

# ORGANISAATION OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Päijät-Hämeen verotoimisto

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2006  
Leila Pulkkanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

PULKKANEN, LEILA: Organisaation osaamisen kehittäminen  
Case: Päijät-Hämeen verotoimisto

Taloushallinnon opinnäytetyö, 43 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2006

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaation osaamisen kehittämistä.

Henkilöstön tärkeys yrityksen menestystekijänä on yleisesti tiedostettu. Perinteisesti henkilöstön kehittäminen on ollut yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja sen yhteys koko organisaation osaamisen kehittymiseen on ollut epäselvä.

Julkisyhteisöt ovat usein asiantuntijaorganisaatioita. Ne tulevat lähitulevaisuudessa kohtaamaan monia haasteita lukuisten työntekijöiden siirtyessä yhtäaikaaisesti eläkkeelle. Lisäksi nykyiset taloudelliset vaatimukset asettavat myös julkisorganisaatioille paineita henkilöstömäärän supistamiseen. Tutkielman case-organisaatioksi valittiin Päijät-Hämeen verotoimisto, jotta osaamisen kehittämiseen saadaan julkisorganisaation näkökulma.

Tutkielma selvittää: ”Miten organisaatioissa varmistetaan, että henkilöstön osaaminen todella kehittyy toteutettujen kehittämistoimenpiteiden avulla liiketoimintastrategian mukaisesti?”

Teoriaosassa selvitetään kehitettävien osaamisalueiden ja kehittämistoimenpiteiden valintaa, käydään pääpiirteissään läpi osaamisen kehittämisen keinoja ja lopuksi perehdytään kehittämistoimenpiteiden ja osaamisen kehittymisen arviointiin. Empiriaosuudessa perehdytään siihen, miten Päijät-Hämeen verotoimistossa valitaan kehittämistoimenpiteet, mitä kehittämistoimenpiteitä käytetään ja miten osaamisen kehittymistä arvioidaan.

Tutkimus osoitti, että ainakin kyseisessä julkisorganisaatiossa on kehityskeskusteluaineistossa huomioitu osaamisen kehittymisen seuranta. Se, miten osaamisen kehittymisen seuranta toteutuu käytännössä, olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle.

Avainsanat: organisaation osaamisen kehittäminen, julkisorganisaatio, kehittämistoimenpiteet, arviointi

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

PULKKANEN, LEILA: Competence development in an organisation  
Case: Päijät-Häme tax office

Bachelor's thesis, Financial Management, 43 pages, 3 appendices

Autumn 2006

---

## ABSTRACT

This study deals with the competence development in an organisation.

The importance of the personnel is generally acknowledged. Traditionally personnel development has been perceived as competence development of an individual employee. The connection to the whole organisation's competence development has not been clear enough.

Public corporations are often organisations of experts. Public organisations will meet a lot of challenges during the next few years because many employees will retire nearly at the same time. In addition, present economic demands are creating pressures for public organisations to reduce staff. The Päijät-Häme tax office was chosen as a case organisation to examine competence development in the public sector.

The study explains how to assure that the competence of the personnel will really be developed by chosen development measures according to the business strategy.

The theory part explains how to choose the competence areas to be developed as well as development actions. Next competence development methods in general outline are presented. Lastly, the evaluation of development actions and competence development are explained.

The empirical part ascertains how Päijät-Häme tax office chooses its competence areas to be developed, which development actions are used and how competence development is evaluated.

This study shows that at least in this public organisation a follow-up of competence development has been taken into account in personal review discussion materials. However, how the follow-up of competence development materializes in practice, would be an interesting topic for a further study.

Key words: competence development, public organisation,  
development actions, evaluation

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2 Tutkimusmenetelmät	3
1.3 Opinnäytetyön rakenne	4
2 KEHITETTÄVÄN OSAAMISALUEEN VALINTA	6
2.1 Ydinosaaminen	7
2.2 Organisaation visiot	8
2.3 Nykyisen osaamisen määrittäminen	8
2.3.1 Tietopääoma osana osaamista	10
2.3.2 Hiljainen tieto	10
3 KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN VALINTA JA TOTEUTUS	11
3.1 Työyhteisön ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen	12
3.2.1 Koulutus	12
3.2.2 Omaehtoinen opiskelu	13
3.2 Työhön kytketty osaamisen kehittäminen	14
3.3.1 Perehdyttäminen	14
3.3.2 Työnkierto ja sijaisuuksien hoito	16
3.3.3 Bench marking	17
3.3.4 Mentorointi	17
3.3.5 Mallittaminen	19
3.3.6 Työnohjaus	20
4 OSAAMISEN KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI	21
4.1 Kehittämistoimenpiteiden arviointi	22
4.2 Osaamisen kehittämisen arviointi	23
4.2.1 Kehityskeskustelut	25
4.2.2 Itsearviointi	25
5 CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN VEROTOIMISTO	27
5.1 Case-organisaation esittely	28
5.2 Kehitettävän osaamisalueen valinta Päijät-Hämeen verotoimistossa	29
5.3 Kehittämistoimenpiteiden valinta ja toteutus Päijät-Hämeen verotoimistossa	31
5.3.1 Työnantajan järjestämä koulutus	31
5.3.2 Työhön kytketty osaamisen kehittäminen	33
5.4 Kehittämistoimenpiteiden ja osaamisen kehittämisen arviointi Päijät-Hämeen verotoimissa	34
6 YHTEENVETO	37
LÄHTEET	42
LIITTEET	44

# 1 JOHDANTO

Henkilöstön tärkeys yrityksen menestystekijänä on nyky-yrityksissä yleisesti tiedostettu. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on jokaisen yrityksen konkreettinen tavoite. Laakso-Mannisen mukaan perinteisesti henkilöstön kehittäminen on ollut yksittäisten työntekijöiden tietojen ja taitojen kehittämistä koulutustilaisuuksien avulla ja yhteys koko organisaation osaamisen kehittymiseen on ollut usein epäselvä tai sitä ei ainakaan ole selkeästi tuotu esille. Kun tähdätään koko yrityksen ydinkyvykkyyksien kehittämiseen, on lähdettävä liikkeelle liiketoiminnan visiosta. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 33.)

Yritysten tulisi kartoittaa osaamistarpeensa, nykyisen osaamisen ja tarvittavan osaamisen erotus, ja siihen tarvitaan näkemys kehittämissuunnasta. Organisaation osaamista ei luoda yhdessä yössä, mutta koska osaaminen ei katoakaan yhdessä yössä, osaamisen kehittämistä on helppo laiminlyödä tai siirtää tulevaisuuteen. Perinteiset seurantajärjestelmät perustuvat menneisyyteen ja keskittyvät usein taloudellisiin tunnuslukuihin, mutta yrityksen tulevaisuuden menestys tai menetys rakennetaan jo tänään. (Ranki 1999, 11 – 16.)

Yritykset panostavat henkilöstönsä koulutukseen. Elinikäisen oppimisen lisätutkimuksen 2003 (Henkilöstökoulutustilasto 2003) mukaan henkilöstökoulutukseen osallistui 25 – 64 -vuotiaista palkansaajista 43 prosenttia, eli vajaa 800 000 henkeä. Henkilöstökoulutusta oli kaikkia palkansaajia kohti laskettuna kahdesta kolmeen päivään vuodessa. Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan tässä sellaista koulutusta, johon osallistumiseen palkansaaja on voinut käyttää edes jossain määrin palkallista työaika.

Henkilöstötilinpäätöksissä tyypillinen henkilöstökoulutuksen mittari on koulutukseen käytetyt päivät tai koulutukseen käytetyt eurot. Ne eivät kuitenkaan sinällään kerro henkilöstön osaamisen kehittymisestä mitään.

### 1.1 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esittää lisänäkökulma henkilöstön kehittämiseen: osaamisen kehittämisen ei tule päättyä valitun kehittämistoimenpiteen toteutumiseen vaan tulee varmistaa, että toivotunlainen osaamisen kehittyminen todella tapahtui. Näin varmistetaan, että myös tulevaisuudessa valitaan oikeanlaisia kehittämistoimenpiteitä.

Opinnäytetyön pääongelma on: ”**Miten organisaatioissa varmistetaan, että henkilöstön osaaminen todella kehittyy toteutettujen kehittämistoimenpiteiden avulla liiketoimintastrategian mukaisesti?**”

Tämä selvitetään ratkaisemalla seuraavat alaongelmat:

1. Miten kehitettävät osaamisalueet valitaan?
2. Millaisia kehittämistoimenpiteitä käytetään?
3. Miten osaamisen kehittämistoimenpiteitä ja osaamisen kehittymistä arvioidaan?

Riitta Viitalan mukaan yritys voi lisätä tarvittavaa osaamista:

- kehittämällä osaamista investoimalla nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen.
- ostamalla osaamista joko ostamalla yrityksen, jossa on tarvittavaa osaamista tai rekrytoimalla osaajia.
- lainaamalla osaamista ostamalla palvelut yrityksiltä, joilla on tarvittava osaaminen (konsultit ja partnerit). (Viitala 2005, 87.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaatioiden nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Työnantajat voidaan jakaa yksityiseen sektoriin ja julkiseen sektoriin. Julkisen sektorin työnantajia ovat kunta tai valtio. Julkisorganisaatiot ovat usein asiantuntijaorganisaatioita, joissa osaamisen kehittäminen tulee lähitulevaisuudessa kohtaamaan monia haasteita lukuisten työntekijöitä siirtyessä lähes yhtäaikaaisesti

eläkkeelle. Lisäksi nykyiset taloudelliset vaatimukset asettavat myös julkisorganisaatioille paineita henkilöstön määrän supistamiseen. Henkilöstömäärän supistuminen edellyttää organisaatioilta entistä tehokkaampaa osaamisen kehittämistä, jotta osaamisen siirtyminen seuraajille toteutuu.

Valtion työmarkkinalaitoksen henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämisen ja seurantaryhmä totesi laatimassaan käsikirjassa vuonna 2001, että lähimmän kymmenen vuoden aikana valtion nykyisestä henkilöstöstä poistuu lähes puolet eläkkeelle lähdön tai työpaikan vaihdosten seurauksena. Voidakseen valmistautua tuleviin muutoksiin organisaatioiden tulee tietää, paljonko ja minkälaista osaamista omaavaa henkilöstöä se lähitulevaisuudessa tarvitsee. (Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä 2001, 5 - 17.)

Koska valtion organisaatiot ovat jo kohdanneet ja tulevat edelleen kohtaamaan huomattavista henkilöstön muutoksista syntyviä osaamisen kehittämistarpeita, valittiin tämän opinnäytetyön case-organisaatioksi Päijät-Hämeen verotoimisto.

Opinnäytetyö laaditaan organisaation näkökulmasta, koska organisaation johto päättää kehittämisalueet, kehittämistoimenpiteet sekä viimekädessä toimenpiteisiin osallistujat.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tilastokeskuksen mukaan kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimus kuvaa ja tulkitsee yhteiskuntailmiöitä tieteen yleisen logiikan mukaisesti kehittämällä mahdollisimman tarkkoja mittausmenetelmiä, keräämällä tutkimusaineistot muun muassa edustavista väestöotoksista ja käsittelemällä tutkimusaineistoja tilastotieteen menetelmin oikeiden johtopäätösten tekemiseksi (Verkkokoulu 2006).

Kvalitatiivisessa (laadullisessa) tutkimuksessa tavoitteena ei ole löytää säännönmukaisuuksia tai tehdä yleistyksiä vaan tavoite on ymmärtää tutkimuskohdetta. Laadullisen tutkimuksen aineiston koolla ei ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aineisto voi olla vaikka yhden henkilön haastattelu.

Olennaisempaa kuin aineiston määrä on sen laatu. Puhutaankin ns. harkinnanvaraisesta näytteestä eli aineiston hankinta ohjaa vahva teoreettinen perusta. (Eskola & Suoranta 2000, 62 – 63; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 170.)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ollut kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmä. Haastattelussa haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Saatavia tietoja pystytään haastattelussa selventämään ja syventämään pyytämällä perusteluja tai esittämällä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 194)

Tämä tutkimus tehdään kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka case-organisaationa on Päijät-Hämeen verotoimisto. Koska tutkielma halutaan tehdä nimenomaan organisaation näkökulmasta, valitaan aineiston empiriaosuuden hankintatavaksi henkilöhaastattelu. Päijät-Hämeen verotoimiston osaamisen kehittämiseen perehdytään haastattelemalla osaamisen kehittämisestä vastaavaa osastopäällikköä sekä tutustumalla Päijät-Hämeen verotoimiston ja Sisä-Suomen veroviraston Intranetteihin. Haastattelu nauhoitetaan, jotta haastattelija pystyy keskittymään haastattelutilanteeseen. Haastattelijan apuna käytetyt kysymykset on esitetty liitteessä 1.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta (kuvio 1).

Ensimmäisessä luvussa on johdanto. Siinä selvennetään tutkimuksen taustaa, määritellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen rakenne.

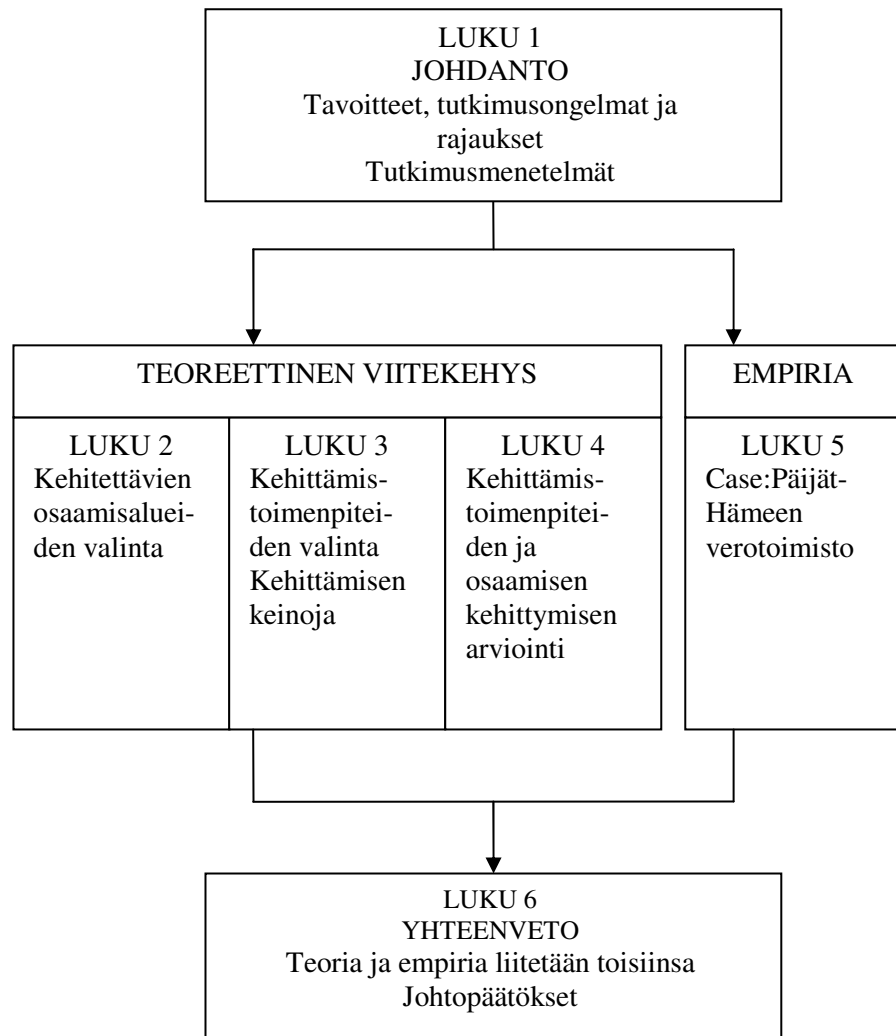
Toisessa luvussa perehdytään kehitettävien osaamisalueiden valintaan.

Kolmannessa luvussa perehdytään kehittämistoimenpiteiden valintaan sekä käydään pääpiirteissään läpi osaamisen kehittämisen keinoja.

Neljännessä luvussa perehdytään kehittämistoimenpiteiden ja osaamisen kehittymisen arviointiin.



Viidennessä luvussa on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa perehdytään Päijät-Hämeen verotoimiston osaamisen kehittämiseen.



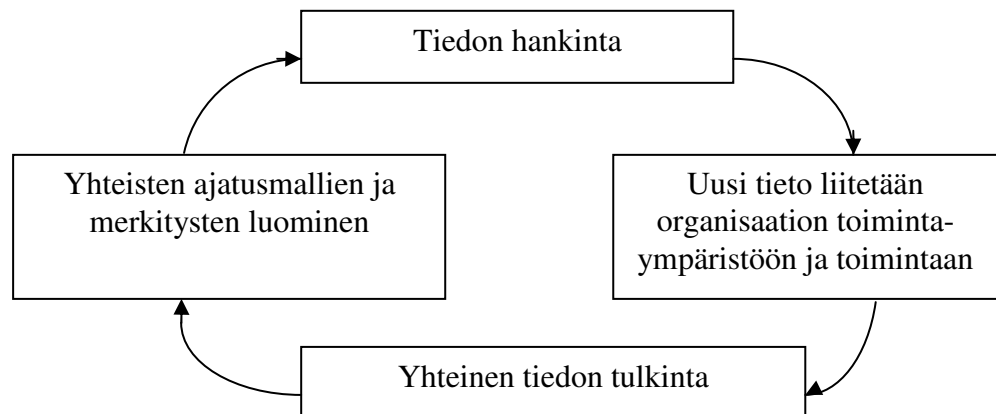
KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Kuudennessa luvussa on koko työtä koskeva yhteenveto, jossa teoria ja empiria liitetään toisiinsa sekä esitetään johtopäätökset.

## 2 KEHITETTÄVÄN OSAAMISALUEEN VALINTA

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea ennakoida. Viitalan (2004, 195) mukaan on tavallista, että vaikka yksilöt ovat oppineet ja muuttuneet paljon, muutosten vaikutukset eivät kuitenkaan näy toiminnassa. Suuri ongelma osaamisen kehittämisessä on, että henkilöstön kehittäminen nähdään erillisenä toimenpiteenä, jolla huolehditaan työntekijöiden, yksilöiden, ammattitaidosta. Yksittäiset kehittämistoimenpiteet jäävät tehottomiksi ilman kokonaisvaltaista lähestymistä organisaation kehittämiseen.

Organisaation oppimisen edellytys on, että yksilöt oppivat toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen noudattaa kehää, joka muistuttaa Kolbin yksilön oppimiskehää (kuvio 2). Kehän osia ovat tiedon hankinta (suunnittelu), tiedon hallinta ja liittäminen organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön (tekeminen), yhteinen tiedon tulkinta (arviointi) ja yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luominen (käsitteiden ja mallien luominen). (Ojala 2002, 171 – 172; Kauhanen 2006, 153.)



KUVIO 2. Organisaation oppimiskehä (Ojala 2002, 172)

Hamel ja Prahalad totesivat jo vuonna 1994, että yrityksen arvokkain kilpailuetu on olemassa olevien taitojen parantaminen ja uusien hankkiminen. On tärkeää

tietää, mikä osaaminen organisaatiossa on välttämätöntä, missä tällaista osaamista on, ketkä hankkivat tarvittavat taidot, miten osaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti sekä miten osaamista voidaan levittää ja ylläpitää. (Rampersad 2004, 34.)

Rampersadin mukaan organisaation kyky oppia kokemuksista riippuu henkilöstön halukkuudesta ajatella ja ratkaista ongelmia yhdessä, johdon tuesta sekä ilmapiiiristä, jossa jokainen työntekijä tuntee vastuuta yrityksen suorituskyvystä. Tällöin ihmiset oppivat omista virheistään, jakavat osaamistaan ja keskustelevat avoimesti keskenään. Oppiminen on tehokkainta, kun ihmisillä on riittävä koulutustaso sekä mahdollisuuksia hankkia kokemuksia, koska ne auttavat oppimaan nopeammin. (Rampersad 2004, 34 – 35.)

## 2.1 Ydinosaaminen

Organisaatio rakentaa toimintansa ydinosaamisen varaan. Ydinosaamista ovat organisaation toiminnot, jotka osataan parhaiten, ja jotka ovat toiminnan kannalta välttämättömiä tehdä itse. Ydinosaaminen kehittyy yleensä pitkän ajan kuluessa, minkä vuoksi vain harvalla organisaatiolla on voimavaroja monen ydinosaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Ydinosaaminen on organisaatiolle ainutlaatuista, strategisesti tärkeää osaamista, jolla yritys säilyttää kilpailukykinsä tai parantaa sitä. Ydinosaaminen on koko organisaation yhteinen näkemys ja perusta päätöksenteolle. Se kuvaa, miten organisaatio on oppinut toimimaan yhteen voidakseen tuottaa asiakkaille lisäarvoa. (Ranki 1999, 22 – 23; Österberg 2005, 117.)

Jalavan ym. mukaan ydinosaaminen, joka on lakannut nykyisessä markkinatilanteessa tuottamasta asiakkaille kilpailukykyistä hyötyä, on ydinjäykkyyttä. Tällainen aikaisemmin hyvin toiminut toimintatapa on varsin vaikeata havaita aikansa eläneeksi. Siksi kaikessa strategisessa ajattelussa tulee olla mukana tulevaisuusperspektiivi. Kun ydinosaaminen sitoutuu organisaation kaikkeen toimintaan, vanhentuva strategia vaatii uudistuakseen asioiden uudelleenajattelua koko yrityksessä. Teknologia ja tieto kehittyvät nopeasti ja samalla kärkitieto vanhenee ja menettää arvoaan. Alan teoreettiset perusteet hallitseva voi omaksua

varsin nopeasti uutta faktatietoa ja siirtää sen käytäntöön. Kuitenkin organisaation menestyminen liittyy pitkällä tähtäimellä toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen. Toimintamallien ja yhteistyökäytäntöjen kehittäminen kestää pitkään ja on jatkuvaa. Tällainen osaaminen on varsin vaikeasti kopioitavissa organisaatiolta toiselle, toisin kuin puhtaasti teknologinen tieto. (Jalava, Palonen, Keskinen, Kontkanen 1999, 47 – 48.)

## 2.2 Organisaation visiot

Osaamistarpeiden määrittäminen on lähes mahdotonta ilman selvää näkemystä, mihin organisaatio liiketoiminnassa pitkällä aikavälillä pyrkii. Visio kertoo, minkälainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa ja strategia puolestaan sen, miten organisaatio saavuttaa vision. Visio ja strategia liittyvät siis aina yhteen. Myös strategia ja osaaminen liittyvät toisiinsa. Strategia kertoo toimista, joita organisaatio haluaa tehdä ja samalla ydinosaamisesta, jota organisaatiolla on ja/tai jota se haluaa kehittää. Osaamistarpeiden arvioimiseksi organisaatiossa tulee selvittää:

- Mitä osaamista visio kuvaa?
- Mitä osaamista strategiat edellyttävät?
- Mikä on osaamisen taso nyt?
- Mitä toimenpiteitä tarvitaan?

(Ranki 1999, 41 – 53; Jalava ym. 1999, 43.)

## 2.3 Nykyisen osaamisen määrittäminen

Osaamista on arvioitu aina, esimies on arvioinut alaistensa osaamista ja alainen verrannut itseään muihin sekä omaa osaamistaan ja tekemistään palkkaukseensa. Osaamiskartoituksissa on tärkeää yhteinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä yhteisymmärryksen saavuttamiseksi alaisen osaamisesta ja sen kehittämis-

tarpeesta. Kun tunnistetaan osaaminen ja sovitaan kehittämistoimista, vapautuu työntekijä pelosta, että hänen osaamisensa ei riitä organisaatiossa menestymiseen. Jatkuvista muutospuheista aiheutuva stressi helpottaa, kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mihin hänellä on mahdollisuuksia. (Vaahtio 2006, 101 – 103.)

Vaahtion mukaan osaamiskartoitusten käyttökelpoinen lähtökohta on tehtävänkuvaukset. Osaamistarpeita tarkastellaan sekä yrityksen tarvitseman kokonaisosaamisen että kunkin työntekijän tehtävien kannalta. Osaamisalueita kuvattaessa keskeiset alueet on syytä rajoittaa alle kymmeneen. Arviointia ei kannata Vaahtion mukaan pilkkoa aivan pieniin osiin, jotta arviointi ei muodostu liian raskaaksi ja aikaa vieväksi, käytännössä yhden A4:n tulisi riittää. Avuksi tarvitaan lomake, johon jokainen työntekijä kirjaa arvionsa nykyisestä osaamisestaan esim. numeroarviointina yhdestä viiteen kunkin tehtävän kohdalle. Sen jälkeen hän asettaa itselleen tavoitetason kirjaamalla sen samaa asteikkoa käyttäen. Osaamisen kartoituksessa on tärkeää työntekijän itsensä tekeminen ja ajattelevinen. (Vaahtio 2006, 102 – 103.)

Vaahtio suosittelee, että esimies tekee oman arvionsa alaisen osaamisesta ja tavoitetasosta samanlaiselle lomakkeelle. Työntekijän tekemän arvioinnin jälkeen on esimiehen tekemä arviointi arvioinnin arviointia. Osaamisen kartoituksen jälkeen vuotuisessa kehityskeskustelussa keskustellaan työntekijän nykyisestä osaamisesta ja sovitaan, miten työntekijä kehittää osaamistaan sekä siitä, miten yritys osaamisen kehittämistä tukee. Osaamiskartoituksissa saadun tiedon tulee palvella yrityksen strategian toteuttamisessa. Jokaiselle työntekijälle tulee laatia osaamisprofiili tavoitetasoineen ja koko organisaatiolle omansa. Osaamisen kartoitusta prosessina tulee myös arvioida, miten kartoitus koettiin ja miten sitä voisi kehittää. (Vaahtio 2006, 102 – 106.)

Koko organisaation osaamisen nykytilan keskeiset vahvuudet saadaan selville, kun summataan yksilöosaamiset yksikkö- ja organisaatiotasolla. Kun näistä osaamisalueista tehdään tarvittavien osaamisten vertailu, saadaan organisaation osaamisprofiili. Laakso-Mannisen mukaan osaamisten kartoittaminen on yleensä helppointa ja hyväksytyintä yleisissä taitolajeissa kuten kielitaidossa. Näillä osaamisilla on kuitenkin hänen mukaansa yleensä vähiten strategista merkitystä.

Vaikeammin mitattavia henkilökohtaisia taitoja kuten yhteistyökykyä tai vuorovaikutustaitoja on vaikeampi kartoittaa, mutta usein näistä osaamisista riippuu, missä määrin yksilön tiedot ja taidot voivat hyödyntää organisaatiota. On tärkeää tunnistaa osaamiset, jotka ovat yrityksen strategian toteuttamisen kannalta tärkeitä. (Kirjavainen ym. 2003, 38 – 39.)

### 2.3.1 Tietopääoma osana osaamista

Organisaation tietopääomalla tarkoitetaan kaikkia organisaation tietoon ja hallintaan liittyviä ominaisuuksia, joilla on merkitystä sen kilpailukyvyille kuten työntekijöiden henkilökohtaisia taitoja ja osaamista sekä yrityksen käytössä olevaa informaatiota. (Stähle & Grönroos 1999, 50 – 51.)

Tietopääoma jaetaan näkyvään ja näkymättömään tietopääomaan. Näkyvä tieto eli eksplisiittinen tieto (explicit knowledge) viittaa tietoon, joka on täsmällistä, havaittavaa ja siirrettävissä olevaa. Esimerkiksi patentit, tavaramerkit ja dokumentit ovat tällaista tietoa. (Ruohotie 1998, 20; Stähle & Laento 2000, 28.)

### 2.3.2 Hiljainen tieto

Toimivien työprosessien lisäksi yrityksessä on ajan kuluessa kehittynyt kulttuurinen tieto, yhteistoimintakäytännöt ja yksilöllinen ongelmanratkaisutaito, jotka ovat merkittäviä näkökulmia osaamiseen. Michael Polanyj on tuonut kirjoituksissaan esille käsitteen ”tacit knowledge”, joka on suomennettu hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto vaikuttaa ihmisessä koko ajan, vaikka sitä ei ole ilmaistu. Polanyin mukaan ihminen tietää hiljaisen tiedon kautta, milloin eksplisiittinen tieto on totta. Jos hiljaista tietoa ei ole, ei eksplisiittisellä tiedolla ole pohjaa. (Jalava ym.1999, 46; Viitala 2005, 131 – 132.)

Hubert Saint-Onge (1998) puolestaan artikkelissaan toteaa, että hiljainen tieto muodostuu kokemusten tuloksena ja se vaikuttaa kaikkeen mitä henkilö tekee. Hiljaista tietoa on olemassa kahdella tasolla, yksilöllisellä tasolla sekä organi-

saation tasolla. Yksilöllisellä tasolla Saint-Onge käyttää jäävuori vertausta. Eksplisiittinen tieto on jäävuoren huippu, pinnan tasolla on yksilön käsityskyky ja ymmärtäminen. Veden alla oleva osa jäävuoresta on hiljaista tietoa, joka on edellytys kyvylle muodostaa näkökulmia sekä tulkita tarkkaa tietoa. Organisaatiotasolla hiljainen tieto muodostaa perustan organisaation arvoille ja tavalle tehdä asioita – yrityskulttuurin.

Saint-Ongen mukaan yksilöiden välillä jaettu hiljainen tieto on organisaation koossa pitävä voima. Se vaikuttaa siihen, miten organisaatio näkee haasteet ja vastaa niihin sekä millainen organisaation kyky on vastata ympäristön muutoksiin. Hiljainen tieto voi olla itse muodostettu este organisaation kyvylle vastata tarkoituksenmukaisesti ympäröivien olosuhteiden muutoksiin.

Saint-Onge muistuttaa, että hiljaisen tiedon tulee lakkaamatta uudistua. Organisaation kasvussa ja kehityksessä jaettu hiljainen tieto voi lakata ole-  
masta etu ja muodostua ongelmaksi. Yritys voi menettää kykynsä kuunnella markkinoita ja perustaa strategiansa yrityksen sisäiselle hiljaiselle tiedolle. (Saint-Onge, 1998.)

Moilanen puolestaan korostaa jokaisen esimiehen ja työntekijän vastuuta kokemuksen ja siihen liittyvän hiljaisen tiedon haltuunotossa. Hiljaista tietoa ei välttämättä ymmärretä ja tunnisteta ennen kuin kokenut työntekijä vaihtuu koke-  
musta vailla olevaan uuteen työntekijään. Ikääntyvät työntekijät ovat helppoja johdettavia, koska he osaavat työt ja talon tavat. Esimiesten tulisi kuitenkin nähdä kokeneiden työntekijöiden vahvuudet ja kehittymismahdollisuudet ja pystyä innostamaan heidät kehittämään itseään ja suuntautumaan uran uuteen vaiheeseen. (Moilanen 2006, 53.)

### 3 KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN VALINTA JA TOTEUTUS

Peter Senge on todennut, että yksilöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista – mutta ilman sitä ei mitään organisaation oppimista synny. (Viitala 2005, 109)

Yksilötasolla osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista sekä asenteesta. Perustietämystä lukuun ottamatta tiedot vanhenevat kovin nopeasti. Ammattitaitoa pitää jatkuvasti kehittää ja siihen tarvitaan oppimismahdollisuuksia sekä oikeaa asennetta. (Ojala & Aho toim. 2005, 3.)

Yksilön osaamisesta on organisaatiolle hyötyä vasta, kun osaaminen on sovellettu organisaation toimintaan ja sen avulla organisaatiossa saadaan entistä parempia tuloksia. (Ojala & Aho toim. 2005, 4.)

### 3.1 Työyhteisön ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen

Yksilön osaamisen kehittymistä tuetaan usein menetelmillä, jotka edellyttävät työntekijän irtaantumista koulutuksen ajaksi työtehtävistään. Tällainen koulutus on kallista ja hankala organisoida. Nopeiden muutosten aikaan yrityksen ulkopuolinen koulutus on usein myös liian hidas menetelmä varmistamaan riittävää osaamisen kehittymistä. Viitala katsookin, että 20/80 –sääntö voisi päteä osaamisen kehittämisessäkin. 20 % organisaation järjestämästä kehittämisestä voisi toteutua työyhteisön ulkopuolella ja 80 % tietoisesti ja tuetusti työpaikalla työn äärellä. (Viitala 2005, 271.)

#### 3.1.1 Koulutus

Eurooppalaisessa vertailussa suomalaiset edustavat työpaikkakouluttajien kärkeä. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yleensä tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin, jotta työntekijä pystyy suorittamaan työnsä tehokkaammin. Pitkäkestoiset koulutukset tukevat ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin. (Viitala 2005, 272.)

Koulutuksen keskeinen piirre on, että sen tarkoitus on siirtää tietoa joillekin. Koulutusmenetelmät voivat vaihdella huomattavasti passiivisesta tiedon vastaanottamisesta aktiiviseen tiedon tuottajaan. Viitalan (2005, 271) mukaan koulutus



hyvin usein noudattaa vielä behavioristista ajatusmallia siitä, että tieto voidaan ”syöttää” sellaisenaan vastaanottajiin.

Koulutuksia voidaan organisoida sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäiset koulutukset tarjoavat paremman mahdollisuuden yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategiaan pyrkimykseen. Ulkoisilla koulutuksilla saadaan organisaation osaamiseen uusia näkökulmia sekä hyödynnetään ulkopuolisia asiantuntijoita. Lisäksi koulutustilaisuuksissa on mahdollisuus vaihtaa kokemuksia ulkopuolisten kollegojen kanssa. (Viitala 2005, 273.)

Koulutus voidaan järjestää joko ulkopuolisen koulutusorganisaation kautta, organisaatiossa on oma koulutusyksikkö tai kouluttajina toimivat osaavat työntekijät, esimiehet tai asiakkaiden tai toimittajien edustajat.

Ulkopuolisen koulutusorganisaation etuna on asiantuntemus, tuoreet näkemykset, ulkopuolisuus ja taloudellisuus. Ongelma on usein heikko vastaavuus organisaation tarpeisiin, koska räätälöinti on vaikeaa ja vähäistä. Oman koulutusyksikön ongelma voi olla pitäytyminen vakiintuneissa toimintatavoissa, mutta etuna on organisaation tarpeiden tuntemus. Kun koulutus järjestetään kiinteästi työpaikalla esimiesten tai toimittajien voimin, tulee tieto juuri oikeaan tarpeeseen. Ongelmaksi voi muodostua tiedon rajoittuminen arkikokemuksiin. Viitalan mukaan koulutuksen tehokkuus oppimisen kehittymisen kannalta hyötyy, jos kouluttajien ja osallistujien joukko laajennetaan kattamaan asiakkaat, alihankkijat, toimittajat ja oma henkilöstö laajasti. Näin saadaan syvempi näkemys toisten toiminnasta sekä luodaan yhteistä ymmärrystä, käsitteistöä ja ajatusmalleja. Samalla ryhmän erilaiset näkemykset monipuolistavat käytävissä olevaa tietoa ja näkökulmia. (Viitala 2005, 273 – 274.)

### 3.1.2 Omaehtoinen opiskelu

Kaiken henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtäävän opiskelun ei tarvitse tapahtua työajalla. Osaamisen kehittämistä tukevan ilmapiirin tavoitteena onkin osaltaan kannustaa ja tukea henkilöstön oma-aloitteista osaamisen kehittämistä työajan ulkopuolella tapahtuvalla koulutuksella. Tarjolla on runsaasti erilaisiin

tutkintoihin johtavia aikuislinjoja, joissa opiskelu tapahtuu työn ohella iltaisin ja viikonloppuisin.

Organisaatio voi tukea työntekijän oman osaamisen kehittämistä vaikkapa osallistumalla opiskelun kustannuksiin, antamalla vapaapäiviä sekä tarjoamalla mahdollisuutta osallistua organisaatiossa käynnissä oleviin opiskelua tukeviin projekteihin sekä etsimällä opinnäyte- ja projektityönaiheita. Työntekijä voi anoa työnantajalta vuoden työsuhteen jälkeen opintovapaata oman ammattitaidon kohottamiseen. (Österberg 2005, 120 – 121.)

### 3.2 Työhön kytketty osaamisen kehittäminen

Oppiminen ja kehittyminen kiinnitetään kokemukseen, kun henkilön osaamista kehitetään osana työtä. Tilastokeskuksen aikuiskoulutustutkimuksessa on selvitetty, mikä merkitys erityyppisellä koulutuksella ja työkokemuksella on työssä tarvittavien taitojen kehittämisessä. Kaikkien vastaajaryhmien mielestä työssä oppiminen on tärkein ammatillisen kehittymisen väylä. (Viitala 2004, 203 – 204.)

Työhön kytketyistä osaamisen kehittämiskeinoista on valittu lähemmin tarkasteltaviksi perehdyttäminen, työnkierto ja sijaisuuksien hoito, bench marking, mentorointi, mallittaminen ja työnohjaus. Perehdyttäminen valittiin siksi, että vaikka se on yleinen, niin siinä on usein puutteita. Bench marking, mentorointi ja mallittamien ovat herättäneet yleistä kiinnostusta. Tiimityön yleistyessä moniosaamisisuuden merkitys on kasvanut, siksi perehdytään työnkiertoon ja sijaisuuksien hoitoon. Työnohjaus taas on ollut pitkään käytössä julkisella sektorilla.

#### 3.2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä autetaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään sekä antamaan oikea kuva organisaatiosta.

Vastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä. (Kauhanen 2006, 145 - 146.)

Kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisjärjestelmä sisältää 1) tiedottamisen ennen työhöntuloa, 2) vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, 3) työsuhte-  
perehdyttämisen sekä 4) työopastuksen.

Sitä tehokkaampi perehdyttämisvaiheesta tulee, mitä paremmin työntekijä voi siihen valmistautua. Viitala (2005, 356) näkee hyväksi menettelyksi, että työntekijä käy tulevan esimiehensä luona mahdollisimman pian valintailmoituksen jälkeen, jolloin on mahdollista keskustella työsuhteen alkamiseen liittyvistä käytännön asioista. Samalla voidaan ennakoon antaa tutustuttavaksi materiaalia organisaatiosta sekä mahdollisesti myös työhön liittyvää aineistoa.

Ensimmäisenä päivänä uusi tulija on vastaanottavaisella mielellä ja herkkä aistimaan tunnelmia. Esimiehen tulee aivan alussa esitellä uusi työntekijä lähimmille työtovereille sekä täsmentää tulijan kanssa perehdyttämisohjelma. Perehdyttämisohjelmassa tulisi huomioida tulijan tausta huomioon ottaen aikataulu perehdytettävälle asioille sekä määrittää perehdyttäjät. Perehdyttämisessä tulee tulija tutustuttaa myös organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Seuraavan tason asioita ovat työyhteisönjäseniin, toimintatapoihin, tiloihin ja järjestelmiin tutustuttaminen sekä käytäntöihin perehdyttäminen. Perehdyttämisen pääasian muodostaa itse työtehtävä, johon liittyen on selvitettävä menetelmät, koneet ja järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat, häiriöiden korjaaminen sekä työturvallisuus. (Österberg 2004, 90 – 99; Viitala 2005, 356 – 360.)

Pari ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. Pitkällä tähtäimellä voidaan ajatella, että perehdyttämisellä turvataan laatua, tuottavuutta ja lisätään henkilöstön pysyvyyttä sekä myönteistä asenneta. Opastuksen ja keskustelun lisäksi voidaan koota tietopaketti, josta löytyy erilaista yritystä koskevaa tietoa kuten toiminta- ja vuosikertomus, kirjallinen toiminta-ajatus ja liikeidea, tuote-esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työsäännöt ja turvallisuusohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. (Österberg 2004, 90 – 99; Viitala 2005, 356 – 360.)

Österbergin mukaan hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. Kun perehdyttäminen hoidetaan huolella, uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein. Virheet vähenevät, eikä uusiin tehtäviin tullut henkilö joudu keskeyttämään moneen kertaan toisten työtä. Hyvästä työmotivaatiosta ja työssä viihtymisestä syntyviä säästöjä on käytännössä mahdoton laskea tarkasti, mutta niitä voidaan ja niitä pitääkin pyrkiä arvioimaan. (Österberg 2004, 90, 99; Kauhanen 2004, 147; Kauhanen 2006, 147.)

### 3.2.2 Työnkierto ja sijaisuuksien hoito

Työnkierrolla tarkoitetaan henkilöstön kehittämismenetelmää, joka sisältää yhdessä työntekijän kanssa suunnitellun siirtymisen erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työnkierrolla voidaan tavoitella avoinna olevien tehtävien täyttämistä, työn yksitoikkoisuuden haittojen ehkäisyä, henkilöiden osaamisen kehittämistä tai urakehitystä, jolloin osaamisen kehittämisen rinnalla tavoitteena on myös hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen. Työnkierto kehittää monitaitoisuutta ja luo organisaatietietoa, joka auttaa työntekijöitä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden. (Jalava ym. 1999, 113 – 114.)

Sijaisjärjestelmän kehittäminen on yksi käytännön tapa kehittää työntekijöiden ammatillisia taitoja. Kun yrityksen avaintyöntekijän sairastuu, voi esimies valita hänelle pätevän sijaisen omasta organisaatiosta. Järjestelmällisen ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla hoidettu sijaisjärjestelmä vähentää osaamisriskejä.

Sijaisjärjestelmiä voidaan rakentaa vastavuoroisuusperiaatteella. Kun kaksi työntekijää sitoutuu pitämään toisensa pääpiirteittäin ajan tasalla toistensa työtilanteista, pystyy sijainen tarvittaessa suorittamaan ainakin lyhytaikaisesti toisen tehtävät. Sijaisjärjestelmä voidaan organisoida myös erilaisten ketjutusten tai erikseen nimettyjen kiertävien sijaisten avulla. (Hätönen 1998, 66; Viitala 2005, 263.)

Moniosaamisen merkitys kasvaa tiimityön yleistyessä. Tiimin tavoitteen saavuttaminen helpottuu, kun sen jäsenet voivat tarvittaessa tehdä toistensa tehtäviä tai osallistua niihin. Yksilön kannalta moniosaaminen tuo työhön vaihtelua ja haastetta. Sen myötä ammattitaito kehittyy ja mahdollisuudet liikkumiseen työtehtävistä toisiin paranevat. Työntekijät, jotka hallitsevat useampia työvaiheita ja –pisteitä, ovat tehokkuutta tavoittelevien yritysten avainhenkilöitä. (Hätönen 1998, 66; Viitala 2005, 263.)

### 3.3.3 Bench marking

Ihmiset ovat aina oppineet seuraamalla toistensa toimintaa. Kun nähdään asian toimivan käytännössä, pyritään kokemukset kääntämään oman organisaation päätösten tueksi. Kun kerätään systemaattisesti tietoa, vertaillaan ja parannetaan omaa toimintaa, nimitetään sitä parhaista käytännöistä oppimiseksi, esikuva-analyysiksi, vertaisanalyysiksi, toimintovertailuksi tai kääntämättömällä nimityksellä bench marking. (Viitala 2005, 372 – 373.)

Yleensä tutkittavasta käytännöstä saadaan suuntaa ja ideoita oman toiminnan kehittämiseen. Hyvistä esimerkeistä oppiminen on usein mahdollista myös oman yrityksen sisällä. Sisäisen toisilta oppimisen systematiikkaa tulisi varta vasten kehittää, koska varsinkin suurissa organisaatioissa tieto eri yksiköiden toimintamalleista siirtyy vain sattumanvaraisesti. Viitala näkee suurimmiksi esteiksi parhaiden käytäntöjen siirtymiselle tietämättömyyden omien ratkaisujen mahdollisista hyödyistä muille, resurssien ja motivaation puutteen. (Viitala 2005, 372 – 373.)

### 3.3.4 Mentorointi

Mentorointi on yleensä pitkäkestoinen vuorovaikutussuhde, jossa kokeneempi ja työssään menestynyt työtoveri toimii valmentajana ja tukena nuoremmalle kehityshaluiselle kollegalle. Mentoroinnissa on tärkeää molemminpuolinen avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Oma esimies ei voi olla mentori, koska mentorisuhteessa ei tulisi osapuolten välillä olla valtasuhdetta. Esimiehen tulee

kuitenkin hyväksyä mentorointisuhde, koska prosessi voi aiheuttaa sekä kustannuksia että työajan menetyksiä. (Hätönen 1998, 68; Viitala 2005, 366)

Mentoroinnissa mentori jakaa omaa ammattitaitoaan ja auttaa luomaan suhteita, hän ohjaa, kannustaa ja rohkaisee. Ohjaus tapahtuu kahdenkeskisissä, luottamuksellisissa keskusteluissa, joissa on tavoitteena mahdollistaa tiedon nopea omaksuminen ja monipuolisen osaamisen syntyminen mentorin kuitenkin ratkaisematta asioita ohjattavan puolesta. Mentoroinnin etuna on käytännönläheisyys ja se, että toiminta on palkitsevaa molemmille. Ohjattavan kysymykset auttavat mentoria katsomaan asioita uusista näkökulmista. Työyhteisössä on usein epävirallista mentorointia, kun henkilö valitsee tietoisesti tai tiedostamattaan kokeneemman opettamaan itseään. Virallisen mentoroinnin etuna on kuitenkin, että tällöin molemmat tietävät mentoroinnin odotukset. Organisaation näkökulmasta mentorointi on tehokas tapa levittää tai siirtää asiantuntijuutta, sillä yhden henkilön hallitsema tehtäväalue on organisaation toiminnalle aina riski. (Ranki 1999, 105 – 106.)

Mentorisuhteen onnistumista edesauttaa, jos sille järjestetään koulutuksellinen ja ohjauksellinen tuki. Yrityksessä voi prosessista vastata esimerkiksi henkilöstöjohtaja. Hänen tehtäviinsä yhteyshenkilönä kuuluu mentoroinnin käynnistys ja organisointi ja häneen voi mahdollisten ongelmien ilmaantuessa ottaa yhteyttä. Mentorisuhteille asetettujen tavoitteiden toteutumista tulee seurata kuitenkin puuttumatta luottamuksellisiin mentorointikeskusteluihin. Tarvittaessa yhdyshenkilö auttaa hiipuneita mentorisuhteita uudelleen käyntiin tai etsii uusia pareja, jos joku mentorointisuhde päätetään keskeyttää. (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 109; Viitala 2005, 368.)

Tavallisia syitä mentoroinnin epäonnistumisen ovat riittämätön valmistautuminen ja valmentautuminen, ajankäytön ongelmat, väärät henkilövalinnat, esimiesten valvova asenne, johdon vastustus tai sitoutumisen puute tai sitten yksinkertaisesti ajaudutaan keskustelemaan asioista ilman selkeää tavoitetta. (Lankinen ym. 2004, 115; Viitala 2005, 368)

### 3.3.5 Mallittaminen

Mallittaminen on tekniikka, jonka avulla hiljainen tieto pyritään löytämään ja saamaan esille. Sellaisen osaamisen siirtäminen on hankalaa, joka on suorittajalleen niin automatisoitunut, ettei hän itsekään tiedosta eikä pysty selittämään, miten saa suorituksen aikaan. Mallittamisen avulla saadaan taitavan tekijän osaamista näkyväksi hänelle itselleen ja muille. Mallittamista käytetään eläkkeelle siirtyvien senioreiden ja taitavien erityisosaajien osaamisen siirrossa. Sen avulla voidaan vahvistaa strategisesti tärkeää osaamista, mutta sillä voidaan tukea kenen tahansa työssä oppimista. Mallittamisen avulla voidaan tehokkaasti tukea perehdyttämistä ja samalla siirtää uuden tulokkaan osaamista uuteen työyhteisöön. (Viitala 2005, 376 – 377.)

Mallittamisen tavoitteena on tuottaa tietystä ilmiöstä malli, jonka avulla toiset voivat saada aikaan saman ilmiön kuin ilmiön hyvä taitaja. Kohteena voi olla mikä tahansa asia, joka on osaajansa hiljaisessa tiedossa merkittävästi vaikuttamassa hänen taitavaan suoritukseensa. Viitalan mukaan mallittaminen voi tapahtua kolmessa pääaisallisessa tilanteessa:

- 1) Henkilö mallittaa omaa osaamistaan itse, tavoitteena ymmärtää omasta toiminnasta toimivan ja toimimattoman tilanteen välinen ero sekä soveltaa niitä toimimattomassa tilanteessa.
- 2) Henkilö mallittaa toisen henkilön osaamista oppiakseen häneltä.
- 3) Henkilö mallittaa osaamista siirtääkseen osaamista muille pyrkien rakentamaan mallin, jota muut voivat hyödyntää oman osaamisensa kehittämisessä.

Mallittamisen ensimmäinen vaihe on siirtämisen arvoisen osaamisen valinta. Seuraavaksi valitaan henkilö tai henkilöt, joiden osaamista mallitetaan. Mallitettavien kanssa tulee keskustella, mitä mallittamisessa tapahtuu, miksi sitä tehdään heidän kanssaan ja mitä syntyvän mallin avulla halutaan tehdä. Mallitettavan vapaaehtoisuus on onnistuneen mallittamisen edellytys. Kun mallitettavia on useampia, korostuu toiminta ja sen taustalla olevat periaatteet eikä niinkään toimijan persoonan osuus. (Viitala 2005, 377 – 378.)

### 3.3.6 Työnohjaus

Viitala määrittää työnohjauksen tavoitteeksi ohjattavan ammattitaidon lisäämisen, henkisen ja persoonallisen kasvun sekä työn ongelmatilanteiden hallinnan. Työnohjauksella edistetään työhyvinvointia ja siinä luodaan ohjattavalle oppimistilanne, jossa hän oppii tuntemaan itseään, suhdettaan työhönsä ja organisaatioonsa. Työnohjaus vahvistaa samalla ohjattavien ammattitaidon kehittymistä ja huojentaa henkistä kuormitusta. Erityisesti ihmissuhdeammattiteissa oleville sitä on pidetty erityisen hyvin soveltuvana jaksamisen ja ammatillisen kasvun tukemisen muotona. Myös silloin kun työ sisältää paljon liikkumavaraa ja päätöksentekoa, voi työnohjauksesta olla hyötyä. Viime vuosina työnohjausta on enenevässä määrin käytetty johtajuudessa kehittymisen tukemiseen. Yksilötyönohjauksessa johtaja voi purkaa itseään, saada tukea, palautetta ja uusia näkökulmia omien ongelmien ja paineiden ratkaisemiseksi. (Viitala 2005, 269, 369.)

Työnohjaus voi tapahtua yksilöohjauksessa tai ryhmätyönohjauksena. Yksilötyönohjauksessa keskeisellä sijalla on työnohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutussuhde. Työskentelyn lähtökohtana ovat ohjattavan työhön liittyvät kokemukset. Ryhmäohjaus suunnataan yleensä 3 - 8 hengen ryhmille. Työskentelytapoina ovat keskustelu ja osallistavat, toiminnalliset työtavat, joilla pyritään työtilanteiden, työroolien ja työntekijän omien toimintatapojen monipuoliseen tarkasteluun ja kehittämiseen. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden käydä läpi vaikeita työtilanteita ja purkaa mieltä askarruttavia asioita, ja näin vähentää stressin tunnetta ja työn henkistä kuormittavuutta. (Viitala 2005, 370.)

Työnohjauksen aloittaminen ei edellytä akuuttia ongelmaa, myös hyvin toimiva yhteisö voi käsitellä säännöllisesti yhdessä työnsä sisältöä, toimintatapoja ja omien voimavarojensa lähteitä. Prosessina työnohjaus kestää yleensä 1 – 3 vuotta. Tavallinen sopimus ryhmätyönohjauksessa on puolestatoista tunnista reiluun kahteen tuntiin parin kolmen viikon välein ja vähintään puolen vuoden ajan. Työnohjaaja on tavallisesti työnohjaajakoulutuksen hankkinut alalla työskennellyt, kokenut henkilö. Työnohjaajia on sekä julkisissa organisaatioissa (esim. työterveyslaitos) että yksityisistä yrityksistä palkattavissa. Työnohjaajan



tehtävänä on huolehtia, että ryhmä käsittelee työohjaukseen kuuluvia asioita. Työnohjauksen katsotaan sijoittuvan koulutuksen ja terapian väliin. Terapiassa käsitellään yksilön sisäisiä prosesseja ja niihin liittyviä syvempiä tunteita ja tarkastellaan yksityiselämän ongelmia. Työnohjauksessa tarkastellaan itse työtä sekä ihmistä työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä. (Viitala 2005, 370 – 371.)

#### 4 OSAAMISEN KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI

Organisaation osaamisen kehittämisellä on oltava selkeät tavoitteet. Osaamisen kehittymisen tulee näkyä toiminnan tehostumisena, laadun kehittymisenä ja lopulta organisaation menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Päättelyketjun selvittäminen laskennallisin keinoin on kuitenkin lähes mahdotonta. Koska suurin osa osaamisen edistämisestä tapahtuu muun toiminnan lomassa, on jo pelkästään osaamisen edistämiseen kohdistuneiden toimenpiteiden määrittely hankalaa. (Viitala 2005, 281 – 282.)

Yksi henkilöstön kehittämisen ongelma on lyhyen tähtäimen tavoitteista seuraava kärsivällisyyden puute. Kehittäminen tarvitsee paljon aikaa kehittyäkseen organisaation kulttuuriksi. Viitala näkee sisäistämisen vaatiman ajan ja nykyisen muutosvauhdin välillä selvän ristiriidan. Aikaa odotteluun ei useinkaan ole. Toisen ongelman muodostaa yleisesti arvioinnin pinnallisuus. Tuloksia mitataan ja arvioidaan vain harvoin. Jos se tehdään, on se lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaa arviointia. Viitala korostaa, että arvioinnin tulisi olla koko kehittämisprosessin kaikkien vaiheiden kiinteä osa. Sen tulisi kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia pitäisi myös arvioida useammalla tasolla: yksilön tietojen ja asenteiden muutosta, vaikutuksia heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon. (Viitala 2005, 281 – 282.)

#### 4.1 Kehittämistoimenpiteiden arviointi

Organisaatiot seuraavat koulutuksen vaikutuksia harvoin. Useimmiten vain oletetaan, että asiat osataan koulutuksen jälkeen. ( Hätönen 1998, 23.)

Viitalan (2004, 196) mukaan vähimmäisvaatimus pitäisi aina olla se, että koulutukseen osallistuneilta kysytään koulutuksen jälkeen työyhteisössä, mitä he ovat oppineet ja mitä aikovat tehdä toisin.

Kehittämisohjelmien arviointiin on tarjolla myös valmiita malleja. Yksi niistä on Brinkenhofin kehittämä kuuden arviointivaiheen malli. Siinä arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin.

##### 1) Tarvekartoitus ja tavoiteasetanta

Ensimmäisessä arviointivaiheessa keskitytään tarkastelemaan prosessia, jolla kehittämistarpeet määriteltiin: tietojen keruun laajuutta ja syvällisyyttä, osallistumisen laajuutta sekä tietojen keruumenetelmiä.

##### 2) Kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma

Toisessa vaiheessa käydään läpi suunnitteluprosessi ja sen tuotoksena syntynyt suunnitelma: ketkä osallistuivat suunnitteluun, minkälaisin perustein suunnitelma laadittiin, mitä asioita suunnitelma otti huomioon, millainen sen rakenne ja ohjaavuus toteutuksen kannalta oli, miten sopiva suunnitelma oli yrityksen tilanteeseen jne.

##### 3) Suunnitelman toteutus

Kolmannessa vaiheessa arvioidaan toteutus. Mitä tapahtui, noudattiko se ennakosuunnitelmaa, miten osallistuttiin, miten pysyttiin aikataulussa jne.

##### 4) Saavutetut tulokset

Neljännessä vaiheessa saadaan vastaus kysymykseen: mitä saatiin aikaan? Tulosten arvioinnissa keskitytään heti hankkeen jälkeen tai sen yhteydessä mitattaviin asioihin kuten osallistujien asenteiden ja tietojen muutokseen.

#### 5) Oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä

Viidennessä vaiheessa on pidemmän tähtäimen arviointi. Siinä seurataan toiminnan kehittymistä hankkeen jälkeen.

#### 6) Tuotosten arviointi

Kuudennessa vaiheessa arvioidaan koko hankkeen hyödyllisyyttä organisaatiolle. Siinä verrataan uhrattuja panoksia ja saatuja hyötyjä sekä arvioidaan tulosten saavuttamisen astetta ja mietitään tarvittavia jatkotoimenpiteitä.

(Viitala 2005, 281 – 283.)

### 4.2 Osaamisen kehittymisen arviointi

Palaute on tärkeä yksilöä motivoiva tekijä. Palaute auttaa työntekijää muuttamaan työskentelytapojaan tai vahvistamaan nykyistä toimintamallia. Palautetta voi saada monessa muodossa: se voi olla suullista kuten kehityskeskustelut, kirjallista kuten asiakasvalitus tai tietojärjestelmien tuottamaa kuten tuotteen kustannusrakenteen kehitys. Olipa palaute kannustavaa tai rakentavan kriittistä, se ei tarkoita yksipuolista arviointia tai puhetta esimieheltä alaiselle vaan dialogia, yhteistä osallistuvaa keskustelua. Keskustelussa puhutaan toisen kanssa eikä toiselle. Dialogilla tarkoitetaan kahden ihmisen pyrkimystä ymmärtää toisiaan kuuntelemalla, mitä toinen sanoo (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 13). Jotta palaute olisi mahdollisimman tehokasta, tulee se saada välittömästi. Palautteen tulee olla lisäksi riittävän konkreettista. (Ranki 1999, 95 – 96.)

Kun puhutaan 360 asteen palautteesta, tarkoitetaan palautteen keräämistä monesta eri lähteestä. Esimies ei välttämättä edes työskentele niin tiiviisti työntekijän kanssa, että pystyisi antamaan kehittämistä tukevaa tietoa työntekijän osaamisesta ja sen kehittämisestä. 360 asteen arviointi on saanut nimensä siitä, että arvioitavan ympärillä on ikään kuin usean arvioijan kehä. Palautteen antajina ovat parhaiten palautteen saajan toiminnan tuntevat lähteet kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit, sisäiset asiakkaat, omat alaiset, johto, työtoverit, esimies sekä itsearviointi. (Ranki 1999, 96; Hätönen 1998, 44.)

Otala (2002) on kerännyt mittareita, jotka ovat selvässä yhteydessä osaamiseen ja oppimiseen.

- Osaamisen käyttämisen mittarina voidaan käyttää tuottavuutta. Tuottavuus kertoo kuinka paljon tuotetaan tietyssä ajassa.
- Työntekijöiden viihtymisestä työssään sekä kuinka motivoivana he pitävät työtään kertovat henkilöstötyytyväisyys, työilmapiiri, vaihtuvuus, sairauspoissaolot sekä tiedonkulun tehokkuus. Asiakastytyväisyys kertoo myös henkilöstön tyytyväisyydestä, sillä tyytyväinen henkilöstö ja asiakastytyväisyys kulkevat käsi kädessä.
- Henkilökunnan muutosvalmiutta ja oppimishalua kuvaavat aloitteet ja parannusehdotukset, patentit ja lisenssit sekä yleinen oppimisilmapiiri.
- Kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä kuvaavat ammattitutkintojen sekä muiden tutkintojen määrä.

Mittareiden käytössä on tärkeintä niiden viestimä kehitys. Yksittäiset luvut saavat merkityksen vasta sitten, kun niitä voi verrata alan muiden yritysten vastaaviin lukuihin. Kun seuranta- ja laskentaperiaatteet pidetään samoina kaudesta toiseen, näkee organisaatio oman positiivisen tai negatiivisen kehityksensä vertaamalla uusia lukuja aiempiin lukuihin.

Myös muodolliset osaamisen mittarit kertovat paljon yrityksestä ulospäin. Otala esittää esimerkin kahdesta saman alan yrityksestä, joista toisessa 80 %:lla työntekijöistä on ammattitutkinto ja puolet tuotekehityshenkilöstöstä on tohtoreita. Toisessa yrityksessä vain pieni osa työntekijöistä on saanut ammattikoulutuksen ja tuotekehitystä tehdään pääasiassa käytännön kokemuksella. On helppoa arvata, kumpaan sijoittaja luottaa enemmän. (Otala 2002, 266 – 267.)

#### 4.2.1 Kehityskeskustelut

Valpolan mukaan kehityskeskustelu tarvitaan johtamisen perusosaksi. Kehityskeskustelu on sovittu keino tarkistaa, että vuoden aikana tarpeellisista asioista on tullut puhuttua ja kuunneltua toista osapuolta. Kehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa, että organisaatiolle tarpeellinen tieto on tavoittanut jokaisen organisaation jäsenen. Tiedon kulun varmistuksen lisäksi kehityskeskustelun tavoitteena on myös virittää tulevaisuuteen. Esimies voi kertoa yksikön tulevista suunnitelmista, muutoksista ja osaamistarpeista. Alainen voi kertoa omista suunnitelmistaan, voinnistaan ja asioista, joiden on hyvä olla esimiehen tiedossa. Näin molemmille jää aikaa ottaa toisen toiveet huomioon kehityssuunnitelmissaan. Kolmas kehityskeskustelun tehtävä Valpolan mukaan on luoda yhteistyön siltoja. Keskustelussa voidaan selventää yksikön tavoitteita ja kokonaisuuden merkitystä sekä jäsentää työvaiheketjuja ja jokaisen roolia ja vastuuta. (Valpola 2002, 9-10.)

Palautetta tulee antaa mahdollisimman pian sitä edellyttävän tapahtuman jälkeen, jotta minimoidaan yllätykset seurantajakson lopussa. Kun palaute annetaan heti, varmistetaan mahdollisimman suuri hyöty, varsinkin, jos huono työsuoritus edellyttää toimintatavan muutosta tai hyvä työsuoritus palkitsemista. (Scott-Lennon 1999, 48.)

#### 4.2.2 Itsearviointi

Itsearviointi on organisaation toiminnan kehittämisen työkalu. Arvioinnin tarkoitus on saada kokonaiskuva yrityksen toiminnan vahvuuksista ja parantamisaalueista sekä siitä, miten toiminnan eri osa-alueet liittyvät toisiinsa. Näin varmistetaan organisaation systemaattinen kehittäminen. (Kontio 2000, 8)

Itsearvioinnin menestymiseen vaikuttavat johdon ja henkilöstön tuki, koulutus, riittävät resurssit, liikkeelle lähtö sekä kokemus. Johdolla on paras näkemys yrityksestä kokonaisuutena sekä ratkaisevan tärkeä rooli toiminnan arvioinnissa. Henkilöstön tuki arvioinnille on kuitenkin erittäin tärkeää. Kun henkilöstö saa olla arvioinnissa mukana, sitoutuu se toiminnan kehittämiseen syvemmin. Samalla henkilöstö saa laajemman kuvan yrityksestä ja ymmärtää, miksi

muutokset ovat tärkeitä. Arviointiprosessia kannattaa Kontion mukaan miettiä investointina tulevaisuuteen. Vaikka se vie aikaa, vaivaa ja myös rahaa, tuo se mukanaan myös tuloksia. Kun arvioinnissa lähdetään liikkeelle riittävän kevyesti, lisätään motivaatiota tehdä arviointia. Kun saadaan nopeasti aikaan tuloksia ja onnistumisia, herätetään mielenkiinto päästä asiassa syvemmälle. Kokemus laatutoiminnasta tai toimintojen kuvaamisesta auttaa arvioinnissa. Omaan organisaatioon voidaan tuoda lisää kokemusta käyttämällä ulkopuolista ohjaajaa, joskaan se ei Kontion mukaan ole välttämätöntä; monet haluavat tehdä asiat itse, juuri sillä tavalla kuin haluavat. Itsearviointissa voi hyödyntää esimerkiksi ISO 9000 toiminnan kuvauksia ja työohjeita. (Kontio 2000, 23 – 28.)

Rampersad puolestaan tuo esille Euroopan laatupalkintomallin eli EFQM-mallin (European Foundation for Quality Management) tarkasteltaessa itsearviointia organisaation kehittämisessä. EFQM-malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä organisaation tuloksiin. Toimintaa kuvaavilla arviointialueilla (johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit) tarkastellaan, miten organisaatio toimii. Tulosalueilla (henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskkytulokset) puolestaan arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. Mallit ovat työvälineitä, jotka auttavat kysymään oikeat kysymykset ja tunnistamaan keskeisiä kehittämistarpeita. (Rampersad 2004, 154 – 155.)

Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on Viitalan mukaan aina hän itse. Paras arviointi kertoo arvioitavalle itselleen kehittymisen toivottavan suunnan ja johtaa keskusteluun itsensä kanssa. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty tulee siitä, että sen avulla osaajat itse tiedostavat oman osaamisensa tason ja kehittämistarpeet. Organisaatiossa järjestelmällinen arviointi tuottaa lisäksi varmistuksen, että yksilön osaaminen suunnataan organisaation tarpeiden mukaiseksi. (Viitala 2005, 160.)

Yksilön taidot ja tiedot tulevat organisaation käyttöön vain, jos hänen asenteensa on myönteinen. Siksi yksilöosaamisen arvioinnin tulisi kattaa kaikki nämä kolme asiaa: tiedot, taidot ja asenteet. Lisäksi yksilön osaamispanoksen liittyminen

ryhmän osaamisiin vaatii omat mekanisminsa. Myös näitä mekanismeista tulee arvioida. Silloin arvioidaan yksilön kykyä toimia yksin ja yhdessä, riippuvuutta muiden tuesta sekä kykyä yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen ja tuottamiseen yhdessä. (Viitala 2005, 160.)

Esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää ja sen tulisi olla normaalia esimiehelle kuuluvaa ohjaustyötä. Esimies vastaa oman vastualueensa toiminnan vaatimasta osaamisen kokonaisuudesta ja hän on riittävän lähellä pystyäkseen tukemaan yksilötason tehtävien edellyttämän osaamisen kehittymistä. Esimiehen pitäisi pystyä arvioimaan ja arvostamaan alaisiaan ilman minkäänlaista kateutta ja kilpailuhenkeä, mikä edellyttää huomattavan kehittyneitä ihmissuhdetaitoja. Viitalan mukaan alaisensa osaamista vähättelevä esimies saa osaamisen arvioinnilla aikaan niin suurta vahinkoa, että osaamisen arvioinnin tekemättä jättäminen olisi parempi vaihtoehto. (Viitala 2005, 161.)

Yrityksen johdon ja käytännön tasolla henkilöstöammattilaisten rooli osaamisen arvioinnissa on tärkeä. He määrittelevät periaatteet, järjestelmät ja työkalut joita käytetään osaamisen määrittelyyn, arviointiin, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Osaamisen johtamisen ilmeen tulee olla oppimiseen innostava ja kannustava, sillä ihmisillä on suuri pelko kasvojen menettämisestä työyhteisössä. Viitala varoittelee, että jos käytössä oleva järjestelmä lisää tätä uhkaa, ovat sen haitat hyötyjä suurempia. (Viitala 2005, 161.)

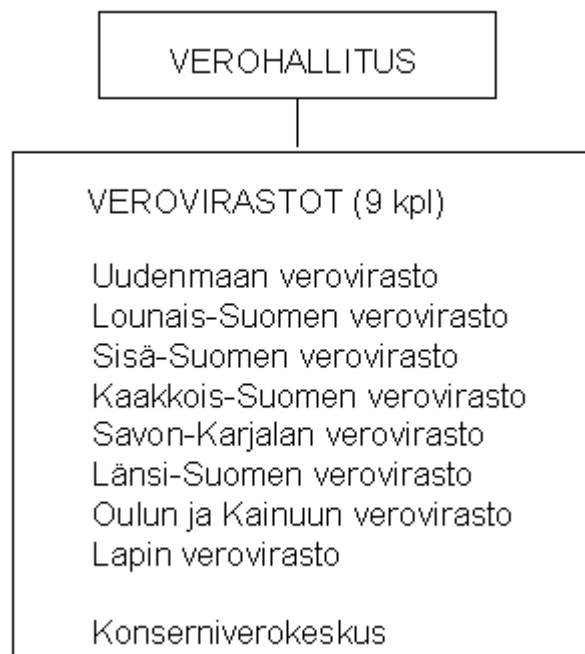
## 5 CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN VEROTOIMISTO

Tämän luvun tiedot Päijät-Hämeen verotoimistosta ovat peräisin osastopäällikkö Anna-Liisa Liukkosen haastattelusta 29.9.2006 ja täydentävästä keskustelusta 24.10.2006 sekä Päijät-Hämeen verotoimiston ja Sisä-Suomen veroviraston Intraneteistä. Luvun sisältö on esitetty haastateltavalle 6.11.2006.

Vaikka usein puhutaan **yrityksen** osaamisen kehittämisestä, kaikki asiat ovat yhtä hyvin sovellettavissa myös julkisorganisaatioon. Osaamisen merkitys on kaikissa organisaatioissa aivan yhtä ratkaisevassa asemassa. (Viitala 2005, 8.)

### 5.1 Case organisaation esittely

Verohallinto kuuluu valtiovarainministeriön hallinnonalaan. Verohallinto muodostuu Verohallituksesta, kahdeksasta (8) alueellisesta verovirastosta ja Konserniverokeskuksesta.



KUVIO 3. Verohallinnon organisaatiokaavio (Verohallinto, 20.7.2006)

Verohallinnon perustehtävä on kerätä ja tilittää verot ja veronluonteiset maksut veronsaajille täysimääräisinä, kustannustehokkaasti ja viivytyksettä. Perustehtävää tuetaan neuvomalla ja ohjaamalla asiakkaita, jotta he selviytyisivät verotukseen liittyvistä velvoitteistaan mahdollisimman vaivattomasti. Verohallinnon työ on tietojen käsittelyä veron oikean määrän selvittämiseksi. Toiminta-ajatuksena on: Oikea vero oikeaan aikaan. Arvoikseen verohallinto ilmoittaa tasapuolisuuden, luotettavuuden sekä korkean ammattitaidon. (Verohallinto, 20.7.2006)



Päijät-Hämeen verotoimisto kuuluu Sisä-Suomen veroviraston alaisuuteen.

31.12.2005 Sisä-Suomen verovirastossa oli 1133 työntekijää, joista 152 henkilöä työskenteli Päijät-Hämeen verotoimistossa. Koko verohallinnossa oli vuoden 2005 lopussa 6285 työntekijää.

Päijät-Hämeen verotoimisto on linjaorganisaatio, joka koostuu viidestä linjasta sekä Heinolan ja Sysmän toimipisteistä. Jokaisella linjalla on oma linjavetäjä. Päijät-Hämeen verotoimiston organisaatiokaavio on kuvattu liitteessä 2.

## 5.2 Kehitettävän osaamisalueen valinta Päijät-Hämeen verotoimistossa

Verohallinnossa laaditaan vuosittain tarkistettava toiminta- ja taloussuunnitelma viideksi vuodeksi eteenpäin. Siinä määritellään toiminnan keskeiset tavoitteet, joiden perusteella osaamisen tarpeet määräytyvät. Henkilöstön kehittämissuunnitelma laaditaan toiminta- ja taloussuunnitelman pohjalta, jolloin henkilöstön kehittäminen tulee osaksi hallinnon strategista suunnittelua.

Verohallinto tekee virastoille kerran vuodessa kyselyn tarpeellisista koulutusaiheista, mutta koulutustoiveita voi esittää myös pitkin vuotta. Verotoimistotasolla mietitään, mitä esille tulleista osaamisalueista tulee kehittää. Toiminnan perustehtävän turvaamiseksi osaamisen kehittämisen pääpaino on aineellisessa koulutuksessa, kuitenkin unohtamatta yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, johtamis- ja esimiestaitoja eikä työhyvinvointia.

Päijät-Hämeen verotoimiston tavoitteena on ollut siirtyminen entistä selkeämmin asiakaslähtöiseen ja asiakaskohtaiseen toimintaan. Asiakaskohtaisuudella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa valvontaa hoidetaan samanaikaisesti ja samassa pisteessä verolajista riippumatta. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden huomioimista hoidettaessa asiointia asiakkaan kanssa. Henkilöstön kehittämissuunnitelma pyrkii vastaamaan tulevaisuuden osaamisen haasteisiin, joita ovat hiljaisen tiedon siirtäminen, osaamisen laaja-alastaminen sekä sähköinen verohallinto.

Päijät-Hämeen verotoimistossa käydään jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelu vuosittain. Kehityskeskusteluun kuuluu osana osaamistason mittaaminen tätä varten tehdyllä kartoituslomakkeella. Osaamiskartoituksissa osaamisista käytetään tasoja 0 - 4 (ks. taulukko 1). Työntekijä tekee ensin osaamiskartoituksen itsearviointina. Osaamiskartoituksesta keskustellaan yhdessä esimiehen kanssa ja yhteistyönä asetetaan osaamisen taso oikealle kohdalleen. Kehityskeskustelujen yhteydessä esimies ja alainen laativat työntekijälle henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Kehityssuunnitelmassa sovitaan 2 - 3 kehittämisaluetta, jotka asetetaan tärkeysjärjestykseen. Samalla sovitaan osaamisen seuraavan tason saavuttamiselle aikataulu. Työntekijän ja esimiehen yhdessä määrittämä osaamisen tavoitetaso antaa työntekijälle selkeän kuvan häneen kohdistuvista odotuksista. Henkilön kehittämistä tuetaan hankkimalla joko hallinnon tai ulkopuolisten järjestämää koulutusta.

Taulukko 1. Osaamiskartoitusten arviointiasteikko

Osaamisen taso		Vaatimukset
0	ei lainkaan	ei vielä osaamisalueen osaamista – mahdollisesti on kuitenkin tarkoitus jatkossa sitä hankkia
1	perusosaaminen	hallitsee osaamisalueen peruskysymykset, tarvitsee erityiskysymyksissä ohjausta
2	ammattiosaaminen	hallitsee osaamisalueen helpot erityiskysymykset, kykenee työskentelemään itsenäisesti
3	asiatuntijaosaaminen	selviytyy itsenäisesti osaamisalueen erityiskysymyksistä, toimii osana ohjausverkkoa, kehittää osaamisaluettaan jatkuvasti
4	syvälinen osaaminen	selvittää osaamisalueen vaikeimmat ja suuritöisimmät kysymykset ja ohjaa yksin muita, on alansa tunnettu auktoriteetti

Sisä-Suomen veroviraston koulutuksen suunnittelun pohjana ovat yksiköille lähetetyt koulutustarvekyselyt, henkilökyselyt sekä aiemmista koulutuksista saatu palaute.

Päijät-Hämeen verotoimiston koulutuksen suunnittelun kulku on kuvattu kaaviona liitteessä 3.

### 5.3 Kehittämistoimenpiteiden valinta ja toteutus Päijät-Hämeen verotoimistossa

Verohallinto ilmoittaa vuosikertomuksessaan, että verohallinnon työmäärä tulee vähenemään erityisesti niissä henkilöverotuksen tehtävissä, jotka ovat automatisoitavissa, mutta henkilöstön luonnollinen poistuma on suurinta sellaisissa tehtävissä, joissa työmäärä ei merkittävästi vähene. Vuosikertomuksen mukaan henkilöstön osaamista on kehitettävä, ja suuren osan työntekijöistä on opeteltava uusia tehtäviä. (Verohallinnon vuosikertomus 2005, 24.)

#### 5.3.1 Työnantajan järjestämä koulutus

##### **Verohallituksen järjestämä koulutus**

Verohallitus järjestää vuosittain koulutussuunnitelmansa mukaisesti verotustointaa tukevaa koulutusta, johon verovirasto ilmoittaa osallistujat. Kouluttajakoulutukseen ovat etusijalla veroviraston kouluttajat, jotka toteuttavat vastaavan koulutuksen Sisä-Suomen verovirastossa.

Vero-opistossa opiskelu on tärkeä osa työnantajan järjestämää ja kustantamaa koulutusta. Vero-opistoon hakeudutaan kehityskeskustelussa laaditun henkilökohtaisen kehityssuunnitelman perusteella. Vero-opiston opettajat ovat verohallinnon omia kouluttajia, opettajia yliopistoista tai korkeakouluista. Opiskelu on etäopiskelua, johon kuuluu 2 – 3 lähipäivää kuukaudessa. Lisäksi verkko-työskentelynä tehdään erilaisia tehtäviä. Vero-opistossa järjestetään erilaisia koulutusohjelmia kuten esim. Asiakaskohtainen yritysverotus, Varainverotus ja Verotarkastus. Lisäksi on mahdollista suorittaa yksittäisiä moduuleja eri koulutusohjelmista.

### **Veroviraston järjestämä koulutus**

Veroviraston koulutuksen suunnittelee ja sen toteutuksesta vastaa koulutus-työryhmä. Koulutustarjonta muodostuu Verohallituksen kurssien edelleen koulutuksesta, omista kursseista ja ulkopuolelta ostettavasta koulutuksesta.

### **Verotoimiston oma sisäinen koulutus**

Päijät-Hämeen verotoimistossa järjestetään pienryhmäkoulutusta, koulutusten jälkipuintia sekä koulutusten purkua. Tarvittaessa toimisto järjestää omaa tai ostettua koulutusta.

Pienryhmäkoulutuksessa käsitellään 10 - 15 henkilön ryhmissä yksittäisiä pienempiä asioita mennessä mahdollisimman syvälle käsiteltävässä asiassa. Koulutusten jälkipuinneissa kokoonnutaan esim. uuden verolain koulutuspäivien jälkeen yhdessä kertaamaan opittua asiaa ja miettimään, jäikö jotakin mahdollisesti epäselväksi. Verohallituksen ja -viraston järjestämään koulutukseen osallistunut henkilö purkaa koulutuksen keskeisen sisällön muille tiedoa tarvitseville.

Päijät-Hämeen verotoimistossa kannustetaan työntekijöitä omaehtoiseen opiskeluun. Viimevuosina on moni suorittanut yksittäisenä arvosanasuorituksena vero-oikeuden appron. Myös merkonomin, tradenomin ja yliopiston korkea-koulutuskintojen suorittamiseen kannustetaan. Tutkinnot antavat hyvän pohjan asioiden käsittelylle. Henkilökunnan opiskelua tuetaan esimerkiksi työaika-joustoilla sekä hankkimalla toimistoon alan kirjallisuutta.

Käytännössä koulutusvalintojen kulku on Päijät-Hämeen verotoimistossa seuraavanlainen:

1. Koulutusyhdyshenkilö laatii johtoryhmälle listan koulutuksista, joihin tulee ilmoittautua kolmen viikon sisällä.
2. Johtoryhmä päättää alustavasti mihin koulutuksiin osallistutaan, linjat ja osallistujien lukumäärän sekä koulutuksen purkutarpeen
3. Henkilöstölle välitetään sähköpostitse tieto tulevista koulutuksista.

4. Ryhmässä keskustellaan: ketkä osallistuvat koulutukseen, kuka purkaa koulutuksen sisällön, kenelle ja milloin. Tarvittaessa priorisoidaan osallistujat.
5. Linjavetäjä ilmoittaa koulutukseen osallistujat priorisoituina koulutusyhdyshenkilölle.
6. Koulutusyhdyshenkilö kokoaa linjojen vastaukset.
7. Johtoryhmä priorisoi osallistujat tarvittaessa.
8. Koulutusyhdyshenkilö ilmoittaa osallistujat ja tiedottaa valituista osallistujista koko toimistolle.

### 5.3.2 Työhön kytketty osaamisen kehittäminen

Työssä oppimista pidetään erittäin tärkeänä kehittämiskeinona. Päijät-Hämeen verotoimistossa käytetään osaamisen kehittämiseen mentorointia, työnkiertoa ja osana perehdyttämistä vierihoitoa.

#### Mentorointi

Päijät-Hämeen verotoimistossa on jo vuosia panostettu hiljaisen tiedon siirtoon. Eläkkeelle jääntejä seurataan koko ajan. Viimeistään puoli vuotta ennen eläkkeelle lähtöä henkilölle otetaan työpari, jotta hiljainen tieto siirtyisi. Hiljaista tietoa siirtävien henkilöiden valinnassa on onnistuttu hyvin.

Sisä-Suomen verovirastossa on verotarkastuksen osalta menossa hiljaisen tiedon siirtohanke, johon on tehty työkirja. Päijät-Hämeen verotoimisto aloittaa alkuvuodesta 2007 kokeilutoimistona hiljaisen tiedon siirtohankkeen, jossa käytetään hyväksi tietojärjestelmiä eli sähköistä tallentamista. Sähköinen tallentaminen helpottaa siirtämään vain tärkeää hiljaista tietoa. Kun osaaminen ja hiljainen tieto dokumentoidaan, voidaan tietoihin palata perehdyttämis- tai työhön opastustilanteissa tai henkilön jäädessä eläkkeelle. Työkirja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn hiljaisen tiedon tunnistamiseksi ja sen dokumentoimisen omien työtehtävien aikataulun mukaan.

### Työnkierto

Päijät-Hämeen verotoimistossa suositellaan työnkiertoa lisäämään ja kehittämään osaamista. Henkilökierron avulla voidaan vielä paremmin kohdistaa oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Tavoite on, että henkilö olisi puoli vuotta tai koko verotuskierron eli vuoden toisissa tehtävissä ja sen jälkeen palaisi takaisin omiin tehtäviin. Usein käy kuitenkin niin, että esim. äitiyslomalla olleen tilalle tullut jääkin kyseiseen yksikköön tai ryhmään pysyvästi. Työnkierron tavoite kuitenkin toteutuu, koska työntekijä pystyy uusissa tehtävissä hyödyntämään muualla toimistossa aiemmin hankittua kokemusta.

### Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on Päijät-Hämeen verotoimistossa jaettu käytännön asioihin perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Molempiin tehtäviin on nimetty perehdyttäjät varamiehineen. Perehdyttämisen ohjeet ja toimenpiteet on kirjattu nimellä ”Toimisto tutuksi”. Uudelle tulokkaalle jaetaan mappi, johon on kerätty tärkeitä tietoja. Mapista löytyvät ohjeet perehdyttämisestä, tietotekniikan käyttäjälle tietoturvaohjeet sekä yleisiä tietoja esimerkiksi: hälytysjärjestelmästä, ensiaputarvikkeista, henkilökortin käytöstä, jätelajittelusta, ohjeet toiminnepuhelimien käytöstä, paloturvallisuus-ohjeista, ohjeet työajanseurannasta sekä poissaoloista ja työterveyshuollosta. Verotustietojen salassapidosta ja esteellisydestä on omat dokumenttinsa.

Kun työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai kun taloon tulee uusi työntekijä, käytetään vierihoitoa. Uusien työtehtävien omaksuminen nopeutuu ja helpottuu, kun työtä tehdään samassa huoneessa.

## 5.4 Kehittämistoimenpiteiden ja osaamisen kehittymisen arviointi

### **Kehittämistoimenpiteiden arviointi**

Verohallinnon, veroviraston ja Päijät-Hämeen verotoimiston omasta koulutuksesta tehdään koulutusarviointi. Koulutusarviointi toteutetaan sähköisessä muodossa olevana Survette-kyselynä. Arvioinnissa pyydetään arvioimaan koulutusta kokonaisuutena sekä erikseen koulutuksen sisältöä, kouluttajia ja sitä, miten

koulutuksen sisältö vastasi ennakoon saatuja tietoja. Lisäksi pyydetään määrittämään kaksi tärkeintä opittua asiaa, mitä haluttaisiin lisätä tai poistaa koulutuksen sisällöstä sekä ehdotuksia uusiksi koulutusaiheiksi.

Ensimmäisten päivien perehdyttämisen ja työhön opastamisen onnistumisesta on käytössä palautekysely, jossa pyydetään arvioita mm. materiaalista, ensimmäisestä päivästä, perehdyttäjistä, NT-ympäristöstä ja sovelluksista sekä perehdytysajan tuen riittävyydestä asteikolla 1-4. Lisäksi pyydetään kertomaan kokemuksia esimiesten, perehdyttäjän ja työtovereiden suhtautumisesta sekä kommentoimaan mahdollisesti epäselväksi jääneitä asioita. Palautteiden perusteella perehdyttämistoimenpiteitä on kehitetty ja kehitetään edelleen.

### **Osaamisen kehittymisen arviointi**

Osaamisen kehittymistä seurataan itsearviointien avulla. Itsearvioinneista laadittua yhteenvetoa vertaillaan Sisä-Suomen eri verotoimistojen välillä. Vertailua tosin vaikeuttaa eri yksiköiden esimiesten näkemys tasojen numeerisen merkityksen määrittämisessä.

Kehityskeskusteluissa arvioidaan kattavasti mennyttä toimintaa, asetetaan tulevan kauden tavoitteet ja määritetään osaamisen kehittäminen sekä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä.

Menneen toiminnan tarkastelussa pyydetään palautetta mm. seuraavista:

- töistä selviämisestä huomioiden osaamisen ja käytettävissä olevan ajan
- arviota omasta jaksamisesta
- yhteistyön sujumisesta työtovereiden kanssa
- ryhmän jäsenenä toimimisesta
- miten olet vaikuttanut ilmapiiriin työyhteisössä
- millaisia odotuksia on esimiehen työtapaan nähden, miten esimies on onnistunut tehtävässään ja miten sitä voisi kehittää

- verohallinnon arvojen merkityksestä ja miten arvot näkyvät työyksikön arjessa

Tulevan kauden tavoitteissa kartoitetaan lähitulevaisuuden työtehtävien muutostoiveita, sovitaan työn päätavoitteet seuraavalle kaudelle, mitä tukea tarvitaan toiveiden saavuttamiseksi sekä miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja milloin.

Osaamisen kehittämisessä kartoitetaan osaamisen kehittyminen kuluneen vuoden aikana, miten nykyinen toimenkuva vastaa osaamista ja millaisia osaamisen kehittämisen toiveita on.

Kehityskeskustelujen yhteydessä laaditaan kehityssuunnitelma, jonka toteutumista seurataan seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä.

Osaamisen kehittymisen mittareina käytetään esimerkiksi:

- **koulutukseen käytettyjen päivien lukumäärää.** Vuodesta 2001 alkaen on käytössä ollut sähköinen järjestelmä, jolla seurataan koulutuspäivien määrää yksikössä yhteensä sekä henkilökohtaisten koulutuspäivien määrää. Erikseen seurataan perinteistä koulutusta ja verkkokoulutusta.

- **henkilöstön koulutustasoa.** Henkilöstön koulutustasoa seurataan suoritetuista tutkinnoista määräytyvän koulutusindeksin avulla.

- **henkilöstön jaksamista ja työssä viihtymistä.** Henkilöstön työssä viihtymistä ja jaksamista seurataan poissaolopäivien lukumäärällä, kuinka moni lähtee ennenaikaiselle eläkkeelle ja kuinka moni siirtyy yksityiselle sektorille.

- **muutosverotustapausten lukumäärää.** Lukumäärään vaikuttavat myös toimiston osaamisesta riippumattomat seikat, esim. KHO eli Korkein hallinto-oikeus muuttaa verolakien soveltamista, niin muutos saattaa vaikuttaa verotukseen takautuvasti 5 vuodelle.

Asiakaspalautteiden avulla on pyritty saamaan esille asiakkaiden näkemyksiä osaamisesta asiakaspalvelutilanteissa ja myös näin löytämään kehittämiskohteita.



Verohallinnon toiminnan kehittämisen työkaluksi on valittu Euroopan laatu-palkintomalli (EFQM, European Foundation for Quality Management). Päijät-Hämeen verotoimistossa on kuvattu kirjallisesti laatupalkintokriteeristön eri osa-alueita, mutta toimisto ei ole koskaan jättänyt laatupalkintohakemusta.

Henkilökuntaa motivoidaan esimerkiksi huomioimalla eri-ikäisiä työntekijöitä, järjestämällä tyky-tapahtumia, kuten retki- ja liikuntapäiviä, sekä ottamalla työntekijät mukaan kehittämistoimenpiteisiin esim. työryhmiin ja suunnittelu-kokouksiin. Osaamisesta palkitaan vaativampien tehtävien muodossa ja tätä kautta myös palkkauksen kehittymisen muodossa. Tutkintojen ja arvosanojen suorittamisesta annetaan yleinen kiitos ja palaute koko toimiston yhteisissä kuukausipalaverissa. Esimiehiä valmennetaan tavoitteena laadukas esimiestyö, mutta organisaation osaamisen kehittämisessä tarvitaan myös työntekijöiden aktiivisuutta ja uskallusta sanoa, että jotakin asiaa ei ole ymmärretty.

## 6 YHTEENVETO

Tavoitteeni oli ratkaista pääongelma: ”Miten organisaatioissa varmistetaan, että henkilöstön osaaminen todella kehittyy toteutettujen kehittämistoimenpiteiden avulla liiketoimintastrategian mukaisesti?” Etsin vastausta pääongelmaan kolmen alaongelman kautta:

- Miten kehitettävät osaamisalueet valitaan?
- Millaisia kehittämistoimenpiteitä käytetään?
- Miten osaamisen kehittämistoimenpiteitä ja osaamisen kehittymistä arvioidaan?

### **Miten kehitettävät osaamisalueet valitaan?**

Teoria osoitti, että:

- on tärkeää tietää, mikä on organisaatiolle välttämätöntä osaamista, missä tällaista osaamista on, miten osaamista voidaan levittää ja ylläpitää. Ydinosaaminen on organisaatiolle ainutlaatuista, strategisesti tärkeää

osaamista, jonka avulla organisaatio säilyttää nykyisen kilpailukykynsä tai parantaa sitä.

- osaamistarpeiden määrittäminen on lähes mahdotonta ilman näkemystä, mihin organisaatio liiketoiminnassa pitkällä aikavälillä pyrkii. Vision ja strategian tulee siis aina liittyä toisiinsa.
- on tärkeää tunnistaa yrityksen strategian toteuttamisen kannalta tärkeät osaamiset. Henkilökohtaisia taitoja kuten yhteistyökykyä tai vuorovaikutustaitoja on vaikea kartoittaa ja mitata. Kuitenkin näistä osaamisista usein riippuu, miten yksilön tiedot ja taidot tulevat organisaation käyttöön.
- jotta kehitettävät osaamisalueet voidaan määrittää, tulee olemassa oleva osaaminen tietää. Osaamistarpeita tulee tarkastella sekä yrityksen tarvitseman kokonaisosaamisen, että kunkin työntekijän tehtävien kannalta.
- hiljaisen tiedon löytäminen on tärkeää. Vaikka se ei ole julkilausuttua, se muodostaa perustan organisaation arvoille ja tavalle tehdä asioita, yrityskulttuurin. On tärkeää, että hiljainen tieto uudistuu, ettei organisaatio menetä kykyään kuunnella markkinoita ja perusta strategiaansa yrityksen sisäiselle hiljaiselle tiedolle.

Case-organisaatiossa henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen painopistealueet pohjautuvat kokonaistoiminnan suunnitelmiin. Organisaation vuotuisessa koulutuksen suunnittelussa huomioidaan visio, tulossopimus sekä hallinnon suunnitelmat ja strategiat. Koulutusmäärärahan puitteissa määritetään painopistealueiden koulutus ja ajankohtaiskoulutus.

Kehityskeskustelun yhteydessä case-organisaatiossa laaditaan työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Työntekijän ja esimiehen yhdessä määrittämä osaamisen tavoitetaso antaa työntekijälle selkeän kuvan häneen kohdistuvista odotuksista.

### **Millaisia kehittämistoimenpiteitä käytetään?**

Teoria osoitti, että on kolmenlaisia kehittämistoimenpiteitä: 1) työyhteisön ulkopuolella tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, 2) työhön kytkettyä osaamisen kehittämistä sekä 3) omaehtoista opiskelua. Työhön kytketty osaamisen kehittäminen on tärkeä ammatillisen kehittymisen väylä.

Empiria osoitti, että perehdyttäminen, työnkierto, mentorointi ja mallittaminen ovat löytäneet merkityksensä ainakin tässä julkisorganisaatioissa.

### **Miten osaamisen kehittämistoimenpiteitä ja osaamisen kehittymistä arvioidaan?**

Vaikka yksilöt ovat oppineet ja muuttuneet paljon, muutosten vaikutukset eivät kuitenkaan välttämättä näy toiminnassa.

### **Kehittämistoimenpiteiden arviointi**

Teorian mukaan henkilöstön kehittämisen ongelmia ovat lyhyen tähtäimen tavoitteista johtuva kärsivällisyyden puute sekä arvioinnin pinnallisuus.

Osaamisen kehittämistoimenpiteiden tuloksia arvioidaan vain harvoin. Jos se tehdään, on se lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaa arviointia.

Arvioinnin tulee olla koko kehittämisprosessin kaikkien vaiheiden kiinteä osa.

Sen tulee kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia pitää arvioida useammalla tasolla: yksilön tietojen ja asenteiden muutosta, vaikutuksia työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon.

Case-organisaatiossa oli käytössä palautelomake sekä koulutuksesta että perehdyttämisestä ja työhön opastamisesta. Koulutuksen palautekyselyssä pyydettiin tavanomaisten tyytyväisyyttä mittaavien kysymysten lisäksi ehdotuksia uusiksi koulutusaiheiksi sekä määrittämään kaksi tärkeintä opittua asiaa. Perehdyttämisen ja työhön opastamisen palautekyselyjen perusteella perehdyttämistoimenpiteitä kehitetään jatkuvasti.

### **Osaamisen kehittymisen arviointi**

Teorian mukaan osaamisen kehittymisen arvioinnissa käytetään kehityskeskusteluja ja itsearviointia. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty työntekijälle tulee siitä, että sen avulla hän tiedostaa oman osaamisensa tason ja kehittämistarpeet. Organisaatiossa järjestelmällinen arviointi tuottaa lisäksi varmistuksen, että yksilön osaaminen linjataan organisaation tarpeiden mukaiseksi.

Yksilön taidot ja tiedot tulevat organisaation käyttöön vain, jos hänen asenteensa on myönteinen. Siksi yksilöosaamisen arvioinnin tulee kattaa tiedot, taidot ja asenteet. Lisäksi yksilön osaamisen liittyminen ryhmän osaamisiin vaatii omat mekanisminsa, joita myös tulee arvioida. Tämä tarkoittaa, että arvioidaan yksilön kykyä toimia yksin ja yhdessä, riippuvuutta muiden tuesta sekä kykyä yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen ja tuottamiseen yhdessä.

Case-organisaatiossa vuotuisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan mennyttä toimintaa, asetetaan tulevan kauden tavoitteet ja määritetään osaamisen kehittäminen sekä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa on huomioitu kaikki teoriassa esiin tulleet tärkeät seikat: työntekijän tiedot, taidot ja asenteet sekä kyky yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen ja tuottamiseen yhdessä. Arviota pyydetään myös esimiehen onnistumisesta tehtävässään. Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa on huomioitu myös seuranta.

### **Miten organisaatiossa varmistetaan, että henkilöstön osaaminen todella kehittyy toteutettujen kehittämistoimenpiteiden avulla liiketoimintastrategian mukaisesti?**

Tutkielman tavoitteena oli esittää lisänäkökulma henkilöstön kehittämiseen: osaamisen kehittämisen ei tule päättyä valitun kehittämistoimenpiteen toteutumiseen vaan tulee varmistaa, että toivotunlainen osaamisen kehitys todella tapahtuu.

Teorian mukaan kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia seurataan harvoin. Usein vain oletetaan, että asiat osataan koulutuksen jälkeen. Viitalan (2004, 196) mukaan vähimmäisvaatimus on, että koulutuksen jälkeen osallistuneilta kysytään työyhteisössä, mitä he ovat oppineet ja mitä aikovat tehdä toisin.

Brinkenhof on kehittänyt kuusivaiheisen arviointimallin, jossa arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin:

1) kehittämistarpeiden määrittelyyn, 2) kehittämisohjelman suunnitteluun, 3) suunnitelman toteutukseen, 4) saavutettuihin tuloksiin, 5) oppimistulosten käytännön vaikutuksiin pitkällä tähtäimellä sekä 6) tuotosten arviointiin.

Henkilöstön osaamisen kehittyminen toteutettujen kehittämistoimenpiteiden avulla liiketoimintastrategian mukaisesti varmistetaan, kun:

- kehitetään toiminnan kannalta merkityksellistä osaamista huomioiden visio, hiljainen tieto ja yhteistyö,
- valitaan kussakin tilanteessa parhaiten osaamisen kehittämistä tukevat kehittämistoimenpiteet huomioiden tilanteeseen parhaiten sopiva kehittämismenetelmä sekä
- suoritetaan seuranta, joka varmistaa osaamisen siirtymisen toimintatapoihin asti.

Kun arvioidaan kehittämisprosessin kaikki vaiheet, varmistetaan, että jatkossa valitaan oikeanlaisia kehittämistoimenpiteitä.

Tutkielma osoitti, että kyseisessä julkisorganisaatiossa osaamisen kehittäminen noudattaa pääosin teoriassa esitettyjä näkemyksiä. Kehityskeskusteluaineistossa on huomioitu osaamisen kehittymisen seuranta. Se, miten osaamisen kehittymisen seuranta toteutuu käytännössä, olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle.

## LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Henkilöstökoulutustilasto 2003. Tilastokeskus.  
[www.stat.fi/til/heko/2003/heko\\_2003\\_2005-06-16\\_kat\\_001.html](http://www.stat.fi/til/heko/2003/heko_2003_2005-06-16_kat_001.html), 30.3.2006.
- Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Henkilöstötilinpäätös 2001. Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Met-julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Tammivuoren Kirjapaino Oy.
- Jalava, U. & Palonen, T. & Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:74, Painosalama Oy.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. & Manka, M.-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kontio, A. 2000. PK-yrityksen itsearviointi. Laatuokeskus. Helsinki: Edita.
- Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Liukkonen, A.-L. 2006. Päijät-Hämeen verotoimiston osastopäällikön haastattelu 29.9.2006 ja täydentävä keskustelu 24.10.2006.
- Moilanen, R. 2006. Ikäjohtaminen tunnistaa hiljaisen tiedon. Talouselämä 1/2006, 53.
- Otala L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala L. & Aura O. toimittajat 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology. Department of Industrial engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Teaching Material 2005/1. Espoo 2005. [www.tuta.hut.fi/library/teaching\\_material/osaamispaaoman\\_raportointi\\_ebook.pdf](http://www.tuta.hut.fi/library/teaching_material/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf), 2.2.2006.

- Päijät-Hämeen verotoimiston Intranet, 29.9.2006.
- Rampersad, H. 2004. Total Performance Scorecard Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Suomen Laatu keskus Oy: Tammer-Paino Oy.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj ja tekijä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ronthy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saint-Onge, H. 1998. Don't underestimate the role of tacit knowledge. The Antidote from C/S/B/S, Issue 11, 1998.
- Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sisä-Suomen veroviraston Intranet, 29.9.2006.
- Stähle, P. & Grönroos, M 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarja. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Porvoo: WSOY–Kirjapainoyksikkö.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ekonomia-sarja. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Vahtio, E.-L. 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Verkkokoulu. 2006. Tilastokeskus.  
[www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html](http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html), 20.4.2006.
- Verohallinnon vuosikertomus 2005.  
<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=4822;130495>, 6.11.2006.
- Verohallinto. [www.vero.fi](http://www.vero.fi), 20.7.2006.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Päijät-Hämeen verotoimiston osastopäällikkö Anna-Liisa Liukkoselle 29.9.2006  
esitetyt kysymykset:

Kehitettävän osaamisalueen valinta:

- 1) Miten kehitettävät osaamisalueet valitaan?
- 2) Miten osaamistarpeet selvitetään?
- 3) Miten kehitystarpeista viestitään organisaatiossa?

Kehittämistoimenpiteiden valinta ja toteutus:

- 4) Mitä kehittämistoimenpiteitä käytetään?
- 5) Kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä?
- 6) Millä perusteella kehittämistoimenpiteet on valittu?
- 7) Kannustetaanko henkilökuntaa omaehtoiseen opiskeluun?

Kehittämistoimenpiteiden ja osaamisen kehittymisen arviointi:

- 8) Miten kehittämistoimenpiteitä arvioidaan?
- 9) Miten osaamisen kehittymistä seurataan?
- 10) Miten osaamisesta ja oppimisesta palkitaan?
- 11) Millä tavoin henkilöstöä motivoidaan?