen aiheuttama henkilöstö- ja osaamisvaje. Uusia rekrytointeja tarvitaan ja Kela tulee olla työntajana luotettava ja houkutteleva. Tällä hetkellä Kela koetaan vakaana ja turvallisena työnantajana, mikä näkyy esimerkiksi pitkinä työsuhteina. Tulevaisuudessa myös organisaation sisäi-

nen liikkuvuus ja sisäiset työmarkkinat tulevat olemaan tärkeitä kilpailtaessa työvoimasta, sillä sitä ei välttämättä riitä kaikille.

Oma tutkimusaineistoni mukaan Kelan toimistopalveluissa työskentelevä palveluneuvoja tulee olemaan moniosaaja, joka hallitsee paitsi Kelan etuudet, pystyy ohjaamaan asiakasta ulkopuolisten sidosryhmien ja kumppanien palveluihin. Palveluneuvojan tulee ottaa asiakkaan elämäntilanne laajasti huomioon ja pyrkiä tarjoamaan kokonaisvaltaista tukea asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakastilanteista oletetaan tulevaan entistä haastavampaa uusien etuuksien, kuten toimeentulotuen, myötä. Tämä vaatii palveluosaamisen vahvaa hallintaa. Sen sijaan työyhteisötaitojen tarpeen nähdään heikkenevän. Asiakaspalvelu on jo nykyisellään hyvin itsenäistä työtä ja tulevaisuuden uudet työmuodot, esimerkiksi etätyö ja etäjohtaminen, tulevat luultavasti vähentämään tietyn työryhmän kanssa tehtävää päivittäistä yhteistyötä.

Strategian toteuttamisen kannalta haastavaa on tavoitteiden muokattavuus toimintaympäristön muutosten mukaisesti ja osaamistarpeiden ennakointi. Osaamisen työkalut tarvitsevat uudistamista ja uudistamisprosessiin on tärkeää osallistaa koko henkilöstö. Näin tavoitteisiin ja osaamisen mittaamiseksi luotuihin mittareihin on helpompi sitoutua. Osaamisen johtamisen työkalujen tulee olla joustavia ja helposti muokattuja ja suunnata erityisesti olemassa olevan ydinosaamisen ylläpitoon ja vahvistamiseen.

Tutkimusaineistoni mukaan tulevaisuuden osaaja tarvitsee vahvaa verkostoitumisosaamista, monialaisen tiedon hankinta- ja hyödyntämistaitoja, innovatiivisuutta, vuorovaikutustaitoja, erilaisuuden hyväksymistä ja kehittämistaitoja. Etä- ja vuorotyö lisääntyy ja saattaa aiheuttaa ongelmia organisaation sisäisen tiedon sisäistämiseksi myös Kelassa. Myös työn joustavuus ja mielekkyys nousevat työntekijälle tärkeiksi elementeiksi.

5.4 Osaamisen johtamisen työkalujen merkitys palveluneuvojalle, organisaatiolle ja asiakkaalle

Palveluneuvojan tehtävässä tarvittavan osaamisen kuvausta voidaan lähestyä palveluneuvojan, työnantajan ja asiakkaan näkökulmasta. Palveluneuvojat ovat osaamisen mittaamisesta ja mittareista montaa mieltä. Erietyisesti nykyiset, Kelan palvelumalliin perustuvat, palvelun laadun mittarit, tuntuvat tiukoilta eivätkä arviointikriteerit sellaisinaan sovellu kaikkiin asiakastilanteisiin. Palvelumallia tulee muokata entistä joustavammaksi. Kehittämistehtäväni tuotoksena syntyneissä osaamisen työkaluissa on pyritty säilyttämään palvelumallin keskeinen sisältö ja antamaan mahdollisuuksia mallin vapaampaan toteuttamiseen.

Osaamisen kuvaamisessa ja mittaamisessa on palveluneuvojan kannalta huomioitava myös toinen näkökulma. Palveluneuvojilla on oikeus saada tarvitsemansa osaaminen. Osaamisen arviointilomakkeet toimivatkin standardina esimiehille. Standardilomake, välineet ja standardoitu tapa toimivat palveluneuvojan ”oikeusturvana”. Tavoitteena on, että jokainen palveluneuvoja on samanarvoinen ja asiat tehdään samalla tavalla riippumatta esimiehestä tai työskentelypaikkakunnasta.

Palveluneuvojalla on oikeus tulla arvioiduksi, saada tietää kehittämiskohteistaan ja kehittyä ja esimiehen tehtävänä on mahdollistaa se. Osaamiskuvaukset ja – tavoitteet varmistavat, että palveluneuvoja tietää, mitä osaamista hänellä tulee olla ja toisaalta on tietoinen siitä, mitä oppia ja osaamista hän on oikeutettu saamaan esimieholtään ja organisaatioltaan. Osaamisen lisääntyminen lisää työssä onnistumisen kokemuksia ja samalla työtyytyväisyyttä. Lisäksi aktiivinen osaamisen kehittäminen ja työssä kehittyminen vaikuttaa usein positiivisesti urakehitykseen.

Organisaation näkökulmasta osaamisen mittaamisen ja osaamiskuvausten hyödyllisyys voidaan nähdä selkeästi strategisten osaamisten ylläpidon ja kehittämisen välineinä. Selkeillä mittareilla voidaan saada ajantasaista tietoa organisaation osaamisesta ja suunnata koulutusta ja uusia rekry-

tointeja osaamisvajeen täyttämiseen. Osaamisen johtamisen välineillä voidaan varmistaa osaamisen tasalaatuisuus ja muotoilla osaamista tulevaisuudessa vaadittavaa osaamistarvetta vastaavaksi.

Esimiehelle standardoidut osaamiskuvaukset ja osaamisen mittarit toimivat osaamisen johtamisen tärkeitä apuvälineitä. Valmiin mittariston mukainen arviointi on selkeää ja osaamistasoa voidaan luotettavammin verrata valtakunnallisellakin tasolla. Osaamistavoitteet on selkeästi kuvattu, jolloin tiettyä osaamistasoa voidaan vaatia työtehtävän hoitamiseksi, mutta kuten edellä mainitsin, esimiehen tulee myös antaa mahdollisuudet ja puitteet osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittyminen toimii usein myös palkitsemisen ja palkkakehityksen mahdollistajana.

Asiakkaan näkökulmasta osaamisen arvioinnin ja mittaamisen tulokset näkyvät erityisesti palvelun tasalaatuisuutena. Asiakkaan etu on saada asiantuntevaa, nopeaa ja asiakaslähtöistä palvelua ja osaamista kehittämällä ja ylläpitämällä tämä tavoite toteutuu. Kun osaamisvaje on tunnistettu ja sen kehittämiseen systemaattisesti panostettu, tulokset eivät voi olla näkymättä myös asiakaspinnassa. Lisääntynyt osaaminen näkyy prosessien sujuvuuden tehostumisena ja samalla lisääntyneenä asiakastytyvyytenä.

5.5 Tulosten käytettävyys ja siirrettävyys

Opinnäytetyöni tuloksena syntyivät osaamisen johtamisen työkalut Kelan toimistoissa tapahtuvan asiakaspalvelun osaamisen tukemiseksi. Lisäksi selvitin osaamisen johtamisen merkitystä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä strategisen suunnittelun kannalta olennaisen tulevaisuuden osaamisen näkymiä.

Luomani osaamisen johtamisen työkalut on tarkoitettu yksittäisen tehtävän vaatiman osaamisen johtamisen työkaluksi Kelaan, joten sellaisenaan se ei ole siirrettävissä toiseen organisaatioon. Kela on organisaationa ainutlaatuinen, eikä kyseisessä tehtävässä tarvittavaa osaamista tarvita muissa

organisaatioissa tai tehtävissä. Työkalut voivat kuitenkin toimia pohjana omien työkalujen ja osaamisen mittareiden luomisessa ja sen kaikille yhteiset osa-alueet voivat soveltua muihinkin organisaatioihin aivan sellaisinaan. Omassa organisaatiossamme se voidaan muokata myös esimerkiksi puhelimitse tai aikavarauksella suoritettavaan asiakaspalveluun soveltuviksi.

Kehittämistehtäväni tuotoksena syntyneet osaamisen työkalut kokoavat ensimmäistä kertaa palveluneuvojan työssä tarvittavan osaamisen laajalaisesti yhteen. Osaamiskartasta johdetussa itsearviointilomakkeessa arvioidaan perinteisen työprofiilin lisäksi asiakaspalvelun havainnoinneilla saatavaa tietoa Kelan palvelumallin toteutumisesta ja sisäistämisestä. Eri-tyisesti palvelumallin osaamisen arviointiin ja seurantaan on kaivattu yhteinäistä käytäntöä, sillä toimintatapa vaihtelee esimiesten mukaan. Lisäksi havainnoinnin itsearviointilomaketta ei ole käytössä. Uutena elementtinä itsearviointilomakkeelle nousevat myös tulevaisuuden osaamistarpeet huomioiden, sidosryhmäosaaminen sekä henkilökohtaiset taidot ja työyhteisöosaaminen.

Osaamisen johtamisen työkalut soveltuvat mielestäni käytettäväksi asiakaspalvelun esimiehen osaamisen kehittämisen työkaluksi. Sen avulla saadaan laajasti ja kootusti tietoa palveluneuvojan osaamisen tasosta, lisäksi se mahdollistaa osaamisen kokonaisvaltaisen arvioinnin paitsi ryhmän, myös eri yksiköiden välillä. Tämä edistää osaamisen tasalaatuisuuden tavoitetta koko organisaatiossa.

Keräämääni aineistoa strategisesta osaamisen johtamisesta voidaan hyödyntää organisaation osaamisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Olen pyrkinyt kokoamaan aineiston suhteellisen tuoreista lähteistä, jotta tieto olisi mahdollisimman uutta. Tulevaisuuden osaamisen osalta työni sisältää paitsi teoreettisesta aineistosta kerättyjä ajatuksia ja tietoa, myös uutta, tutkimustuloksena saatua aineistoa palveluneuvojan työn vaatimista osaamistarpeista tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tutkimuksen ja siihen

liittyvän aineiston pohjalta, voidaan ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita ja kehittää ja vahvistaa sellaista osaamista, joka on tulevaisuudessa-kin tärkeää, Tämä saattaa tarkoittaa myös tarvetta uuden osaamisen hallinnalle joko koulutuksen tai rekrytoinnin keinoin.

5.6 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Kehittämistehtäväni tuotoksena syntyneitä osaamisen johtamisen työkaluja tulee arvioida ja muokata tarpeen mukaan, strategian mukaisia osaamistarpeita vastaaviksi. Työkaluja voidaan myös tarkentaa esimerkiksi jakamalla etuusosaamisen alue erilaisiksi etuusryhmiksi, jolloin saadaan tarkempaa tietoa etuusosaamisen kehittämistarpeista.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tietää, kuinka luodut osaamisen johtamisen työkalut ovat soveltuneet käytäntöön ja ovatko ne vaikuttaneet organisaatiomme asiakas- ja työtyytyväisyyteen. Näkökulmaksi voidaan ottaa myös esimiestyön kehittämistarpeet ja laatia vastaavat työkalut esimiestyön osaamisen tueksi. Kehittämistehtäväksi suositte- len lisäksi uusien innovaatiotyökalujen luomista, sillä osaamisen johtami- sella voidaan parhaimmillaan tukea myös henkilöstön innovatiivisuutta.

LÄHTEET

Balanced Scorecard Institute. 2015. Balanced Scorecard basics. (Viitattu 13.6.2015.) Saatavissa: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Boudreau, J. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Curedale, R. 2013. Mapping methods for design and strategy. USA: Design Community College Inc..

Gustafsson, S. & Mariniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja: kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.

Hamel, G & Prahalad, C.K. 1996. Competing for the future. Boston: Harvard Business School press. (Viitattu 27.7.2015.) Saatavissa: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>

Hautamäki, J. & Vesasto, M. 2013. Proactive Approach to Structural Change. Lahti: LAMK. N-paino Oy.

Heikkilä, A. 2014. Osaamisen johtaminen päiväkodissa. Tampere: Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.. Maaliskuu 2014. (Viitattu 23.7.2015.) Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/95357>

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot: ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: HAMK. ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005.

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Saarijärvi: HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.

Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. (Viitattu 12.6.2015.) Saatavissa www.osaaja.net – sivustolla:

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.uasjournal.fi%2Findex.php%2Fosaa-ja%2Farticle%2Fdownload%2F1164%2F1053&ei=i_k9VYLFHsydsgGpkIGABQ&usq=AFQjCNE3HWikTLW38X_sbFE2vSU1-oyq6w&sig2=fvHm39bhQGME81fZ0uQntw

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveysalan esimiesten käsitteitä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja (Viitattu 23.7.2015.) Saatavissa:

<https://www.google.fi/#q=Strateginen+osaamisen+johtaminen+kuntien+sosiaali-+ja+terveystoimessa>

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Hätönen, H. 2008. Osaamiskartoitukset ja henkilöstön kehittäminen. Educa Instituutti Oy. Viitattu 27.8.2015. Saatavissa: <http://www.educa-instituutti.fi/palvelut/osaamiskartoitukset-ja-henkiloston-kehittaminen.php>

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa Instituutti Oy.

Itella Oyj. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. (Viitattu 29.6.2015.) Saatavissa:

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftyohyvinvointisaatio.fi%2Fdata%2Fdocu>

ments%2Ftyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf&ei=D
GaKVf_qOIKwsAH5-
4lq&usg=AFQjCNEJdTXD6fL0rn121hASOz0GI_e8MA&sig2=KyxmXlHt_R
58uEHCugWSxQ&bvm=bv.96339352,d.bGg

Jokinen, M. 2011. Eri-ikäisten ikäohjelma Verohallintoon, taustojen selvittelyä Hallintoyksikkö. (Viitattu 12.8.2015.) Saatavissa:
www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BDA33F263.../84628

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: JAMK.

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

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaari Oy.

Kela 2015(a) Sinetti. Kelan organisaatio. (Viitattu 27.7.2015.) Saatavissa Kelan Intranetissä: <https://sinetti.kela.fi/organisaatio>

Kela 2015(b) Kehu – hanke. (Viitattu 27.7.2015.) Saatavissa Kelan Intranetissä:
https://sinetti.kela.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/henkil%C3%B6st%C3%B6/Documents/Henkilostovoimavarojen_kehittamisohjelma.docx&action=default&DefaultItemOpen=1

Kela 2015© Henkilöstötilinpäätös 2014. (Viitattu 27.7.2015.) Saatavissa Kelan Intranetissä:
https://sinetti.kela.fi/henkil%c3%b6st%c3%b6/Documents/HTP_2014_v1.1_19052015.pdf

Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

KSL 2005. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. . Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. (Viitattu 27.6.2015.) Saatavissa:

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CCsQFjACahUKEwjLot6py6_HAhWHfywKHXsgCnU&url=http%3A%2F%2Fwww.ksl.fi%2Fimages%2Fosallistavatmenetelmat.pdf&ei=cYzRVYumAYf_sQH7wKioBw&usq=AFQjCNEYjfXPuf3-OQKkB0fVMFnTDQc2Xw&sig2=3RwBJHjlsabbiaYf-CUiEw&bvm=bv.99804247,d.bGg

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Lukka, K. 2001 Konstruktiivinen tutkimusote. (Viitattu 27.6.2015.) Saatavissa:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/kooste

Maijala, H. & Levonen, J. (toim.) 2008 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osaamisen

Ennakointi ja tulevaisuuden haasteet. Hämeenlinna: HAMK.

Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit: kirja nykyisyyden etsijöille ja tulevaisuuden rakentajille. Helsinki: Kauppakamari.

Microsoft. Digium Enterprise palautteenhallintatyökalu. (Viitattu 13.7.2015.) Saatavissa: <HTTPS://PINPOINT.MICROSOFT.COM/FI/FI/APPLICATIONS/12884923490>

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business review. May-June Issue 1990. (Viitattu 17.8.2015.) Saatavissa: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

Puhakka, A., Sihvo, P., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan opas. Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi. (Viitattu 27.6.2015.) Saatavissa eOSMO-tietokannassa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstösi osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari OYJ. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rauhavirta, H. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä – case Riihimäen kaupunki. Tampere: Kasvatus-tieteiden yksikkö. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506261895>

Sanghi, S. 2009. The Handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organisations. New Delhi: Response.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.

Savonen, M-L. 2015. Työkaluja kvalitatiivisten ongelmien ratkaisuun. Luentomateriaali, Lahti: YAMK14.

Savonen, M-L. 2012. Osaamisen kartoittamisen työkalut. Menetelmäkortti. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2010. Työpaikan osaamiskartoitus. (Vittattu 26.7.2015.)

Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx

Työturvallisuuskeskus 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015 Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ukko, J., Karhu, J. Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Raportteja 57. Helsinki: Tykes

Uotila, T-P. (Toim.) 2010 Ikkunoita osaamisen johtamisen systemaattiseen kokonaisuuteen.. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Valtiovarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vero 2010. Verohallinnossa osaaminen kehittyy. (Viitattu 11.8.2015.) Saatavissa: [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Tule_meille_toihin/Verohallinnossa_osaaminen_kehittyy\(13027\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Tule_meille_toihin/Verohallinnossa_osaaminen_kehittyy(13027))

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

Liite 1 Kelan palvelumalli



Liite 2 Digium-kyselyn kysymykset asiakaspalvelun esimiehille

Ikä _____

Olen työskennellyt Kelan asiakaspalvelussa yhteensä (vuotta)

Olen työskennellyt muissa asiakaspalvelutehtävissä yhteensä (vuotta) _____

**Mitä osaamista palveluneuvoja mielestäsi tarvitsee työssään?
(toimistoissa tehtävä asiakaspalvelu)**

Mitä osaamista palveluneuvoja tarvitsee työssään tulevaisuudessa? (toimistoissa tehtävä asiakaspalvelu)

Liite 3 Osaamisen itsearviointilomake

HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE

Palveluneuvoja (toimistopalvelut)

Esimies	Työntekijä	Tarkistus pvm			
Arviointikriteerit/ohjeet	1	2	3	4	5
	noviisi, uusi tehtävässä	kohtuullinen kokeemus/taito	pätevä työntekijä	taitava työntekijä	Erittäin taitava työntekijä

Osaamisalueet	Oma arvio osaamisesta (1-5)	Esimiehen arvio osaamisesta (1-5)	Yhteinen näkemys osaamisesta (1-5)	Osaamis- tavoite/ vaatimus (3-5)
Osaia palvella asiakasta Kelan palvelumallin mukaisesti (Palveluosaaminen)				
Ottaa asiakkaan ystävällisesti vastaan ja kuuntelee häntä. Luo palvelutilanteeseen turvallisen ja yhdenvertaisen tunnelman. Tarkistaa asiakkaan henkilöllisyyden ja yhteystiedot				
Vastaa asiakkaan tarpeeseen. Ker- too etuuksista selkeästi, asiakkaan tasoisesti. Hyödyntää osaamisensa tukena etuusohjeita ja taustatukea.				

Kertoo selkeästi mitä asiakkaan tulee tehdä ja kuinka asia etenee Kelassa. Ohjaa asiakkaan hänelle sopivaan palvelukanavaan, tarjoaa tarvittaessa ajanvarausta.				
Kertaa lopuksi palvelutilanteessa sovitut asiat, käsittelyajat ja antaa tarvittaessa mukaan muistilapun.				
Varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt ohjeet ja hyvästelee hänet ystävällisesti. Antaa tarvittaessa mukaan esitteitä, hakemuksia sekä ohjeita vaihtoehtoisten palvelukanavien käyttöön.				
Ohjaa tarvittaessa asiakkaan muiden yhteistyötahojen palveluihin				
Dokumentoi selkeästi olennaiset asiat yhteydenottoon.				
Omaa laaja-alaisesti tietoa Kelan etuuksista ja niiden hakemisesta (Etuusosaaminen)				
Tunnistaa asiakkaan asiakkuuden vaiheen. (uusi etuus, jatkohakemus, tarkistus/oikaisu/muutoksenhaku)				
Pystyy hahmottamaan asiakkaan kokonaistilanteen.				
Hallitsee eri etuuksien pääpiirteet: määrät ja maksaminen, saamisen pääkriteerit ja etuuksien vaikutukset toisiinsa.				

<p>Osaa tehdä laskelmia etuuden määrän arvioimiseksi ja neuvoa kuinka, etuus voidaan hakea (palvelukanavat.) Osaa pyytää hakemukseen tarvittavat liitteet</p> <p>Osaa kertoa, milloin etuus tulee tarkistaa, oikaista tai lakkauttaa.</p> <p>Osaa neuvoa muutoksenhakuasioissa</p>				
<p>Osaa kertoa etuuden liikamaksusta ja takaisinperinnästä yleisellä tasolla. Tekee tarvittaessa Oiwaan toimeksiannon käsittelijälle, mikäli asiakkaan asia vaatii selvittämistä.</p>				
<p>Hyödyntää tarvittaessa taustatukea ja kirjattuja ohjeita asiakkaan opastamisessa.</p>				
<p>Ylläpitää etuusosaamistaan.</p>				
<p>Hallitsee Kelan asiakaspalvelussa tarvittavat tietojärjestelmät (Järjestelmä- ja työvälineosaiminen)</p>				
<p>Hallitsee tietojenkäsittelyn perusteet</p>				
<p>Osaa käyttää vuoronumerojärjestelmää</p>				
<p>Osaa neuvoa asiakasta sähköisten palvelujen käyttämisessä ja tehdä tarvittaessa asiakkaan kanssa suullisen hakemuksen.</p>				
<p>Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa:</p>				

Windows office ohjelmat				
Sinetti				
Internet: www.kela.fi				
Oiwa				
Cics				
Onni				
Tahti				
Aava				
Lync				
Osoittaa henkilökohtaisia taitoja				
Vuorovaikutustaidot				
Kirjallinen viestintä				
Suullinen viestintä ja esiintyminen				
Tietotekniikan käyttötaidot viestinnässä				
Yhteistyötaidot				
Ongelmanratkaisutaidot				
Oppimistaidot				
Eettiset taidot				
Esteettiset taidot				
Osallistuu sidosryhmäyhteistyöhön				
Omaa kansainvälisiä valmiuksia ja ottaa huomioon monikulttuurisuuden:				
Toimii luontevasti eri kulttuureja ja kielitaustoja edustavien asiakkaiden ja työyhteisön jäsenten kanssa.				
Suomi				
Ruotsi				
Englanti				

Jokin muu kieli, mikä?				
Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia				
Toimii organisaationsa toimintaohjeiden ja palveluprosessin tavoitteiden mukaisesti.				
Tekee työtehtävänsä joustavasti kiireys- ja tärkeysjärjestyksessä.				
Toimii alan työehtosopimuksen, työntekijän ja työnantajan vastuiden ja velvollisuuksien ja (työ-) turvallisuusmääräysten mukaisesti.				
Toimii ympäristötietoisesti. Kantaa vastuuta omasta työkyvystään, ergonomiastaan sekä työ- ja vapaaajan tasapainosta.				
Toimii ja kehittyy työyhteisön jäsenenä.				
Huolehtii tietosuojasta ja tietoturvalisuudesta.				
Toimii tiimeissä ja projekteissa.				
Arvioi ja kehittää omaa osaamistaan.				
Mitä sovittiin?				

Liite 4 Osaamismatriisin palveluosaamisen osio

Osaamismatriisi: Palveluneuvojat, ryhmä:																				
Arviointikriteerit	1	2	3	4	5															
Osaamisalueet ja työtehtäväkokonaisuudet	Henkilö 1				Henkilö 2				Henkilö 3				Henkilö 4				Henkilö 5			
	Tehtäväk kuva X	arvio	tavoite	erotus	Tehtäväk kuva X	arvio	tavoite	erotus	Tehtäväk kuva X	arvio	tavoite	erotus	Tehtäväk kuva X	arvio	tavoite	erotus	Tehtäväk kuva X	arvio	tavoite	erotus
Osaia palvella asiakasta Kelan palvelumallin mukaisesti (Palveluosaaminen)																				
Ottaa asiakkaan ystävällisesti vastaan ja kuuntelee häntä. Luo palvelutilanteeseen turvallisen ja yhdenvertaisen tunnelman. Tarkistaa asiakkaan henkilöllisyyden ja yhteystiedot																				
Vastaa asiakkaan tarpeeseen. Kertoo etuuksista selkeästi, asiakkaan tasoisesti																				
Kertoo selkeästi mitä asiakkaan tulee tehdä ja kuinka asia etenee Kelassa. Ohjaa asiakkaan hänelle parhaiten soveltuvaan palvelukanavaan.																				
Kertaa lopuksi palvelutilanteessa sovitut asiat, käsittelyajat ja antaa tarvittaessa mukaan muistilapun.																				
Varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt ohjeet ja hyvästelee hänet ystävällisesti. Antaa tarvittaessa mukaan esitteitä,																				
Ohjaa tarvittaessa asiakkaan muiden yhteistyötahojen palveluihin																				
Dokumentoi selkeästi olennaiset asiat yhteydenottoon.																				
Omaa laaja-alaisesti tietoa Kelan etuuksista ja niiden hakemisesta (Etuusosaaminen)																				