

OPINNÄYTETYÖ

Lauri Koivuharju 2013

**OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
NÄKEMYKSET JA NIIDEN YHDISTYMINEN**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

Liiketalouden koulutusohjelma

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
YHTEISKUNTATIEETEET, LIIKETALOUS JA HALLINTO

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**OSAAMISEN KEHITTÄMISEN NÄKEMYKSET JA
NIIDEN YHDISTYMINEN**

Lauri Koivuharju

2013

Toimeksiantaja
Lapin elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus

Ohjaaja
Eija Turunen

Hyväksytty _____ 2013 _____

Tekijä	Lauri Koivuharju	Vuosi	2013
Toimeksiantaja Työn nimi	Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto Osaamisen kehittämisen näkemykset ja niiden yhdistyminen		
Sivu- ja liitemäärä	54+6		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston näkemyksiä henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä. Asiaa tarkastellaan ylimmän johdon näkökulmasta, mutta huomioon otetaan myös muun henkilöstön näkökulma ryhmäkehityskeskusteluiden kautta. Organisaatiossa käytetään strategialähtöistä johtamista, jossa kokonaisuus on tärkeää. Kehitys alkaa strategisista tavoitteista, ja lopputavoitteena on organisatorinen oppiminen.

Tärkeintä oli selvittää ylimmän johdon näkemykset ja tahtotila osaamisen kehittämistä koskien. Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty tutustumalla kirjallisuuteen aiheesta, haastatteleamalla ylintä johtoa ja tarkastelemalla organisaatiossa käytyjä ryhmäkehityskeskusteluita osaamisen kehittämiseen liittyen. Osa tiedoista on myös muodostunut opiskelijan omista havainnoista harjoittelun aikana kyseisessä organisaatiossa. Opinnäytetyössä on sovellettu tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen periaatteita.

Kaikkea aineistoa tarkastellen tultiin päätöksiin, että organisaatiossa ollaan suurten muutosten keskellä. Organisaatio on muutosvaiheessa, johon kaikki työntekijät eivät ole vielä samaistuneet. Ylin johto toivoo henkilöstön käsittävän, että muutos on välttämätöntä ja kaikkien tarvitsee asennoitua työnsä tekemiseen uudella tavalla. Osaamisen kehittäminen lähtee henkilöstä itsestään. Organisaatio kuitenkin voi antaa oikeat käytännöt ja keinot tueksi kehittämiseen. Toisaalta muutosta on liikaakin erinäisten projektien ollessa käynnissä, mikä hidastaa osaamisen kehittämistä. Kehitystä on myös vaikea viedä eteenpäin eriävien mielipiteiden ja näkemysten takia. Osaamista halutaan viedä eteenpäin keskittymällä ensisijaisesti organisaation tarpeisiin, mikä tuntuu hankalalta joillekin henkilöstöstä.

Opinnäytetyön lopussa esitetään yksityiskohtaisemmin niitä tekijöitä ja keinoja, joilla päästäisiin kohti parempaa ja yhtenäisempää tapaa järjestää henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sitä myötä organisaation oppiminen. Lopussa myös esitetään jatkotoimenpiteet ja opiskelijan näkemys aiheesta.

Avainsanat: oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen, strategialähtöinen johtaminen

Author	Lauri Koivuharju	Year	2013
Commissioned by	Lapland ELY Centre and TE Office		
Subject of thesis	Views on competency development and the merge of them		
Number of pages	54+6		

The aim of this thesis is to examine views on how competency development is arranged in the particular organization. Perspective of the higher management will be the starting point but the views of other personnel are also taken into consideration by the group development discussions. The organization applies strategy-driven management. Development begins from the strategic goals and the main goal is to apply the learning organization principles into their system.

The most important was to examine the views and intents of the higher management on competency development. The theory of this thesis is based on literature, interviewing the higher management and examining the group development discussions. Some of the information is also formed from the student's own observations as he has been part of the organization as a trainee. There has been used the principles of a case study and qualitative research in the thesis.

In conclusion it was determined that the organization is in transition phase and has led to that not all the personnel identify themselves as part of the changes. Therefore the higher management desires the personnel to realise that change is inevitable and everyone need to rearrange their perspectives on how to perform in their job. Competency development begins from the person itself but the organization can support everyone by giving the right practices and means. On the other hand there is too much change going on due to different projects which leads to poorer results in the competency development. It is also difficult to carry forward the development because of the differentiating opinions and perspectives among the personnel. Desire is to concentrate first to the needs of the organization in the competency development which seems to be hard for some of the personnel.

In the end of the thesis there are presented in more detailed those factors and means which would lead to a better and more united way to arrange the personnel's competency development. There will be also presented the follow-up measures and the student's own view on the matter in the end.

Keywords: competency development, leading from strategy, learning organization

SISÄLTÖ

KUVIOLUETTELO	2
1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTOT	6
2.1 TYÖMENETELMÄT	6
2.2 AINEISTON HANKINTA.....	7
3 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT	9
3.1 LAPIN ELY-KESKUS JA TE-TOIMISTO	9
3.2 PILOTIN TAUSTA JA NYKYTILANNE	10
3.2.1 CAF-malli.....	10
3.2.2 Nykytilanne.....	13
3.3 KOLME KEHITTÄMISEN KOHDETTA	16
3.3.1 Ennakointi.....	18
3.3.2 Prosessien johtaminen	19
3.3.3 Verkosto-osaaminen.....	20
4 STRATEGIALÄHTÖINEN JOHTAMINEN LAPIN ELY-KESKUKSESSA JA TE-TOIMISTOSSA	22
4.1 ASIAANTUNTIJAORGANISAATIO	22
4.2 AINEETON PÄÄOMA.....	23
4.2.1 Osaamispääomasta rakennepääomaan.....	24
4.2.2 Strategiasta oppiminen	25
4.2.3 Inhimilliset menestystekijät	26
4.3 OPPIVA ORGANISAATIO	29
5 AINEISTON ANALYSOINTI	31
5.1 RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUT	31
5.1.1 Havainnot ryhmäkehityskeskusteluista	31
5.1.2 Strategiset kyvykkyydet	32
5.1.3 Perusosaamiset.....	35
5.2 YLIMMÄN JOHDON HAASTATTELU	37
5.2.1 Ylimmän johdon tahtotila	37
5.2.2 Haastattelun purkaminen.....	39
6 TULOKSET	44
6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
6.2 KEHITTÄMISIDEAT JA JATKOTOIMENPITEET	48
7 POHDINTA	50
LÄHTEET	52
LIITTEET	55

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. CAF-MALLI	11
KUVIO 2. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTEET	12
KUVIO 3. INHIMILLISTEN MENESTYSTEKIJÖIDEN VAIKUTUKSIA JA ILMENTYMIÄ ORGANISAATIOSSA	17
KUVIO 4. ORGANISAATION TUOTTAVUUDEN VIRTAUSMALLI	26
KUVIO 5. STRATEGIAN PURKAMINEN INHIMILLISIIN MENESTYSTEKIJÖIHIN JA TOIMINTAA OHJAAVIIN TEKIJÖIHIN.....	28
KUVIO 6. TULOKSELLISUUSTIETO JA ORGANISATORINEN OPPIMINEN	30

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni käsitellään strategisen menestyksen avaimia tietyn organisaation näkökulmasta eli tässä tapauksessa Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) ja työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimisto). Kyseessä on tapaustutkimus, jossa käsitellään kyseisen organisaation tapaa kehittää omaa organisaatiotaan. Samalla tulen myös käsittelemään niitä asioita, jotka uskon olevan merkityksellisiä niin itse kyseiselle organisaatiolle kuin myös muille yrityksille nyt ja tulevaisuudessa. Aiheena on strategialähtöinen johtaminen ja miten sitä hyödynnetään, jotta päästään haluttuihin lopputuloksiin osaamisen kehittämisessä. Keskitytään osaamisen kehittämiseen osana strategialähtöistä johtamista. Lopuksi, haluan vielä korostaa, mitä vaaditaan niin organisaatiolta kuin ihmisiltäkin organisaation ollessa isojen muutosten keskellä.

Opinnäytetyön mahdollisuus nousi esille syventävän harjoittelun yhteydessä, kun tutustuin Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa meneillä olevaan pilottiin henkilöstövoimavarojen ja osaamisen edelleen kehittämisestä. Pilotin kehittämisen alueita ovat osaamisen kehittämisen menetelmät ja kuinka osaamispääomaa hallittaisiin parhaiten strategiasta katsottuna Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Asiaa tarkastellaan niin ylimmän johdon haastatteluiden kuin myös minun oman havainnoinnin kautta ja muista dokumentoiduista aineistoista, kuten ryhmäkehityskeskusteluiden raportoinnit.

Tutkimuksessani lähdin siitä, että kaikki tulisi perustumaan siihen mitä saan selville haastatteleamalla organisaation ylintä johtoa. Tarkoituksenani oli selvittää, miten ylimmässä johdossa nähdään tämän hetkinen tilanne organisaation osaamisen kehittämisessä. Täten saisin paremman käsityksen, miten erilaiset näkemykset ja kehitystyö saataisiin nivottua yhteen, ja ymmärrys samalle tasolle kaikkien työntekijöiden kesken. Organisaatiossa ei ole aiemmin selvitetty ylimmän johdon näkökulmaa ja tietotasoa kyseisestä asiasta.

Seuraavaksi esitän tutkimuskysymykseni ja käsiteltävät aiheet teorian pohjalta otettujen otantojen perusteella, joita tulen syvällisemmin käsittelemään työn edetessä. Nämä ovat opinnäytetyön perustat ja ajatukset

mistä lähdetään liikkeelle. Näihin kysymyksiin halutaan saada syvällisempi merkitys toisin sanoen tarkastelemalla niitä laaja-alaisemmin.

Strategisen johtamisen perimmäisiä tehtäviä ovat tavoitteiden määrittely ja selkiyttäminen, mikä lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. (Sydänmaanlakka 2007, 131–132; Pakarinen 2007, 222–223). Miten tässä on onnistuttu?

Tavoitteena on saada parempi ymmärrys johdon ja muun henkilökunnan välille varsinkin isojen muutosten äärellä. (Hannus 2004, 20–21; Tuomi–Sumkin 2012, 53–54). Miten johdon näkemykset eroavat työntekijöiden näkemyksistä?

Onnistuminen ja menestyminen tapahtuvat yhteistyön ja muutoksen kautta. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013a). Missä vaiheessa tässä ollaan?

Tutkittavat asiat voidaan vielä kiteyttää yksityiskohtaisiksi kysymyksiksi, jotka ovat:

- Miten strategia on sitoutettu organisaation jokapäiväiseen toimintaan?
- Mikä on ylimmän johdon näkökulma osaamisen kehittämiseen?
- Miten henkilöstö suhtautuu kehitystyöhön ja oman osaamisensa kehittämiseen?

Tarkoituksena tällä työllä on saada parempi ymmärrys kaikkien työntekijöiden välille niin ylimmästä johdosta rivityöntekijään saakka siitä missä vaiheessa osaamisen kehittämisessä ollaan. Mitä se vaatii keneltäkin niin yksittäisenä henkilönä kuin ryhmässä, ja mitä mahdollisesti seuraavaksi tulisi saada aikaan. Tarkastelen mitä on strategialähtöinen johtaminen osana osaamisen kehittämistä, ja tutkin osaamisen kehittämistä ylimmän johdon näkökulmasta. Lisäksi yritän vielä muodostaa yleisen osaamisprofiilin kerätystä aineistosta, joka kertoo millä tasolla osaamisen tulisi olla suurimmalla osalla henkilöstöstä. Työn edetessä huomaisin, että työ on vielä hyvin alussa ja muutoksia tarvitsee tehdä vielä paljon varsinkin itse yksilötasolla. Tutkimuksen tavoitteena on myös toimia eräänlaisena käsikirjana henkilöstölle mitä, miten, minne, miksi ja kuinka suuressa muutoksessa organisaatio on. (Tuomi–Sumkin 2012, 14–23.)

Taustana kyseessä olevalla pilotilla on organisaatioille tarkoitettu CAF-arviointimalli. Lapin ELY-keskuksessa suoritettiin vuonna 2011 tämän mallin pohjalta valtakunnallinen arviointi ELY-keskusten toiminnasta. Arvioinnissa huomattiin virastojen vahvuudet ja kehittämisen kohteet, joiden pohjalta luotiin valtakunnallinen kehittämisohjelma. Tämän seurauksena luotiin kaksi osaamisen kehittämiseen liittyvää projektityötä. Näistä projekteista toisessa on kaksi pilottihanketta, joista toinen on Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston osaamismäärittely ja kehittämisohjelma. Kyseinen pilotti on tämän opinnäytetyön lähtökohta. Osaamista on lähdetty kehittämään ELY-keskuksen strategisista kyvykkyyksistä ja tavoitteista, joiden pohjalta tulisi luoda niiden vaatima osaamisen kehittämisohjelma.

Aihe on hyvin ajankohtainen sekä sen myötä, että pilotti on meneillään oleva, mutta myös nykypäivän yhteiskunnallisten keskusteluiden kannalta. Puhutaan henkilöstöstä yrityksen voimavarana ja, että ilman sen toimivuutta ei yksikään yritys tai organisaatio menesty. Myös kasvavissa määrin halutaan selvittää henkilöstön viihtyvyyttä työpaikalla. Kuinka saataisiin tehokas työympäristö ja sitä mukaa erinomaisia tuloksia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Lähteenmaa 2013, 11–12.)

Opinnäytetyössäni korostuu työelämälähtöisyys, koska tarkoituksena on saada tutkimukseni tulokset Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston käyttöön sen jokapäiväisessä työssä. Tavoitteena on luoda parempi kuva henkilöstölle mitä ylin johto todella hakee valitsemillaan kehitysalueilla vuodelle 2013, ja millä metodein tavoitteet olisi saavutettavissa. Tällä pyritään siihen, että osaamisen kehittämistä kuin myös sen ylläpitoa saadaan tehostettua organisaation työympäristössä. Käytännön kannalta ja jatkoa ajatellen työllä on merkitystä, koska saadaan selväksi, miten ylin johto toivoisi asioiden kehittyvän ja mihin suuntaan. Kyseistä asiaa ei ole vielä selvitetty organisaatiossa. Näin saadaan konkreettista asiantietoa kehityskohteiden parantamiseksi. Opinnäytetyöllä myös luodaan pohja sille, miten työtä tulisi jatkaa tulevaisuudessa.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTOT

2.1 Työmenetelmät

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka kohdentuu toimeksiantajan myötä yhteen kohteeseen ja asiayhteyteen. Opinnäytetyö on osittain myös tapaustutkimus, joka tarkentuu selvitystyöhön tutkittavasta ilmiöstä eli osaamisen kehittämisestä. Koska kyseessä on pilotti, joka pyrkii henkilöstön kehittämiseen ja oppimiseen uusilla tavoilla, tutkimus tähtää myös kehitystyöhön. Tapaustutkimuksen menettelytavoista suurin osa täsmää tapoihin, joilla tulen tutkimuksessani etenemään. Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä monta menettelytapaa kerätä aineistoa ja myös tehdä tutkimusta. Siinä yleensä tutkitaan yhtä tiettyä tai ainakin pientä joukkoa, monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä. Tarkoituksena onkin kerätä monipuolinen aineisto ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Laine–Bamberg–Jokinen 2007, 9–12.)

Laadullisen tutkimuksen lajeja ovat aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja tapaustutkimus, joita on käytetty tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2007, 158). Tutkimus keskittyy kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, joka kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja toimintaympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita säännönmukaisuuksien löytämisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Hirsjärvi ynnä muut esittää kirjassaan seitsemän eri kohtaa, jotka ovat laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä ja juuri nämä kohdat sopivat siihen mitä opinnäytetyössäni teen. Tiivistettynä asiat ovat, että käytän induktiivista analyysiä eli aineiston monitahoinen tarkastelu teorian ja hypoteesien sijasta, ihmisten käyttäminen aineiston hankinnassa ja tutkimuksen muotoutuminen sen edetessä. Edetään tulkinnoista tulkintoihin, mutta lopulta kuitenkin tietynlaisiin johtopäätöksiin. Eteneminen tapahtuu asian kuvailemisesta analyttiseen erittelyyn toisin sanoen teorian kautta tarkasteluun eli kyseessä on myös teoriaohjaava sisällönanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 160, 224; Tuomi–Sarajärvi 2013, 117–118.) Aineiston ja teorian tarkastelun kautta saadaan muodostettua mahdollisesti käsitys siitä mistä ollaan tultu, missä ollaan ja mitä seuraavaksi kehityksessä tulisi tapahtua. (Pakarinen 2007, 81–82).

Tutkimukseni edetessä olen oppinut huomaamaan oman tietoisuuteni kehittymisen tutkimustoimintaan liittyvissä vaiheissa. Alussa oli tietty lähtökohta tutkimuksen kohteelle, mutta luettuani kirjallisuutta ja tutustuessani tutkimusaineistoon rajaus työlleni on selkeytynyt. Laadullista tutkimusta voikin luonnehtia prosessiksi, mikä muokkautuu asiaa tutkittaessa. Tarkoituksena minulla on ollut päästä tutkittavan asian ja tutkittavien näkemykseen osaamisen kehittämistä. Ymmärtää mitä asialle on tehty ja missä vaiheessa tällä hetkellä ollaan. (Aaltola–Valli 2007, 70.)

Perustan valitsemani tavan hoitaa tutkimukseni siihen mitä Kyngäs–Vanhanen (1999) siihen sanoo, että sisällönanalyyseissä ei ole olemassa yksityiskohtaisia sääntöjä. Tutkija voi kehittää oman luokittelujärjestelmän ja tavat kerätä tietoa tehokkaasti kyseisestä aineistosta. Joten menetelmänä sisällönanalyysi on oivallinen silloin, kun tietoa aineistosta halutaan käyttää luontevasti ja luovasti järjestettäessä sitä uuteen muotoon. Lopputuloksena ja analyysiprosessin tavoitteena on rakentaa systemaattinen, kattava ja tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Kyngäs–Vanhanen 1999, 3–12.)

2.2 Aineiston hankinta

Tausta-aineistona on Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa käydyt ryhmäkehityskeskustelut jokaisessa yksikössä tai ryhmässä, joita analysoin sisällönanalyyseissä kautta. Tavoitteena on saada yleisymmärrys siitä, mitkä ovat organisaation puutteet sillä hetkellä osaamisen kehittämistä ja mitkä menetelmät sopisivat puutteiden kehittämiseen. Aineistona tulee myös olemaan ylimmän johdon kanssa käyty fokusryhmähaastattelu ja minun oma muotoutunut näkökulma asiaan, joka on ollut mahdollista muodostaa ollessani harjoittelussa kyseisessä organisaatiossa. Kyseessä on aineistotriangulaatio, jolla tarkoitetaan saman ongelman ratkaisemista erilaisia tutkimusaineistoja analysoimalla. Käytetään eri aineistoja ja menetelmiä parhaan lopputuloksen saamiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

Ylimmän johdon haastattelussa käytin metodina fokusryhmähaastattelua. Keskitytään pieneen joukkoon henkilöitä ja pyritään mahdollisimman paljon keskustelemaan, jotta ulossaantina olisi rikas aineisto. Kyseessä oli haastattelu, koska minä ohjasin tilaisuutta ja kysymykset olivat ennalta

määriteltyjä, mikä viittaa osaltaan haastattelun luonteeseen. Ennen haastattelua toivoin, että koska kyseessä on samaa statusta ja kokemusperää jakavat haastateltavat, he tulisivat niin sanotusti toimeen ja jakaisivat samoja tarkoituksia. Tällä tarkoitetaan puhujien intersubjektivistä ymmärrystä eli he ovat tilanteessa ja asioissa yhteisesti suuntautuneita. Näin ollen keskustelu olisi luonteva ja saisin muodostettua heidän sanomisistaan yhden kokonaisuuden. (Hirsjärvi ym. 2007, 222; Mäntyranta–Kaila 2008, 1507–1512.)

Olennaista haastattelusta on saada irti se mitä ajatuksia kukin heistä tarjoaa ja mitä he haluaisivat tapahtuvan osaamisen kehittämisessä. Teemat ja aihealueet ovat jo ennalta määriteltyjä eli tiedetään mistä puhutaan. Haastattelu on litteroitu sanatarkasti ja tulen nostamaan esille johtajien omia mielipiteitä tarkempaan tarkasteluun löytääkseni paremman ymmärryksen käsiteltävästä aiheesta ja yleistää sen käsittämään suurempaa kokonaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 174–177.) Haastatteluaineiston analyysi tapahtuu samalla periaatteella kuin ryhmäkehityskeskusteluiden eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Keskitytään teemojen, aineiston yhdistelyn käyttöön ja merkityksien löytämiseen. Haastatteluaineiston analyysissä on myös keskusteluanalyysille ominaisia piirteitä eli yhteneväisyyden löytäminen. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 135–142.)

Kaikki kohdistuukin tiettyyn prosessiin aineiston yhdistelyssä missä on kolme vaihetta. Ensimmäinen on induktiivinen vaihe, jossa aineisto on jo litteroitu esimerkiksi tietokoneelle, mutta se vaatii induktiivisen käsittelyn eli teemoittelun tässä tapauksessa. Induktiivinen tarkoittaa päättelymenetelmää, jossa asioita yhdistellään, luodaan yleistyksiä ja uusia kokonaisuuksia. Toinen vaihe on, kun aineisto on induktiivisesti käsitelty. Sitä voidaan tarkastella eli tulkita jo tässä vaiheessa ja jättää siihen, mutta voidaan siirtyä vielä kolmanteen vaiheeseen, joka on deduktiivinen vaihe. Monesti tutkimus jää toiseen vaiheeseen ja silloin tuloksena on hyvin pintapuolinen asian käsittely. Siksi tarkoituksena on tehdä deduktiivinen vaihe, joka tarkoittaa asioiden tarkastelua ja tulkintaa tutkijan näkökulmasta ja ajatusmaailman kautta kuitenkin teoriaan tukeutuen. (Hirsjärvi–Hurme 2009, 136, 149–152).

3 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto

Toimeksiantajana toimii Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. ELY-keskuksia on valtakunnallisesti 15, joista Lapin ELY-keskuksessa on kaikki kolme vastuualuetta. Vastuualueet ovat:

- elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri,
- liikenne ja infrastruktuuri ja
- ympäristö ja luonnonvarat. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013b.)

Organisaatioon kuuluu myös hallintopalveluja hoitava hallintoyksikkö ja riippumaton EU- ja kansallisen rahoituksen maksatus- ja valvontatehtävät -yksikkö. Lisäksi Lapin ELY-keskuksessa on kolme vastuualueiden läpi menevää toimintoa: strategia, asiakkuus ja viestintä. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013b.)

ELY-keskuksiin on koottu entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistisosaston sekä Merenkululaitoksen tehtäviä. Osa tehtävistä siirtyi samaan aikaan perustettuihin aluehallintovirastoihin (AVI). Työ- ja elinkeinotoimistot ovat ELY-keskusten alaisia. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013b.)

ELY-keskukset kuuluvat Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) hallinnonalaan ja hoitavat valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. Keskuksia ohjaavat työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, liikennevirasto, maa- ja metsätalousministeriö, maaseutuvirasto, elintarviketurvallisuusvirasto, opetusministeriö ja sisäasiainministeriö. Myös Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus ja Keksintäsäätiö ohjaa ELY-keskusten toimintaa. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013b.)

Sidosryhmätoiminta on erittäin tärkeä osa Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston toimintaa, joten se toimiikin yhteistyössä maakunnan liittojen kanssa ja monien muiden tahojen kanssa. ELY-keskusten tehtäviä ovat muuan muassa:

- yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämisspalvelut, työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus, maatala- ja kalatalousasiat, maahanmuuttoasiat ja EU:n rakennerahastohankkeet
- ympäristönsuojelu, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus, luonnonsuojelu, ympäristön tilan seuranta, vesivarojen käyttö ja hoito
- maanteiden kunnossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat, liikenneturvallisuus, joukkoliikenne ja saaristoliikenne
- ammatillinen koulutus, kirjasto-, liikunta-, opetus- ja nuorisotoimen tehtävät. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013b.)

Edellä oleva kertoo kuinka laaja toimintaympäristö ja tehtävien kirjo Lapin ELY-keskuksella on. Huomioitavaa on myös sen noin 450 henkilön muodostama organisaatio, jossa panostetaan siihen, että palvelu on asiantuntevaa ja edellytykset alueen kehittämiseksi ovat korkeat. Yksi osaamisen kehittämisen pilotin tehtävistä onkin näiden lähtökohtien parantaminen. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013b.)

Pilotin onnistuminen ja tehtävä on erittäin tärkeä organisaatiolle, jossa sen toimivuus ja osaaminen mitataan sen henkilöstön kautta. Toisin sanoen osaamisen kehittäminen on organisaatiolle elintärkeä tehtävä, jotta se menestyisi, koska kaikki toiminnot perustuvat ihmisiin ja heidän asiantuntijuuteen.

3.2 Pilotin tausta ja nykytilanne

3.2.1 CAF-malli

CAF – Common Assessment Framework eli yhteinen arviointimalli on julkiselle sektorille tarkoitettu laadunarviointityökalu. Se sisältää vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista (EFQM) kuin myös Saksan hallintokorkeakoulun luomasta Speyer-mallista. Perusajatuksena sillä on kokonaisvaltainen laadunarviointi. Siinä tarkastellaan paitsi eri tulosalueita myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. (CAF 2006, 4.) Tätä mallia (Kuvio 1) on käytetty Lapin ELY-keskuksessa itsearviointin työvälineenä, jonka perustalta ja tuloksien myötä on sittemmin luotu muita pilotteja, kuten kyseinen Lapin ELY-keskuksen pilotti.

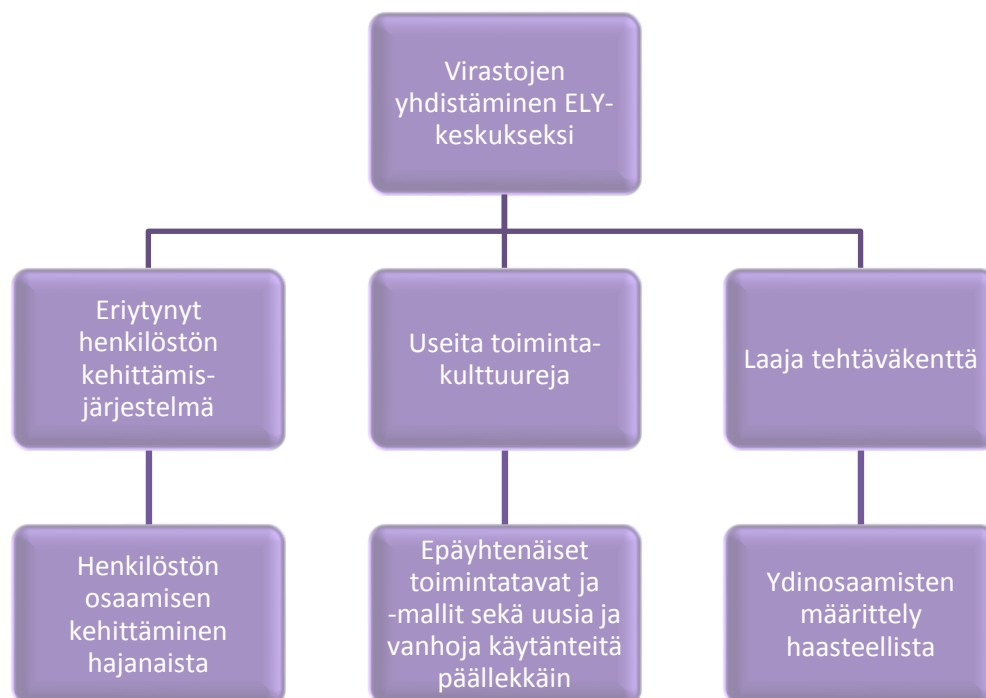


Kuvio 1. CAF-malli (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013a)

Vuonna 2011 jokainen ELY-keskus tuotti mallin mukaisen arvioinnin omasta organisaatiostaan, joka perustui TEM:n päätöksen ottaa CAF-malli käyttöön konsernin virastoissa ja laitoksissa osana konserniohjauksen tiivistämistä. Tarpeena oli löytää ELY-keskusten sisäiset kehittämiskohteet ja vahvuudet. Näin myös ohjaavat tahot eli ministeriöt saavat ELY-keskusten strategisen ohjauksen tueksi yhteisen kokonaisnäköyksen siitä, miten keskuksia voitaisiin yhdessä kehittää paremmaksi toimivuudeltaan. Näiden arviointien perusteella päätettiin luoda ELY-keskusten valtakunnallinen kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on luoda kokonaisvaltaisempi kehittämisote ELY-keskuksia kohtaan erillisten kehittämishankkeiden sijaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Johtopäätöksiin kehittämisen painopisteistä, joihin päädyttiin nykytila-analyysin avulla vuonna 2011, olivat johtamisjärjestelmän, strategisen johtamisen, henkilöstön ja prosessien kehittämisessä. Eri virastojen toimintojen yhdistyttyä yhteiseen Lapin ELY-keskukseen myös CAF-arvioinnissa huomattiin edeltäneiden organisaatioiden erilaiset toimintakulttuurit. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) on tiivistettynä ne tulokset ja kehittämisen haasteita, jotka CAF-arviointi tuotti. Näistä kehittämisen kohteista luotiin kaksi projektikokonaisuutta A ja B. Projekti A keskittyy tunnistamaan ELY-keskusten ja TE-toimiston strategiset kyvykkyudet ja näiden pohjalta luomaan osaamisen kehittämisohjelma. Projekti B keskittyy taasen osaamisen kehittämisjärjestelmään suunnittelemalla ja aikatauluttamalla ohjaavien tahojen koulutus- ja kehittämistarjonta. (Kolomainen 2011.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen haasteet (Kolomainen 2011)

Projekti A:ssa toteutettiin kaksi pilottia, joista toinen on Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston osaamismäärittely ja kehittämisohjelma, johon myös opinnäytetyöni liittyy. Pilotti keskittyy CAF-arvioinnissa esille tulleeseen tarpeeseen henkilöstön osaamisen kehittämisestä, koska se on nykyiseltään hajanaista ja sektoreihin jaettuna. Pilottia ohjaa valtakunnallisen kehittämisohjelman valmisteluryhmä HAUIS eli henkilöstö- ja hallintoasioiden kehittämisen valmisteluryhmä. Pilotissa selvitettiin Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston strategiset kyvykkyydet, jotka ovat asiakkuus, alueiden kehittäminen ja ELY-keskuksen ja TE-toimiston toiminta. Seuraavaksi näiden kyvykkyyksien pohjalta luotiin osaamiskategorioita, joista lopullisiksi vuoden 2013 kehittämisen painopisteiksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä valittiin verkosto-osaaminen, ennakointi ja toiminnan ja prosessien johtaminen. (Kolomainen 2011.)

Lähtökohtana koko osaamisen kehittämisen pilotilla näkemykseni mukaan on resurssien, joustavuuden ja osaamisen yhteensovittaminen. Tarkoituksena on myös luoda kokonaisvaltainen kehittämissuunnitelma Lapin ELY-keskukselle, jota voidaan aina päivittää vuosittain kehityskeskusteluiden ohella. Resurssit ovat vähentyneet ja ovat vähenemässä määrin myös valtionhallinnossa, mikä on johtanut siihen, että asiat pitää saada tiiviimpään

pakettiin ja samalla myös osaamisen on kehityttävä laaja-alaisemmaksi. Puhutaankin niin sanotuista hybridiosaajista. Tarvitaan niin osaamisen johtamista kuin myös osaajien johtamista. (Ojala 2011, 7.) Tehtäväkuvat on laajennuttava ja osaamista on saatava jaettua edellisiltä osaajilta seuraaville asianomaisille. Organisaatiossa tarvitaan joustavuutta kokonaisvaltaisesti, mutta henkilöstön osalta vielä enemmän. Osaamisen johtaminen korostuu Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa nykypäivinä, jotta osaaminen saadaan säilytettyä sillä tasolla, että perustehtävistä suoriudutaan ja osaamisen kehitystä viedään myös eteenpäin. Johtaminen lähtee strategiasta, mutta huomattavissa on ollut pieniä puutteita itse toteutuksessa. Tärkeää on vision, mission, arvojen ja mahdollisesti niiden kautta haluttujen asenteiden välittäminen henkilöstölle. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013c; Ojala 2008, 87–100.)

Syynä on myös henkilöstön ikärakenne, joka johtaa pian monen henkilön eläkkeelle jäämiseen. Se taas johtaa siihen, että heidän osaamisensa ja asiantuntijuus on saatava jäämään taloon ja organisaatiolle. Tätä varten on saatava toimiva käytäntö ja menetelmä. Yksi toimiva menetelmä voisi mahdollisesti olla mentorointi ylimmän johdon haastattelussa kuulemani mukaan. Siihen tarvitaan vain toimivat säännöt ja käytännöt.

3.2.2 Nykytilanne

Tämä kaikki sitoutuu myös näkemykseen ja muutokseen, jonka sanotaan olevan nyt käynnissä julkisissa organisaatioissa. Nykyorganisaatioissa erilaisten rakenneratkaisujen päällekkäisyys on ollut ongelma, kuten myös Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Edellä olevassa kuviossa (Kuvio 2) onkin tämä fakta esillä, joka on se, että organisaatioissa on epäyhtenäiset toimintatavat ja -mallit sekä uusia ja vanhoja käytänteitä päällekkäin. Yleisintä tämä on juuri matriisiorganisaatiossa, joka Lapin ELY-keskus ja TE-toimistokin on. Työntekijä voi kuulua yhtä aikaa esimerkiksi linjaorganisaatioon ja monia toimintoja yhdistävään projektiin. Ongelmana myös on esimerkiksi kuntaorganisaatioissa, että ne koostuvat monista eri rajoilla erotetuista kokonaisuuksista, kuten hallinnosta ja palvelusta, eri palvelusektoreista, päättävistä luottamushenkilöelimistä, päätöksiä

toteuttavista viranhaltijaorganisaatioista ja niin edelleen. (Toiviainen–Hänninen 2006, 12, 14, 204.)

Organisaatioihin on siten luotu erilaisilla väliaikaisilla ja joustavilla järjestelyillä, kuten projekti- ja virtuaalikäytännöillä, puitteita siihen etteivät muodolliset organisaation rajat haittaisi toimintaa. Tästä päästään siihen lopputulokseen, että julkisen puolen organisaatiot ovat alkaneet omaksumaan yritysmäisiä piirteitä. Julkisten organisaatioiden rajat ovat alkaneet avautua, jolloin tarvitaan myös yhä enemmän sidosryhmätoimintaa. Täten yksityisten ja julkisten organisaatioiden rajapintaan on muodostunut erilaisia hybridiorganisaatioita. (Toiviainen–Hänninen 2006, 12,14.)

Siitä päästänkin siihen, miten tämä jatkuvassa muutoksessa eläminen organisaatioissa vaikuttaa osaamisen kehittämiseen. Organisaatiota on virtaviivaistettava, koska päällekkäisiä toimintoja on havaittu olevan vastatapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen. Vastuuta on jaettava uudelleen kuin myös osaamista vähenevien resurssien myötä, ja johtamisjärjestelmän on uusiuduttava ja sitä myötä osaamisen kehittäminen.

Järvinen (1996) esittää mihin kehityssuunta on ollut jo kymmenisen vuotta yrityksissä ja organisaatioissa, joka jatkuu vielä tänäkin päivänä. Sieltä lähteekin perusta sille, mitä myös Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa on tällä hetkellä käynnissä. Kirjassa kehoitetaan keskittymään ja panostamaan henkilöstön huomioimiseen organisaatioissa, mitä painopistesuuntia kehittämistoiminnoissa tulisi ottaa varsinkin, kun tarkastellaan henkilöstöä. Opinnäytetyöhöni liittyviä asioita, joita tulisi ottaa huomioon, ovat yrityskulttuuri, jatkuva oppiminen ja eläminen muutoksessa eli oppivan organisaation periaatteet. Mukaan kuuluu myös omaehtoinen itsensä kehittäminen, arvot, asenteet, viestinnän ja tiedon hankinnan tehostaminen, monitaitoisuuden lisääminen, ydinosaamisten kehittäminen, prosessit ja niin edelleen, joita tulen käsittelemään työn eri vaiheissa. (Järvinen 1996, 99–108.)

Tätä kaikkea voidaan myös tarkastella toisesta näkökulmasta ja ajattelusuunnasta nimittäin uusi julkisjohtamisen oppi (New Public Management). Tarkoittaen yleisellä tasolla julkisen sektorin kokonaisvaltaista uudistamista eli miten julkishallintoa ja sen johtamista saadaan kehitettyä

tehokkaammaksi. Yksilötasolla tämä tarkoittaa, että työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän yrittäjähenkisiä ominaisuuksia. Tällöin yksityisten yritysten ja julkisten organisaatioiden osaamiset lähenevät toisiaan eli julkiset organisaatiot joutuvat yhä enemmän kilpailun alle yksityisten yritysten kanssa. Täten muutoksen tarpeet ovat suuria. (Pollitt–Bouchaert 2011, 2; Horton–Hondeghe–Farnham 2002, 23–26.)

Tämä on aiheuttanut omia haasteitansa myös osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Vaaditaan yhä tarkempaa määrittystä työntekijöiden osaamiselle. Mitä osaamista henkilöllä on ja millä tasolla. Tähän liittyy myös tuloksellisuuden tarkastelu organisaatiossa. Tuloksellisuus on ollut pinnalla ja mukana keskusteluissa nykypäivän taloudellisessa tilanteessa. Esimerkiksi Lapin Kansassa uutisoidussa artikkelissa kerrottiin, että valtion virkoja vähennettiin eniten Lapissa. Vuoden 2000–2010 välillä työpaikkoja on vähennetty yli tuhannella henkilöllä. (Saarela 2013, 4–5.) Virkoja on vähennetty ja luultavasti vielä vähennetään lisää eli resursseista on puute. Tähän lisättyä ikärakenne Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa, henkilöstö on kriittisesti vähenemään päin. Juuri siksi tarvitaankin vaihtoehtoisia toimia myös osaamisen kehittämiseen, jopa pakosta laajentuvien työkuviin myötä ja resurssien vähentyessä. Tuloksia on synnyttävä muutoksista ja taloudellisesta tilanteesta huolimatta.

Kirjassa Kauhanen (2000) esitetään hyvin mistä perimmäisestä ajatuksesta tässä opinnäytetyössä ja Lapin ELY-keskuksen osaamisen kehittämisohjelmassa on kyse. Nimittäin henkilöstövoimavarojen strategisesta suunnittelusta eli henkilöstölle tehdään suunnitelma sen käytöstä, tavoitteista, kehittämisestä. Miten saadaan toimiva kokonaisuus eli henkilöstöpolitiikka, toisin sanoen toimiva organisaatiokulttuuri. (Kauhanen 2000, 21). Nämä vaiheet ovat jo jossain määrin suoritettuja Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa, joten syvennyn vielä enemmän siihen mitä Kauhanen sanoo organisaation sisäisen työympäristön kehittämisestä. Asioita ovat organisaation rakenne, organisaatiokulttuuri, henkilöstön ominaisuuksia; ikärakenne, tieto- ja taitotaso, kehityskyky ja niin edelleen. (Kauhanen 2000, 24).

3.3 Kolme kehittämisen kohdetta

Opinnäytetyön peruskysymyksien ääreltä, ennakointi, prosessien johtaminen ja verkosto-osaaminen, lähdän rakentamaan sitä perimmäistä asettelua eli, miten osaamisen johtaminen ja kehittäminen on ajateltu Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Toisin sanottuna, miten henkilöpääoma yhdistyy organisaatiossa osaamisen johtamisen ja rakenteellisten toimintojen kanssa. Ensin asiaa tarkastellaan yleisestä näkökulmasta, josta sitten tarkennetaan näihin kolmeen kehittämiskohteeseen Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa.

”Organisaation inhimilliset menestystekijät, kuten esimiestoiminta, sitoutuminen, toimintakulttuuri, osaaminen ja sisäinen viestintä, vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen.” (Kesti 2005, 12). Lainauksessa tulee esille vielä järjestyksessä se mistä lähdetään liikkeelle ja miten asioissa tulisi edetä. Aluksi esimiestoiminta on saatava kuntoon, koska johtajat ja etenkin keskijohdon esimiehet ovat pääosassa tuottavuutta parantavan toimintakulttuurin luomisessa. Tätä kautta saadaan myös vaadittu sitoutumistaso organisaation toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Vasta sitten päästään toimintakulttuurin ja osaamisen kehittämiseen. Kaikkea tätä varten tarvitaan tehokas ja toimiva toimintatapa sisäisen viestinnän avulla, joka kulminoituu strategisen kehyksen ja sen tavoitteiden viemiseen henkilöstölle. Näin inhimillisistä menestystekijöistä tulee osa organisaation kyvykkyyksiä eli kompetensseja. (Kesti 2005, 12–14.)

Näitä kompetensseja on kuitenkin välillä vaikea tunnistaa ja siten kehittää. Onkin sanottu, että 20 prosenttia organisaation inhimillisistä menestystekijöistä vaikuttaa 80 prosenttia tuottavuuden nousemiseen ja strategian toteuttamiseen. Uskon, että tämä on myös yksi tarkoitus Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston strategiassa eli keskitytään löytämään ja kehittämään niitä ydinosaamis- ja inhimillisiä menestystekijöitä, joilla tulos saavutetaan. Tässä voidaan myös puhua roolien analysoinnista, mikä tarkoittaa avainhenkilöiden tarkastelua ja ydintehtävien määrittelyä. Tuloksien perusteella yhdistetään ne parhaat tekijät uuteen osaamisen hallinnan järjestelmään, inhimillisiin kyvykkyyksiin, organisaatiokulttuuriin sekä ohjelmiin ja käytäntöihin. Ne on hyvä tunnistaa myös senkin vuoksi, että niihin voidaan varautua ja systemaattisesti kouluttaa henkilöstöä, ja hakea

osaamista myös ulkopuolelta. (Kesti 2005, 16, 105; Boudreau–Ramstad 2008, 145–146.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) onkin hyvin esillä niitä tekijöitä, joita tulisi ottaa huomioon organisaatiota kehitettäessä. Nämä ovat tuottavuuden inhimillisiä menestystekijöitä, jotka oikein käytettynä henkilöstöön muodostaa heidän tuottavuuspotentiaalista tuottavuusvirran. Kyseinen asia esitetään tarkemmin alaluvussa 4.2.2, Kuviossa 4. Nämä inhimilliset tekijät ovat myös ne tärkeimmät ja, jotka ovat tulleet esille myös Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston osaamisen kehittämiseen liittyen. Kaikki kiteytyy kuitenkin Osaaminen-kohdan ympärille, mutta kuten näkyy, sen onnistumiseen ja toimivuuteen tarvitaan paljon muidenkin osa-alueiden tarkastelua. Tähän voidaan vielä lisätä yhdeksi tekijäksi työhyvinvointi. (Kesti 2005, 14.)

Inhimillinen menestystekijä		Keskeinen vaikutus
Arvot ja niiden toteuttaminen	→	helpottaa johtamista
Esimiestoiminta	→	parantaa työsuoritusta
Toimintakulttuuri	→	mahdollistaa vallan ja vastuun jakamisen työntekijöille
Sitoutuminen tavoitteisiin	→	parantaa motivaatiota
Sisäinen viestintä	→	vähentää harhaluuloja
Osaaminen	→	parantaa työmenetelmiä ja tuotteita
Työturvallisuus	→	vähentää sairaspöissaoloja
Prosessit	→	parantavat kaaoksen hallintaa
Asiakastyytyväisyys	→	luo asiakassuuntautuneen toiminnan

Kuvio 3. Inhimillisten menestystekijöiden vaikutuksia ja ilmentymiä organisaatiossa (Kesti 2005, 14)

Osaamisen johtamisen on kuitenkin lähdettävä koko organisaatiosta ja sen työntekijöistä. Tällä tarkoitan perinteisen eli mekaanisen osaamisen johtamismallin ja osaamisen johtamisen kokonaismallin eroavaisuutta. Mekaanisessa mallissa osaamisen johtaminen on erillisenä toimintana muiden toimintojen rinnalla. Mallissa johto tekee strategian, jonka mukaan

kartoitetaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Kehityskeskusteluissa näitä osaamistarpeita yritetään kartoittaa ja sen pohjalta luoda koulutusta tai uutta osaamista tarpeiden korjaamiseksi. Osaamiskartoitus voi jäädä henkilöstöhallinnon tehtäväksi, jolloin johto jää myös erilleen osaamisen kehittämisestä. Osaamisen johtaminen kuitenkin pitäisi olla kokonaismallin mukaista eli osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia ylimmästä johdosta henkilöstöön. (Tuomi–Sumkin 2012, 21–23.) Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa vielä mennään mekaanisen mallin mukaan, mutta juuri kehityksessä kokonaismallin suuntaan havaitsemani perusteella.

Tästä päästäänkin siihen kuinka kaikkien työntekijöiden tulisi nähdä oma työnsä. Puhutaan metaosaamisesta ja substanssiosaamisesta. Metaosaaminen tarkoittaa kykyä ymmärtää strategia omassa työssään ja sitä myöten kokonaisuus. Tämän ymmärryksen myötä työntekijä kykenee tunnistamaan ja tekemään valintoja poisopittavista ja kehitettävistä asioista, mikä edistää hänen tehtäväkohtaista osaamista eli substanssiosaamista. Metaosaamisessa on myös tehtäväkohtaista osaamista, joka muotoutuu työaseman myötä. Mutta kaikkien työntekijöiden on jossain määrin osattava osallistua strategian luomiseen ja sen ymmärtämiseen omassa työssään. (Tuomi–Sumkin 2012, 53–54.)

3.3.1 Ennakointi

Ennakoinnilla haetaan hyvin laajaa käsitettä mielestäni katsottaessa Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston toiminta-alaa ja lukuisia tehtäviä. Tästä syystä osaamisalueen tulisikin kuulua jollain tasolla kaikille henkilöstössä. Riippuu tehtävänkuvasta mitä ja miten ennakoidaan, mutta pääpiirteissään se tarkoittaa oman toimintaympäristönsä tuntemista. Miten se tulee tulevaisuudessa muuttumaan ja miten siihen varaudutaan. Esimies luo raamit saamiensa ohjeiden mukaan ja välittää ohjeita alaspäin mitä asian eteen tulisi tehdä. Esimerkkinä organisaation ikärakenne eli on ennakoitava tulevat eläkkeelle jäännit ja toimittava sen mukaan, esimerkiksi mentorointi menetelmää käyttäen. Lopputuloksena olisi myös muiden menestyneiden organisaatioiden tapaan käyttää yksilöiden lisääntyntä osaamista työtapojen kehittämiseen, ja täten kehittää toimintaansa ennakoivasti. (Kesti 2005, 13; Ojala 2008, 79.)

Ennakointiin liittyen Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa on otettu käyttöön tasapainotettu mittaristo (BSC). Mittaristo on tarkoitettu niin helpottamaan johdon päätöksentekoa kuin myös kertomaan visiosta ja strategiasta alemmille organisaatiotasoisille. Se myös mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha ja ei-rahamääräisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä. Tulevaisuuteen suuntautuneena se toimii hyvänä ennakkoinnin välineenä. (Malmi–Peltola–Toivanen 2006, 48–49.)

3.3.2 Prosessien johtaminen

Prosessien johtamisesta puhuttaessa voidaan asiaa käsitellä myös laajemmin katsottuna eli prosessien hallinnan osaamisena. Tällöin voitaisiin taas sanoa, että asia koskee niin johtoa kuin muuta henkilöstöä. Kyseessä on vain vastuun jakaminen tasaisesti ja tiedetään prosessien eri vaiheet. Työssä voi olla välillä kaaosmaisia piirteitä, kuten myös varmasti Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa on tapahtunut. Jatkuvan muutoksen hallitessa esimerkiksi työntekijöiden vähentyessä, uuden tekniikan käyttöönotossa ja erilaisien projektien ollessa käynnissä aika ei riitä kaikkeen, jolloin myös osaamista ei ehditä kehittämään. Perustehtävien lisäksi tulisi vielä tehdä muita projekteja tai kehitystyötä, jolloin on vain keskityttävä kiireellisimpiin tehtävien hoitamiseen. Tämä vaatii silloin prosessien kehittämistä ja samalla osaamisen kehittämistä, jotta osattaisiin sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Hannus 1994, 27; Kesti 2005, 16–17.)

Kun on paljon muuttuvia tekijöitä pitää monimutkaisuutta ja jopa kaaosmaista tilaa johtaa prosesseilla, jolloin myös tiedon kulku on tärkeää ja kaikki tietävät oman vastualueensa. (Ojala 2008, 285.) ”Prosessien avulla voidaan hallita kokonaisuuksia pienemmillä resursseilla, mutta se vaatii laajempaa osaamista sekä henkilöstöltä että esimiehiltä.” (Hannus 1994, 27).

Prosessien johtamisessa tulee esille erittäin hyvin niin strategian jalkauttaminen organisaatioon, asiakaslähtöisyys ja itse johtamistapa ja -kulttuuri. Yhtenä tekijänä Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto on ottanut käyttöönsä BSC-mallin eli tasapainotetun tuloskorttimittariston. Organisaatio on luonut mittaristosta oman version, jolla pyritään ohjaamaan toimintaa ja prosesseja. Se käsittääkin mittarit strategian jalkauttamiseen ja inhimillisten voimavarojen kehittämiseen. Mallissa on vaikeutensa, koska se kertoo

viiveellä itse tekemisen tulokset, joten sillä ei voida ohjata ennakoivasti. Mutta se on hyvä olla yhtenä osana organisaation laadun ja osaamisen kehittämisessä. (Kesti 2005, 34.)

Asiakaslähtöisyys on myös ollut organisaation yhtenä tavoitteena kehitysprosessissa. Tulisi luoda sellaiset prosessit, joissa asiakas otetaan huomioon ensisijaisena tekijänä. Hyvään prosessiin kuuluu, että kuvaus lähtee asiakkaasta ja myös päättyy siihen. Asiantuntijaorganisaatiossa tuote asiakkaalle on ISO-termien mukaan ”prosessin aikaansaama tulos.” Prosessien hallinnassa on kyseessä ne toimintatavat henkilöstön yhteistyössä, joilla saadaan tehokkaampi, organisoitu ja ymmärretty tekeminen. Ymmärretyllä tekemisellä tarkoitan sitä, että tiedetään miten oma tekeminen liittyy johonkin toiseen tekemiseen ja kokonaisuuteen eli prosessiin. Yhtenä terminä on imuohjaus. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstöllä on tiedossa organisaation tavoitteet, arvot, missio, visio eli kokonaisuudessa strategia. Lähdetäänkin oletuksesta, että ihmiset ovat päteviä, haluavat tehdä hyvää jälkeä ja osaavat ajatella itse, joten he ovat itseohjautuvia. (Kesti 2005, 17). Tämä vain vaatii johdolta avointa viestintää, palkitsemista ja motivointia. (Pesonen 2007, 41, 129, 72–73.)

Organisaatiolta tämä vaatii horisontaalista lähestymistapaa, jossa mahdolliset suuret organisaatiolliset rajat pieneisivät eli organisaatorakenteet madaltuvat ja vastuuta viedään enemmän etulinjaan. (Hannus 1994, 27, 55).

Prosessijohtamiseen liittyy Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston kannalta katsottuna tiedon hallintaan ja käsittelyyn liittyvät osaamiset ja prosessit. Tietoa täytyy osata ohjata tehokkaasti ja systemaattisesti, jotta oikea tieto menee oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Pyritään löytämään uusia tapoja ja keinoja välittää tietoa, kuten yksikkökokoukset. Muita ovat vanhojen tapojen elvyttäminen eli tiimit, Intranet ja muut välineet ja tavat. (Sydänmaanlakka 2007, 180, 198.)

3.3.3 Verkosto-osaaminen

Voidaan puhua suhdepääomasta eli se kattaa kaikki organisaation kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Pelkkä suhteiden määrä ei

ole riittävää vaan niiden laatu. Tarvitaankin yhteistä näkemystä myös yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta voidaan oppia yhdessä ja kehittää osaamista yhdessä. Kyse on luottamuksesta eli kyvystä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuutta säätelevistä normeista. Suhdepääomaa on monenlaista niin sopimukseen sidottua tai valvonnan myötä. Mutta tärkein olisi aito vastavuoroisuus, jota auttavat selkeät sopimukset ja tavoitteet. Yhteistyökumppaneita on myös monentasoista, joista täytyy valita strategian kannalta tärkeimmät. Ne, jotka niin sanotusti hyödyttävät omaa organisaatiota eniten ja ovat tärkeimmät yhteistyökumppanit. Kehitystyökumppaneiden välillä tapahtuu myös ristiriitojen kautta. Tarvitaan niin sanotusti ”päällekkäisyyttä” osaamisessa, jotta ymmärretään toista organisaatiota eli organisaatiokulttuurien on kohdattava. Täten myös ongelmia tulee eteen, mutta niistä tulee selviytyä ja kehittää kummankin toimintaa yhdessä. (Ojala 2008, 63–64, 151–154.)

Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa verkosto-osaaminen siten muodostuu kaikkien omista vuorovaikutussuhteista. Joillakin se korostuu tietenkin enemmän, mutta se on kaikkien parannettavissa. Suhteita tulisi osata luoda ja jakaa. Asiantuntijuus on nykyään yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden kuin asiakkaiden kanssa. (Ojala 2008, 50–51).

Tarkoituksena osaamisen kehittämisessä on, että kaikki osaisivat jakaa resurssejaan. Se mitä edellinen työntekijä on saanut aikaiseksi, oli se kontaktit tai tehty työ, sen tulisi säilyä organisaation tietovarannoissa ja siirtyä seuraavalle työntekijälle.

4 STRATEGIALÄHTÖINEN JOHTAMINEN LAPIN ELY-KESKUKSESSA JA TE-TOIMISTOSSA

4.1 Asiantuntijaorganisaatio

Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto luokitellaan asiantuntijaorganisaatioksi. Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa pääosa tehdystä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, kuten suunnittelua ja konsultointia. Puhutaankin niin sanotusta tietointensiivisestä organisaatiosta. (Lönngqvist–Mettänen 2003, 14.) Suurin osa työstä korostuu luovuuden ja asiantuntijan ajatustyön kautta. Asiantuntijoiden työ on erittäin itsenäistä ja vaatii vastuunottamista. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat yleensä keskimääräistä korkeammin koulutettuja, työssään pätevöityneitä ja heillä on vähintään kymmenen vuoden työkokemus takana. (Pesonen 2007, 24–25.)

Lapin ELY-keskuksen ollessa valtion ohjaama julkisorganisaatio palvelut asiakkaille eli niin sanotusti kaikille Lappilaisille menevät välillisesti heille verorahojen kautta. Kyseeseen tulee myös kaikki yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, joilta Lapin ELY-keskus palveluita ostaa. Tämä on esimerkiksi yksi syy miksi tavoitteita ja tuloksia on vaikea mitata Lapin ELY-keskuksen kannalta, ja täten myös syy-seuraussuhde, miten asiantuntijat onnistuvat työssään. Koska kyseessä on monen organisaation työpanos ja vain asiantuntijat itse tietävät mitä tehdään tai on tehty, on työsuorituksen mittaaminen haasteellista. Siksi sidosryhmätoiminta ja suhdeverkostoilla on isompi merkitys asiantuntijaorganisaatiossa kuin esimerkiksi perinteisemmässä tuotanto- tai palveluorganisaatiossa. (Lönngqvist–Mettänen 2003, 29.)

Asiantuntijaorganisaatiossa aineettomalla pääomalla on erittäin suuri merkitys varsinkin, kun ollaan tietointensiivisessä organisaatiossa. Organisaation menestymisen kannalta korostuu henkilöstön osaaminen ja heidän kykyyn analysoida, soveltaa ja jakaa tietoa. Tämä asettaa haasteen organisaatiolle kuin organisaatiolle, jossa suurin osa työstä on tiedon hallintaa ja johtamista. Tässä opinnäytetyössä tiedon johtamisesta tulee käsitteinä organisaation oppiminen ja aineeton pääoma. Aihe onkin saanut paljon huomiota viime aikoina, mutta siihen liittyvät asiat eivät ole uusia. Niihin on vain aloitettu kiinnittää enemmän huomiota, mikä on varmasti myös

Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa tämänhetkinen tilanne. (Lönqvist–Mettänen 2003, 29; Jääskeläinen ym. 2010, 93.)

Organisaatiossa on huomattavissa, että työntekijät halutaan ottaa aktiivisemmin mukaan kehittämistyöhön. Lapin ELY-keskuksella ja TE-toimistolla on myös erikseen osaamista, jota he voivat hyödyntää keskenään. Aineeton pääoma on varsin laaja käsite sinänsä, joten puhuttaessa tämän opinnäytetyön yhteydessä keskitytään henkilöstöön ja heidän osaamiseensa, unohtamatta myöskään taloudellisia tekijöitä. Taloudelliset ja ei-taloudelliset tekijät ovatkin kriittisiä kohtia osaamisen kehittämisessä, koska osaaminen ja asiantuntijan työpanos on niin vaikeasti mitattavissa. Joten yksi tavoite osaamisen kehittämisohjelmassa on saada kehitettyä mittarit mittaamaan asiantuntijan työpanosta ja kehittymistä, ja sitä myöten organisaation kehittymistä. (Lönqvist–Mettänen 2003, 30,55.)

4.2 Aineeton pääoma

Kirjallisuudessa esiintyy samankaltaisia termejä aineettomalle pääomalle, kuten tietopääoma, älyllinen pääoma ja näkymättömät voimavarat. Aineettomaan pääomaan kuuluu monta osa-aluetta ja määritelmiä onkin tehty runsaasti, mutta opinnäytetyössä keskitytään Otalan ja Lönqvist–Mettäsen luomiin kokonaisuuksiin. Aineettomaan pääomaan kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden taidot, organisaation prosessit ja asiakassuhteet, jotka ovat todella hyvin liitettävissä myös yhteen opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä. Kysytään johdolta, miksi vuoden 2013 kehityskohteiksi valittiin ennakointi, prosessien johtaminen ja verkosto-osaaminen? (Lönqvist–Mettänen 2003, 25.)

Työntekijöiden taidot tulevat kyseeseen ennakkoinnissa. Ennakointia ja siihen liittyviä taitoja tarvitaan monessa tehtävässä Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Yksi syy liittyy itse organisaatioon, joka on ikärakenne. Miten osataan valmistautua henkilöstön eläkkeelle jäämiseen eli osaamisen välittämiseksi ja ylläpitoon liittyen. Miten heidän tietotaito jää organisaatiolle? Organisaation prosessit taasen tulevat esille prosessien johtamisessa eli miten saadaan työskentelytapoja tehokkaammaksi ja virtaviivaistettua. Asiakassuhteet ovat sidoksissa verkosto-osaamiseen eli miten saadaan molemminpuolinen hyöty toisista irti. (Ojala 2008, 47, 52, 285.)

Organisaatioissa on aineettoman pääoman lisäksi myös fyysistä pääomaa esimerkiksi kiinteistöt, laitteet ja taloudellista pääomaa. Aineeton pääoma on kuitenkin se näkymätön pääoma, joka liittyy kiinteästi sekä tietoon ja kokemuksiin että organisaation asiakkaisiin ja teknologioihin. (Lönqvist–Mettänen, 25.) Täten täytyykin tarkentaa syvällisemmin, mihin aineettomaan pääomaan opinnäytetyössä keskitytään.

”Organisaation aineettomalla pääomalla tarkoitetaan erilaisia ei-fyysisiä asioita, jotka luovat yritykselle arvoa.” (Jääskeläinen ym. 2010, 96). Puhutaan myös kolmesta osa-alueesta eli henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Näissä kolmessa alueessa muodostuu aineettoman pääoman osa-alueita, joista jokaisesta keskitytään osaamispääomaan liittyviin tekijöihin. Tästä saadaan pohja ja alku osaamisen kehittämisen tekijöihin ja ymmärtämisessä, miten ne sitoutuvat Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston tavoitteisiin ja valintoihin. (Ojala 2008, 85; Lönqvist–Mettänen, 26; Jääskeläinen ym. 2010, 97.)

4.2.1 Osaamispääomasta rakennepääomaan

Näistä kolmesta osaamispääoman alueesta voidaan keskittyä tiettyihin kohtiin. Pääfokus tulee olemaan strategisen näkökulman myötä rakennepääomassa, josta yhdistytään henkilöpääoman ja suhdepääoman kohteisiin. Aineetonta pääomaa kuvattaessa tämän opinnäytetyön yhteydessä tärkeimmäksi muodostuu osaamispääoma. Osaamispääomassa keskitytään ihmisten tietoihin ja taitoihin, jotka taasen muodostavat organisaation aineettomat resurssit. Näitä tietotaitoja on kuitenkin jalostettava ja kehitettävä, jotta saadaan uutta osaamista. Tähän vaaditaan suunnitelmallista rakennetta eli prosesseja, toimintatapoja, johtamisperiaatteita, kehittämistapoja ja oikeaa ilmapiiriä. Tuloksena tulisi muodostua uutta osaamispääomaa, joka on organisaation varallisuutta. (Ojala 2008, 57–60.)

Osaamispääomaan sisältyy myös organisaation kannalta keskeiset yhteistyökumppanit ja verkostot, jotka tuovat organisaatiolle lisäarvoa heidän osaamispääoman kautta. Siksi on tärkeää myös huomioida yhteistyökumppanit osana omaa osaamisen kehittämistä, jotta saadaan jaettava osaamista yhteistyön kautta. Tämä mahdollistaa myös tulevien

asiakastarpeiden ja sitä kautta oman toiminnan ja omien resurssien kehittämistarpeen tunnistamisen mahdollisimman varhain. Tämä on vahvasti kytköksissä siihen, miksi ennakointi on yksi kehittämisen alueista organisaatiossa. Täten huomioon ottaen nämä edellä mainitut yleispiirteet henkilöpääomasta ja suhdetäomasta päästään siihen, miten kaikki rakentuu rakennetäomasta katsottuna. (Ojala 2008, 60–64.)

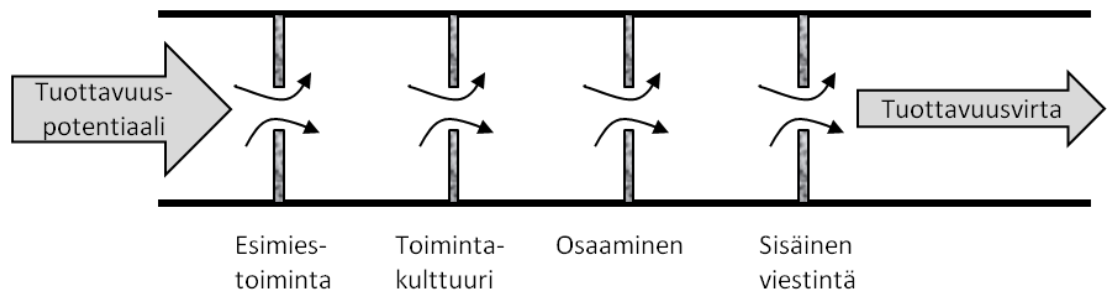
Taulukko, jossa näkyy miten kaikki rakentuu rakennetäomasta, löytyy liitteistä. (Liite 1) Alleviivatut otsikot taulukosta ovat niitä asioita, jotka ovat kytköksissä siihen kaikkeen mitä Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa ollaan parantamassa ja kehittämässä. Täten taulukossa on nähtävillä kuinka kaikki rakentuu rakennetäomasta katsottuna. Rakennetäomassa on eniten tekijöitä ja kaikki on lähdettävä ensin rakenteista. Niistä muodostuu ajan myötä toimiva toimintakulttuuri suhdetäomaan ja henkilöpäomaan katsottuna. (Ojala 2008, 85–86.)

4.2.2 Strategiasta oppiminen

Työ ja kehittäminen ovat koko organisaation läpi ulottuvaa toimintaa ja siihen vaaditaan koko organisaation panostus. Käydään läpi ne tärkeimmät piirteet, joita osaamisen kehittämisessä täytyy ottaa huomioon, oli kyse organisaation sisäisestä kehittämisestä tai eri organisaatioiden välisestä kehittämisestä. Ensimmäisenä täytyy saada rakenteet kuntoon, järjestelmistä toimintakulttuuriin ja siitä arvoihin ja asenteisiin. Rakenteet määräävät toiminnan, joten rakennetäoma on myös johtamisen kannalta tärkein ja esimiesten keskeinen vastuualue. (Ojala 2008, 47, 82–83). Alla olevalla kuviolla (Kuvio 4) voidaan demonstroida, miten tuottavuus saadaan nostettua paremmalle tasolle, ja sitä myötä osaaminen ja organisaation kehittyminen.

Kuvasta nähdään mistä kehityksen on lähdettävä ja miten siitä edetään. Esimiehet opettelevat johtamista ja luovat siten organisaation toimintakulttuurin, jossa toimitaan. Toimintakulttuurin luomisesta päästään osaamisen kehittämiseen organisaation järjestämällä tavalla. Sisäinen viestintä sitoutuu tähän kaikkeen. Tämä onkin hyvin yhdistettävissä Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston organisaatioon, miten heillä on asiat tällä hetkellä. Asiaa tullaan avaamaan tuloksissa ryhmäkehityskeskusteluista ja haastattelusta, joissa nousi esille viestinnän olevan kaikissa yksiköissä ja

niiden välillä vajanaista. Toisaalta viestinnässä on aina parannettavaa, mutta Kestin mukaan se on myös indikaattori siitä, että todellinen syy on kolmessa edeltävässä tekijässä. (Kesti 2005, 106.)



Kuvio 4. Organisaation tuottavuuden virtausmalli (Kesti 2005, 106)

On keskityttävä oikean toimintakulttuurin luomiseen, jossa myös Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa on nähtävillä piirteitä vaiheessa olevasta toteutuksesta. Tällä tarkoitan uuden strategian viemistä henkilöstölle, liittyen osaamisen kehittämisen toteutusmuotoihin. On lähdetty muodostamaan erilaisia tapoja välittää osaamisen kehittämisen strategia ylhäältä alaspäin, joista ensimmäinen on ollut uuden henkilöstöstrategian luominen. Henkilöstöstrategian tarve on suurimmillaan silloin, kun organisaation on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen. Tähän liittyy myös oppivan organisaation käsitteet ja mallit. Organisaation liiketoimintastrategian rinnalle on oltava aina henkilöstöstrategia, joka keskittyy ihmisten johtamiseen, kun taas liiketoimintastrategia on jatkuvan ja nopeampien taloudellisten muutosten kohteena ja mittarina. (Kesti 2005, 45.)

4.2.3 Inhimilliset menestystekijät

”Strategian laadinta on koko organisaation yhteinen oppimisprosessi.” (Tuomi-Sumkin 2012, 16).

Strategiasta puhuttaessa on hyvä selventää niitä menestystekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Puhutaan menestystekijöistä ja kriittisistä menestystekijöistä, joista ensimmäiset ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Toiset taas ovat niitä avainalueita eli ydinosaamista, joilla erityisesti on saavutettava korkea suoritustaso, jos organisaatio haluaa menestyä. Nämä tekijät jaetaan yleisimmin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin, joista keskitytään ei-taloudellisiin tekijöihin. Ei-taloudellisissa tekijöissä

menestystekijät vielä jakaantuvat aineettomiin ja fyysisiin, joista aiheen mukaisesti tarkastelemme aineettomia tekijöitä. (Lönqvist–Mettänen 2003, 23–24.)

Johdettaessa strategiasta on otettava huomioon ne menestystekijät, jotka sitovat asiantuntijaorganisaatiota. Ominaisia menestystekijöitä ovat:

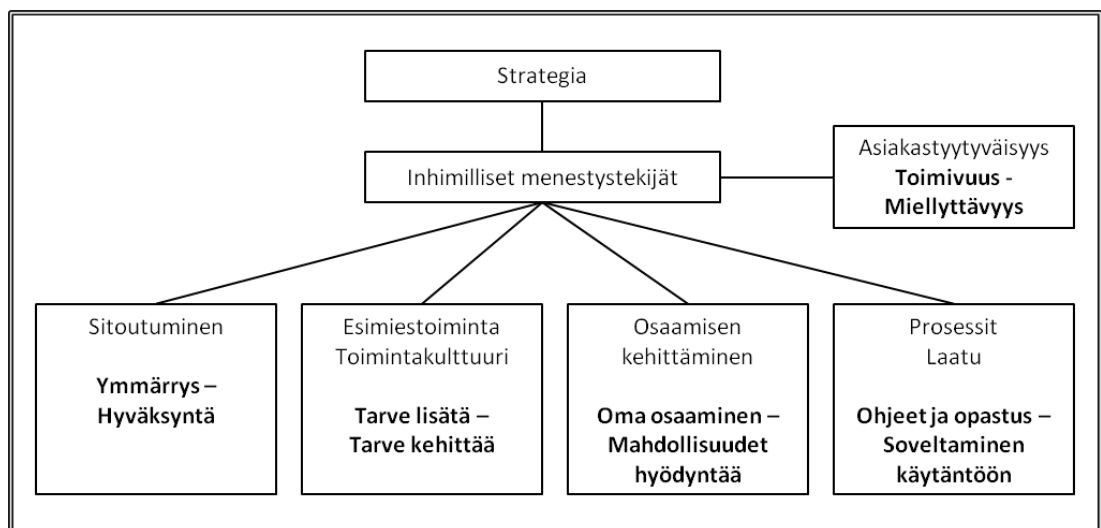
- tuotoksen laatu
- ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus
- tieto ja osaaminen
- työntekijän ja organisaation tarpeiden kohtaaminen
- hyvä työilmapiiri
- kiinteä yhteistyö asiakkaiden kanssa
- tiedon muunnosprosessien hyödyntäminen
- tiedon virtaus suhdeverkostoissa. (Lönqvist–Mettänen 2003, 53–54.)

Edellä olevassa listassa on näkyvässä kuinka asiantuntijaorganisaatiossa, ja tietointensiivisessä toiminnassa, korostuvat juuri henkilöstön osaaminen ja siihen liittyvät aineettomat menestystekijät. Tuotoksen laatuun kuuluu, että työn laatu korvaa määrän. Suurin osa asiantuntijan työstä on luovaa suunnittelua ja mielen tuotosta. Ajanhallinnassa ja ajankäytön tehokkuudessa yritetään välttää turhaa työtä ja tehtäviä täytyy priorisoida. Ajankäyttö on kuitenkin hankalasti määriteltävissä, koska luovaan ongelmanratkaisuun kuluu aikaa ja työn tulos ei välttämättä riipu käytetyn ajan kestosta. Tieto ja osaaminen ovat jokaisen henkilökohtainen resurssi, jota tulisi kehittää niin organisaation kuin henkilön hyväksi. Tähän vaaditaan kuitenkin, että työntekijä on motivoitunut ja ymmärtää organisaation tavoitteet. Työilmapiiriin on oltava hyvä, jotta asiantuntija viihtyy työssään, panostaa sen tekemiseen ja yhteistyö on sujuvampaa. (Lönqvist–Mettänen 2003, 53–54; Pesonen 2007, 25).

Tärkeitä menestystekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa ovat myös ymmärrys yhteistyökumppaneiden tärkeydestä. Asiantuntijan on tiedettävä asiakkaan tarpeet, joita asiakkaat eivät edes itse osaa ilmaista tai tunnistaa. Hyvät asiakassuhteet johtavat sujuvampaan tiedon virtaukseen, joten asiantuntijan luomien henkilökohtaisten ja epävirallisten verkostojen avulla hänen on

mahdollista löytää oikea tieto nopeammin. Tärkeimmäksi lopussa muodostuu tiedon muunnosprosessin hyödyntäminen. Prosessi, jossa asiantuntijan luovuus, tieto ja kokemukset jalostuu ja lisääntyy uudeksi osaamiseksi. Tämä tukee ja tehostaa työn tekemistä ja kasvattaa asiantuntijaa työssään, ja juuri se osaaminen pitäisi saada aina jäämään organisaatioon. (Lönqvist-Mettänen 2003, 53–54; Pesonen 2007, 25).

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on esillä tärkeimmät organisaation toimintaan vaikuttavat inhimilliset menestystekijät. Hieman vahvennettuna näkyvät selitykset ovat toimintaa ohjaavat tekijät, esimerkiksi ymmärrys – hyväksyntä. Näitä ohjaavia tekijöitä hyödynnetään kehittämismittauksissa, joista on myös tarkemmat määritelmät ja keinot, mutta siihen ei syvennytä sen enempää. Mittaaminen ja sen menetelmät on hyvä jatkotutkimuksen aihe, jossa tulisi keskittyä näiden tekijöiden tarkasteluun. (Kesti 2005, 42–43.)



Kuvio 5. Strategian purkaminen inhimillisiin menestystekijöihin ja toimintaa ohjaaviin tekijöihin (Kesti 2005, 43)

Huomattavissa on ollut Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston funktionaalinen organisaatorakenne. Organisaatiossa on tarkoin määritelty ohjaavat tahot, kuka antaa ohjeita mistäkin ja päättää asioista loppujen lopuksi. Pyrkimys on avoimempaan organisaatioon, mikä on näkyvissä esimerkiksi tiimityöskentelyn muodossa. Tiimiin onkin yleensä koottu henkilöitä, jotka täydentävät toisiaan osaamisalueiltaan. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suorituskykytavoitteisiin sekä työskentelytapaan, josta he itse yhdessä kantavat vastuun. Kaikki lähtee siitä oletuksesta, että kaikki

esimiehistä työntekijöihin ovat sitoutuneita osaamisen kehittämiseen, sen tarpeeseen ja näkevät sen hyödyllisenä. (Hannus 1994, 56, 64; Hannus 2004, 264–266.)

4.3 Oppiva organisaatio

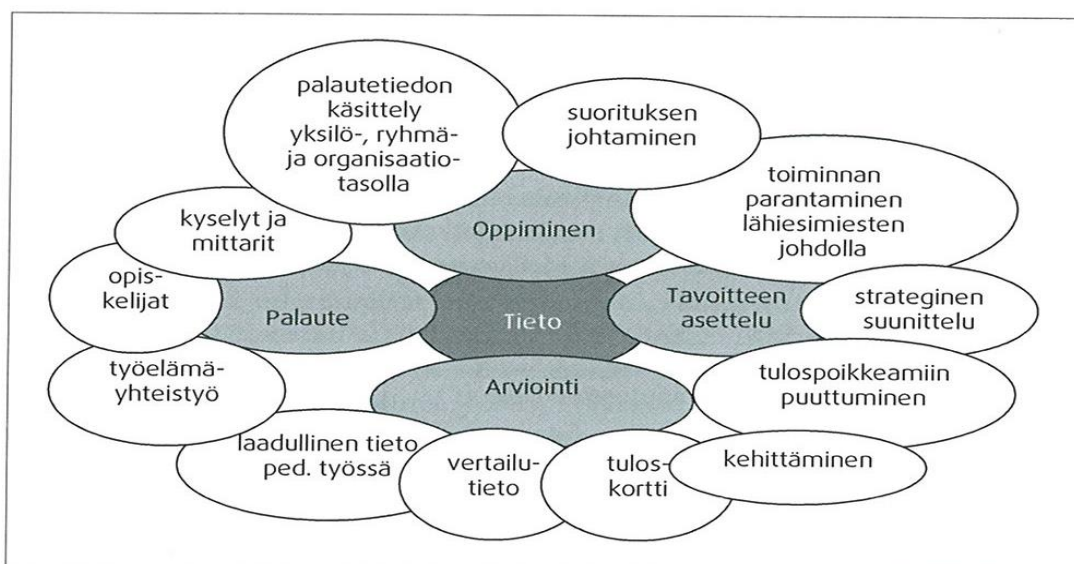
Organisaation oppimisessa on kyse kyvystä luoda yhteinen näkemys ja kuinka se saadaan vietyä osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kaikki alkaa rakennepääomasta, josta onkin mainittu jo edellisissä luvuissa. Rakennepääoma on se tärkein, koska kaikki toiminta perustuu rakenteista muodostuviin malleihin, käytäntöihin ja niin edelleen. Näiden avulla sitten tunnistetaan jatkuvasti liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, kyetään hankkimaan tai kehittämään tarvittavaa osaamista ja hyödyntämään tätä osaamista tekemisessä. Oppiva organisaatio käsitteenä kuvaa rakenteita, joissa organisaatio voi oppia. (Ojala 2008, 78.)

Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä on lähdetty monen muunkin julkisen organisaation tapaan liikkeelle oppivan organisaation käsitteistä. Huomioon otetaan inhimilliset menestystekijät henkilöstön ja itse organisaation kehittämisessä. Puhutaankin sellaisista tekijöistä kuin jatkuva kehittyminen muutoksen hallitessa, toimintakulttuurin luominen inhimillisiä tekijöitä tarkastellen, sitoutuminen, esimiestoiminta ja niin edelleen. Samassa yhteydessä voidaan puhua myös muutosjohtamisesta, joka kuitenkin ajaa samaa asiaa. (Hannus 2004, 20–21). Oppiva organisaatio on sama kuin älykäs organisaatio. Sillä on kyky uusiutua jatkuvasti, ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Oppiva organisaatio myös käsittelee tietoa monipuolisesti. Tieto elää, virtaa ja jalostuu organisaatiossa jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

Koska organisaatio on myös tieto-organisaatio ja paljon sen osaamisesta liittyy tiedon käsittelyyn, on sen keskityttävä aineettoman pääomaan ja tietämyksen johtamiseen. Tässä nämä käsitteet liittyvätkin oppivan organisaation käsitteisiin siinä, että tietämyksen ja tiedon johtaminen johtaisi strategiseen kyvykkyyteen. Tarkoittaen aineetonta pääomaa lisäarvon tuottajana, mikä tarkoittaa tässä kontekstissa tiedon ja osaamisen luomista, vaihtamista ja tuottamista niin yksilöllisesti kuin organisaatiotasolla. Näin saadaan myös organisatorinen oppiminen eteenpäin, ja halutun tavoitteen

mukaisesti (Kuvio 6). Haluttu tavoite on niin yksilöllinen oppiminen kuin siitä muodostuva osaaminen, joka tulee organisaation käytettäviin ja lopulta organisaation osaamiseksi. (Pakarinen 2007, 149–151; Ojala 2008, 47.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) esitetään niin tuloksellisuustietoon liittyviä tekijöitä, mutta myös asiaa organisatorisesta oppimisesta. Keskellä on kaikki tieto, joka organisaatiossa on. Kyse on siitä, miten tietoa hallitaan ja muokataan hyödylliseksi organisaatiolle. Tiedon virtaan vaikuttaa osaltaan yksilöt kykyineen, motivaatioineen, kokemuksineen, verkostoineen ja henkilökohtaisine ominaisuuksineen. Mutta myös organisaation yhteistoiminta, joka kokoaa yksilöiden tietämyksen yhteiseksi organisatoriseksi tiedoksi. Organisatorista oppimista tapahtuu tavoitteen asettelulla, niiden saavuttamisen arvioinnilla, palautteella työsuorituksesta ja oppiminen tietojen perusteella. Näillä neljällä osa-alueella ovat taas omat tiedon saamisen kanavat eli uloimpana olevat sisällöt. Esimerkiksi oppiminen tapahtuu palautetiedon käsittelyllä, suorituksen johtamisella ja toiminnan parantamisella lähiesimiesten johdolla ja oppiminen tietojen perusteella. Näillä neljällä osa-alueella ovat taas omat tiedon saamisen kanavat eli uloimpana olevat sisällöt. Esimerkiksi oppiminen tapahtuu palautetiedon käsittelyllä, suorituksen johtamisella ja toiminnan parantamisella lähiesimiesten johdolla. (Pakarinen 2007, 154.)



Kuvio 6. Tuloksellisuustieto ja organisatorinen oppiminen (Pakarinen 2007, 154)

Tähän linkittyä myös niin sanotun "hiljaisen tiedon" käsite eli miten saadaan kaikki se tietotaito, kokemukset ja verbaalisesti hankalasti ilmaistava tieto omasta työstä välittämään muidenkin osaamiseksi. Tiedon sisältöä ovat tietämisen ja tekemisen tavat, jotka välittyvät monimutkaisemmin ihmisten vuorovaikutuksessa. (Kesti 2005, 51,70.)

5 AINEISTON ANALYSOINTI

5.1 Ryhmäkehityskeskustelut

5.1.1 Havainnot ryhmäkehityskeskusteluista

Ryhmäkehityskeskusteluiden raporttien pohjalta tein oman yhteenvedon osaamisen kehittämiseen liittyvistä tarpeista yksiköissä ja ryhmissä. Myöhemmin sain myös käyttöön ohjaajani oman henkilökohtaisen tiivistelmän samoista raporteista, jota käytin vertailuun omien tuloksieni kanssa. Tämä auttoi minua näkemään asiat heidän ja ohjaajani näkökulmasta katsottuna. Sain selville mitä tulisi ottaa huomioon osaamisen kehittämisessä, kun asiaa tarkastellaan yksikkö- tai ryhmäkohtaisesti.

Tarkennan hieman mitä itse asiassa tein kehityskeskusteluiden raporttien purkamisessa, ja miten kehityskeskustelulomake olisi pitänyt tulkita. Pohjana kehityskeskusteluissa oli kyselylomake (Liite 2), jossa oli määriteltynä erilaisia kohtia ja miten niihin tulisi vastata. Kysymyksessä kuusi on esillä ylimmän johdon valitsevat kolme kehitysalueita, strategiaan kyvykkyyksiin liittyvät osaamistarpeet, jotka on valittu vuodelle 2013. Näihin kohtiin olisi tullut vastata siten, että miten ne liittyvät oman työn suorittamiseen ja mitä parannuksia henkilöstöllä mahdollisesti olisi osaamisalueita koskien. Kysymyksessä seitsemän taasen kysytään mitä osaamista yksiköt tai ryhmät tarvitsisivat suoriutuakseen perustehtävistään. Keskityn tarkastelemaan näitä kahta kysymystä. Tuloksena pitäisi muodostua, joko kaksi erillistä osaamisprofiilia tai yksi yhtenäinen. Jos muodostettavissa on kaksi, niin toinen olisi strategiaan kyvykkyyksiin keskittyvä ja toinen perustehtäviin. Osaamisprofiililla tarkoitan tässä yhteydessä osaamistarpeiden muodostamaa kokonaisuutta.

Organisaatio on lähtenyt oikeista tekijöistä liikenteeseen eli siitä, että saataisiin henkilöstö mukaan kehitykseen. Tästä lähtee oikean toimintakulttuurin luominen, joka sallii henkilöstön kanssakäytävän vuoropuhelun. Pyrkimys on ollut keskustelemaan toimintakulttuuriin, mikä on yksi oppivan organisaation tunnusmerkkejä. Tässä ovat myös olleet vahvasti mukana kehityskeskustelut ja niiden läpivienti, jotka ovat tärkeä väline osaamisen kehittämiseksi sekä yksilö- että ryhmätasolla. Asian painotusta on jopa saattanut tulla kyllästymiseen saakka, mutta se todella on tärkeä osa

prosessia. Tämä kertoo oppivan organisaation hyvistä puolista sen, että organisaatiossa arvostetaan kokemuksellista tietoa ja sen jakamista tuetaan aktiivisesti. Tärkeimpänä on myös esimiesten osaaminen, esimiehistä ylimpään johtoon, keiltä strategisten tavoitteiden tulisi aueta ja välittyä myös muille työntekijöille. Johtajien kehittäminen jakaantuu kahteen osaan: heidän yksilölliseen kehittämiseen muiden mukana, mutta myös johtamisessa ja sen osaamisessa muiden hyväksi. (Kauhanen 2000, 146–148; Kesti 2005, 13,49.)

Tutkittuani aineistoa päädyin ratkaisuun, että niistä on löydettävissä kaksi teemaa kysymysten perusteella. Ensimmäinen on strategiset kyvykkyydet ja toinen on perusosaamiset. Molemmista voidaan muodostaa oma osaamisprofiili, joita voidaan sitten keskenään vertailla. Niiden tulisi keskittyä eri osaamisiin. Mutta, jos niistä on löydettävissä samanlaisuuksia, silloin voidaan sanoa, että henkilöstö ei ole osannut tarkastella kysymyksiä oikein. Strategisissa kyvykkyyksissä tulisi tarkastella niitä ominaisuuksia ja osaamisia, jotka tuovat lisäarvoa organisaatiolle. Lisäarvo syntyy asiantuntijoiden erikoisosaamisen kautta. Perusosaamiset ovat niitä osaamisia, joita tarvitaan hoitamaan välttämättömät tehtävät organisaatiossa. Perusosaamiset eivät tuo lisäarvoa organisaatiolle, koska kaikkien työntekijöiden tulisi omistaa nämä ominaisuudet ja osaamiset. Näitä ovat esimerkiksi virkamiesosaaminen ja tieto- ja viestintäteknologia.

5.1.2 Strategiset kyvykkyydet

Ensimmäiseksi tarkastelen kysymystä kuusi ja strategisia kyvykkyyksiä. Kysymys ja tema voidaan vielä jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat prosessien johtaminen, verkosto-osaaminen ja ennakointi, jotka ovat organisaation vuoden 2013 kehityskohteet. Tarkastelussa otetaan huomioon kuinka laajalle ja monelle osaamisalueelle kehityskohteet vaikuttavat. Erillisiä yksikköjä tai ryhmiä eli ryhmäkehityskeskusteluita on 24 kappaletta, joten yhteneväisyyksien ja eriävyyksien etsiminen oli haastavaa. Onneksi sain apua toimeksiantajaltani, joka myös katsoi kysymykset läpi ja teki niistä oman tiivistelmän. Näin minulta, talon ulkopuolisena henkilönä, ei jää huomaamatta tärkeitä osaamisia, jotka täytyy ottaa tarkasteluun mukaan.

Ensin yleisesti mitä oli huomattavissa ensimmäistä kysymystä tarkastellessa ja kaikkia 24 keskustelua. Kolme yksikköä ei ollut vastannut kysymykseen ollenkaan ja osa yksiköistä lähinnä selitti mitä kehityskohteet tarkoittavat sisällöltään. Osaamistarpeissa pysyttiin hyvin yleisellä tasolla, joten joko kysymyksen tarkoitusta ei ollut täysin ymmärretty tai osaamistarpeiden odotetaan nousevan esille yksilökehityskeskusteluissa.

Hankalinta varmaan onkin näiden yksikkökohtaisten osaamistarpeiden tyydyttäminen. Jokaisella yksiköllä on omaan erikoisalaansa liittyvät osaamistarpeet, joten yhteistä koulutuksen tarvetta ei välttämättä ole. Mutta, koska yhteistä osaamisprofiilia kuitenkin haetaan, niin sellainen on muodostettavissa, josta myöhemmin lisää.

Muuta yleistä mitä kysymystä kuusi tarkastellessa tuli esille oli ”hiljaisten signaalien” mainitseminen ja ennakointiin liittyen eläköityminen. Organisaatiossa on kymmenen vuoden sisällä tulossa aika, jolloin työntekijöitä jää eläkkeelle suuri määrä. Tähän on aloitettu varautumaan suunnittelemalla metodia ja keinoa siirtää tietotaito uudelle työntekijälle edelliseltä asiantuntijalta. Siksi esimerkiksi uudet menetelmät tiedon ja osaamisen vaihtamiseen ovat nyt kehitteillä organisaatiossa. Toisena syynä asian tärkeyteen on se, että myös kuluja koulutukseen liittyen on vähennettävä ja samaan aikaan työpaikkoja on vähennetty. Joten osaamista tulee jakaa uudella, tehokkaammalla ja halvemmalla tavalla. Tehtäväkuvat laajentuvat, mikä vaatii uudenlaisia koulutustapoja.

Ennakointi osa-aluetta tarkastellessa huomasin, että melkein kaikilla yksiköillä on jokin hahmotus siitä, kuinka ennakointitietoa saadaan heidän omaan asiantuntijuuteensa liittyen. Mutta kaikissa yksiköissä oli kuitenkin sama yhteinen vaatimus. Tarvitaan koulutusta siitä, miten tietoa kerätään ja miten sitä muutetaan ennakoivaksi tiedoksi. Tämä on yhdistettävissä edellä esitettyyn teoriaan tietojohdamisesta, miten tietoa käsitellään tehokkaimmin. Kehitys lähtee ensimmäisenä esimiehistä liikkeelle ja tietojohdamisesta. Aineistosta voidaan nähdä, että yksiköt hakevat organisaatiolta apua siihen, miten ja mistä tietoa saataisiin omiin tarkoituksiin. Sitä pyydetään joko mainitsemalla koulutustarpeita tai, että tulisi tehdä enemmän yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Toisena yleisimpänä mainintana oli

erilaisten portaalien käyttö. Tarvitaan sisäisen viestinnän kautta enemmän tietoa paikoista, joista ennakoitietoa on saatavilla. Halutaan myös tai pitäisi osata alkaa keräämään tietoa sidosryhmien kanavien kautta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yhteistyökumppaneiden Internet-sivujen hyötykäyttämistä.

Yksi keino ennakointiin on myös indikaattorien löytäminen, joiden löytämistä ei voida kuitenkaan vain sysätä henkilöstöhallinnolle vaan juuri tätä varten tarvitaan kaikkien apua ja asiantuntijuutta. Näiden indikaattorien, mahdollisesti mitattavien sellaisten, löytäminen on yksi tehtävä organisaation kehitystyössä.

Prosessien johtaminen-kohdassa tärkeimmäksi muodostui projektien hallinta ja prosessien johtaminen asiakkaan näkökulmasta. Prosessin tulisi alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Tämä kehittämiskohde valittiin enemmänkin TE-toimiston puolelta, koska heillä kaikki tekeminen on prosessien varassa ja heidän työnsä on lähellä asiakasta. Tarvitaan toimivia prosesseja, jotta kaikki sujuisi kitkattomasti. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013c.) Isoin työ kuitenkin, joka prosessien johtamisessa tarvitaan, on muodostaa strategiakartat ja yleensäkin kuvata prosessit konkreettisesti. Näin kaikille työntekijöille tulisi selväksi, mikä hänen osansa prosessissa on. Tätä on Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa lähdetty rakentamaan kyvykkyyskartan luomisella. Kartassa on kolme pääkehityskohdetta ja muitakin osaamiskategorioita, johon sitten määritellään osaamistarpeita sen mukaan ovatko ne nopeasti kuntoon laitettavia, ylläpidettäviä vai kehitettäviä. (Lapin elinkeino- liikenne ja ympäristökeskus 2013c; Hannus 2004, 73.)

Verkosto-osaaminen tai verkostoyhteistyö liittyy viestinnän kanssa eniten yhteen. Kyse on niin sisäisestä kuin ulkopuolisesta yhteistyöstä. Organisaation sisällä on luotava toimivat puitteet informaation esteettömälle kululle ja uusia keinoja jakaa tietoa. Yksi näistä keinoista on esimerkiksi yhteiset toimitilat, jolloin viestintä helpottuu. Sisäisessä yhteistyössä on tapahtunut hyviä muutoksia viimeisen vuoden sisällä löytäen uusia keinoja jakaa tietoa. Tästä on edellinen tutkimus tehty vuonna 2012, joka keskittyi kehittämään organisaation sisäistä viestintää. (Ylitalo 2012.) Henkilöstö on otettu paremmin mukaan kehitystyöhön. Myös vuoropuhelu johdon ja

työntekijöiden välillä on edistynyt paljon ja parempaan suuntaan mennään kyseisen kehittämistyön myötä.

Verkosto-osaamisessa aineiston pohjalta ensimmäiseksi huoleen aiheeksi nousi selvien roolien ja vastuun jako. Jotta lisäarvoa syntyy molemmille osapuolille yhteistyössä, on löydettävä yhteiset tekijät ja jaettava samoja arvoja.

Osaamisprofiili tai -tarpeet strategisista kyvykkyyksistä:

- metaosaaminen ja prosessikuvaukset
- substanssiosaaminen
- ennakoititaidot ja analysointitaidot
- viestintätaidot
- projektiosaaminen.

Tärkeintä olisi aloittaa siitä mitä organisaation sisällä osataan ja miten osaamista ja tietoa saataisiin jaettua niin, että hyötyä tulisi organisaatiolle mahdollisimman edullisella tavalla.

5.1.3 Perusosaamiset

Kysymyksessä seitsemän käsiteltiin organisaation perusosaamisia ja mitä tarpeita niiden kehittämiseen ollaan vailla. Moni yksikkö ei ollut tarkastellut heidän ryhmäkohtaisia osaamistarpeita tai mitä tarvittaisiin, jotta vaaditut tavoitteet toteutuisi. Seitsemän yksikköä 24:stä vastasi kysymykseen, joko yhdellä lauseella osaamistarpeista tai sanoivat, että nämä asiat tulevat esille vasta yksilökehityskeskusteluissa. On tärkeää tulevaisuudessa ja tulevissa yksilökehityskeskusteluissa, ja niiden jälkeen, kerätä nämä osaamistarpeet ja vaatimukset hallitusti. Tällä tarkoitan jonkinlaista taulukkoa, karttaa, ohjelmaa tai henkilökohtaista osaamisprofiilin muodostamista. Täten tulokset olisi vertailtavissa mahdollisimman helposti ja niihin osattaisiin varautua aikaisessa vaiheessa. Silti kaikki koulutuksen ja oppimisen halu lähtee kaikista itsestään, joten tässä vaaditaan erittäin korkeaa moraaliala työntekijältä hakea koulutusta itselleen. Johto voi seurata työntekijöitään paremmin osaamisprofiileilla ja ohjelmilla, joissa henkilön osaaminen on kuvattu. Työntekijöille tulisi antaa keinot ja kanavat siihen, miten ja mistä koulutusta saisi mihinkin tarkoitukseen.

Organisaation täytyy löytää tehokas tapa tarkastella työntekijöidensä osaamisia. Tähän tulisi luoda hallittu tapa kerätä ja analysoida tietoa. Helppointa olisi, jos tähän olisi jokin ohjelmisto olemassa ja sitä hyödynnettäisiin henkilöstön tietojen keräämiseen. Organisaatiossa on kuitenkin ollut tarkoitus löytää tehokas keino niin johtajille kuin itse työntekijöille seurata omaa kehitystään. Osaksi kehityksen hidastumista on tullut se, että jotkut eivät ole välttämättä halukkaita enää kehittämään itseään. Kyseeseen tulee muutoksessa eläminen ja muutosjohtaminen, jonka yksi tärkeä tekijä on uusien arvojen ja asenteiden omaksuminen. Puhutaan myös vanhasta poisoppimisen vaikeudesta ja, että ihminen on tehty oppimaan, mutta se vaatii aikaa. (Kauppinen 2002, 30.)

Osaamisprofiilia tai -tarpeita mietittäessä kysymyksestä seitsemän, esille nousi näitä asioita:

- lakiin liittyvät koulutukset, esimerkiksi hankintalaki,
- mediaosaaminen ja viestintä
- verkosto-osaaminen
- tietotekniikkakoulutus
- projektinhallinta.

Mediaosaamiseen ja viestintään kuuluu niin hankalan asiakkaan kohtaaminen kuin normaali asiakaspalvelutilanne, ja miten toimia median kanssa, jos tällaiseen tilanteeseen joutuu. Verkosto-osaamiseen kuuluu toiminta muiden yhteistyökumppaneiden kanssa, osallistuminen tiettyihin tapahtumiin tai koulutuksiin esimerkiksi siltapäivät, tiemerkitpäivät, jotka mainittiin Kunnossapito- ja investointiyksikön ryhmäkehityskeskustelun raportissa. Tietotekniikkakoulutus sisältää uusien tietojärjestelmien ja laitteiden käytön oppiminen, videoyhteyksin tapahtuva asiakaskohtaaminen kuin myös koulutustilaisuudet. Tietojärjestelmällä tarkoitan sitä, että osataan hakea tietoa oikeasta paikasta ja tietojärjestelmistä.

Lisäksi oli omakohtaisia tarpeita, johon voidaan lukea lakien kohdalta omaan työhön liittyvät vaatimukset. Mitä lakeja pitää tietää ja uusien lakien tullessa niiden oppiminen. Työssä oppimista oli myös huomattu ottaa mukaan yhdestä menetelmästä, joka on oleellinen kehitystavoista. Ympäristöyksiköllä

omakohtaista osaamista on mallien ymmärtäminen esimerkiksi melumallinnus tai ilmamallinnus.

Tähän haluan vielä mainita BSC-korttien käytöstä Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Tutkiessani tulokortteja, joita on luotu vuodelle 2013, huomasin hyviä huomioon otettavia tekijöitä. Havainnot kertoivat organisaation panostuksesta asiakkaisiin ja henkilöstöön. Ensimmäisenä on lähdetty valtakunnallisista 16 painopistealueesta, jotka on rakennettu Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston näkökulmasta. Sitten on viisi kohtaa: vaikuttavuus, asiakkaat ja kumppanit, prosessit, resurssit ja henkilöstö, joita tulokorteissa tarkastellaan. Nämä tulokortit ovat alku kehitykselle ja tie parempaan ymmärtämiseen vuosittain, jos ei jopa päivittäiseen, tapahtuvaan tavoitteiden tarkasteluun ja niiden kehittämiseen. Tulokorteissa on hyvin tiivistetty ja koottu kaikki oleelliset tavoitteet ryhmäkehityskeskusteluihin verrattuna. Huomioon on otettu verkostojen lisäarvo. Myös indikaattoreita on esitetty ajatellen tulevia toimenpiteitä osaamisen kehittämisessä, joka on näiden mittareiden löytäminen. Tulokortit ovat hyvä lisä seuraaviin kehityskeskusteluiden yhteyteen. Niiden avulla on helppo jäsentää mihin keskitytään ja pystytään keskittymään, resurssit huomioon ottaen.

5.2 Ylimmän johdon haastattelu

5.2.1 Ylimmän johdon tahtotila

Haastattelu tehtiin kolmen ylimmän johdon henkilön kanssa, jotka vastasivat kysymyksiin osaamisen kehittämisen menetelmistä Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Esimerkiksi, mitä he ovat hakeneet valitessaan vuoden 2013 kehittämisen kohteiksi ennakkoinnin, prosessien johtamisen ja verkosto-osaamisen. Haastattelun tehtävänä oli selvittää kohtaavatko muun henkilöstön ja ylimmän johdon näkemykset osaamisen kehittämisen menetelmistä ja strategisista näkemyksistä. Saadaan mahdollisesti syvempi näkemys asiasta, mitä ristiriitoja ja yhteneväisyyksiä esimiesten ja muun henkilöstön kanssa on.

Olen jakanut kysymykset karkeasti kahteen kategoriaan: pääkysymyksiin ja siitä tarkentuviin kysymyksiin. Näin haastattelu on jaettavissa kahteen teemaan. Ensimmäinen on strategian käsittely niiden kolmen kehittämisen kohteiksi valittujen osaamiskategorioiden kautta ja toinen on kaiken

tarkastelu ylimmän johdon kokemusperäisen taustan kautta. Haastattelulla haen ylimmän johdon rehellisiä mielipiteitä, mutta myös objektiivista katsomusta siihen, mitä organisaatio tarvitsee kehittyäkseen ja selviytyäkseen.

Kaikilla ylimmän johdon johtajilla on vuosien ja jopa kymmenien vuosien työkokemus johtotehtävistä, joko kuntaorganisaatiossa tai muissa hallinnollisissa tehtävissä. He ovat todellisia asiantuntijoita ja tuntevat oman organisaationsa parhaiten niiden edellytysten näkökulmasta, josta kaiken kehityksen on lähdettävä liikkeelle. Heiltä tulee linjakohtaiset ohjaukset ja vaatimukset kullekin vuodelle. Johtajat ovat myös erityisessä asemassa sen myötä, että he tuntevat organisaation sekä alhaalta että ylhäältä käsin. Tällä tarkoitan sitä tärkeintä päättävää elintä Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston johtamisessa. He saavat tiedon, vaatimukset ja ohjauksen ylemmiltä tahoilta, jotka pitää sitten allokoida oikeisiin kohteisiin heidän organisaatioon sopivaksi. Näin ollen heiltä on erittäin tärkeää saada syvällisempää tietoa osaamisen kehittämistä.

Osaamisen kehittämistä katsotaan Lapin ELY-keskuksessa strategiasta lähteväksi. Tärkeäksi osaksi muodostuu juuri ylimmän johdon tahtotila ja näkemykset siitä, mikä tulee olemaan tarvittava ydinosaaminen lähivuosina ja tulevaisuudessa. Ohjeita ja ohjausta tulee tietenkin myös ministeriöiden suunasta määritellen valtakunnalliset päämäärät. Osaamisen kehittämisen yhteiset päämäärät tulevat ylemmiltä tahoilta eli ministeriöiltä. Osaamisen johtaminen voidaan myös luokitella omaksi luokaksi, koska ensin on lähdettävä sen parantamisesta ennen kuin voidaan parantaa muuta organisaatiota. Lopullinen työ ja kehitys tapahtuvat kuitenkin aina organisaatiolähtöisesti. Kaikilla eri ELY-keskuksilla ja TE-toimistoilla on omat alueelliset lähtökohtansa ja painopisteet kehittämisen tarpeille, joten osaamisen johtamiseen tarvitaan erityistä huomiota varsinkin lähiesimiesten toiminnassa. Virastolla täytyy olla selkeät strategiset tavoitteet, jotka ovat tehokkaasti ja ymmärrettävästi jalkautettu koko henkilöstölle. Tämä auttaa ja tulisi johtaa siihen, että henkilöstö tunnistaa omien työtehtäviensä osaamistarpeet ja aktivoisi heitä omaehtoisesti kehittämään näitä tarpeita.

Osaamisen johtamiseen kuuluu mukaan kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehittäminen, johon tarvitaan henkilöstön ymmärrystä ja osallistumista. Tällä tavalla saadaan ylimmän johdon näkemykset sitoutettua koko organisaatioon ja mahdollisesti yksilöä myöten.

Lapin ELY-keskuksen perehdytysoppaassa kerrotaan Ylijohtaja Pirkko Saarelan sanojen mukaan, että:

”yhteisen ELY-toimintakulttuurin luominen on sisäisesti tärkeimpiä tehtäviämme.” (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013a).

Tähän kontekstiin sitoutuukin yksilöstä lähtevä osaaminen ja hänen kehittämisenhalu. Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston toimintaa kehitetään yhdessä uusia toimintatapoja etsiessä ja niiden mahdollistamista toimintakykyisiksi kokonaisuuksiksi. Tähän kuitenkin vaaditaan, että jokainen tarttuu haasteisiin ja kehittymismahdollisuuksiin niiden tullessa esille ja on täten rohkeasti kehittämässä Lapin ELY-keskusta ja TE-toimistoa eteenpäin. Jokaiselle myös turvataan mahdollisuus kehittyä omien taipumustensa ja osaamisensa mukaan, huomioon ottaen nykypäivän vaatimukset oppimiselle. Tämä tarkoittaa jatkuvaa opiskelua ja näkökulman laajentamista myös omia työtehtäviä laajemmin. (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013a.)

Aineeton pääoma eli tässä tapauksessa henkilöstön tietotaito on tärkeä tekijä tietointensiivisessä organisaatiossa. Joten on alettu keskittymään tähän aineettomaan pääomaan, jolla on merkitystä taloudellisten tulosten saavuttamisessa. Yritetään ottaa huomioon aineettoman pääoman merkitys virastolle unohtamatta taloudellisia tekijöitä. Taloudelliset tekijät yhdistyvät niin sanottujen ei-taloudellisten tekijöiden kanssa. (Lönnqvist–Mettänen 2003, 29–30.) Samaan yhteyteen sitoutuu kuvio 6 tietomääritelmä. Organisaatio tähtää löytämään keinot tiedon ja osaamisen vangitsemiseen työntekijöiltä työntekijöille ja lopulta organisaation osaamiseksi.

5.2.2 Haastattelun purkaminen

Aineistossa haastateltavia ei kutsuta heidän omalla nimellään vaan olen merkinnyt heidät Johtaja 1, Johtaja 2 ja Johtaja 3. Haastatteluaineiston purkamiseen käytän apuna yhden tutkimuksen kysymyksiä, jotka auttavat aineiston käsittelemisessä. Tutkimuksen otsikko on Oppivien

organisaatioiden tunnuspiirteet. (Ojala–Jaskari–Vartiainen 2004, 2–4). Tutkimus käsittelee montaa tapaustutkimusta osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Kyse ei ole kuitenkaan pelkästä osaamisen johtamisesta vaan myös osaamisen kehittämisestä. Kyseessä on menetelmien, keinojen ja osaamistarpeiden kehittäminen, mikä koskee koko henkilöstöä.

Ensimmäinen kysymys on, miten osaamisen johtaminen ymmärretään organisaatiossa. Tähän liittyy ylimmän johdon tahtotila eli haastattelukysymyksistä ensimmäinen. Tämän opinnäytetyön kannalta kysymys on oleellisin, koska etsin ymmärrystä siitä, mikä on johdon ymmärrys asiasta verrattuna muuhun henkilöstöön. Haastattelussa tuli esille, että pilotti on todellakin vasta alkuvaiheessa Lapin ELY-keskuksessa ja TE-toimistossa. Osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä ei ole systemaattista tapaa mitata tai tarkastella osaamista. Nyt haetaan niitä tapoja, osaamisprofiileja, osaamiskartoituksia, joilla johto voi johtaa henkilöstöä paremmin. Johtaja 1 sanoin:

”Johdon näkökulmasta tämä näyttääkin vielä semmoselta, että me ei pystytty edes määrärahoja allokoimassa oikeen mitenkään ottaen huomioon, tätä että miten paljon, mihin ja kelle me näitä määrärahoja osaamiseen kehittämiseen tarvitaan.” (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013c).

Osaamisen kehittämiseen on kyllä panostettu, mutta se on vielä siinä kehitysvaiheessa, ettei vielä tiedetä tarkkaan minne resursseja esimerkiksi tulisi kohdentaa. Osaamisen johtaminen ei ole kehittynyt sille tasolle, että se olisi organisoitua. Muotoa vasta haetaan kehityskeskusteluiden kautta ja määrittelemällä erilaisia keinoja ja tapoja hallita osaamista.

Osaamisen johtamisessa ja kehitystyössä johdon näkökulmasta oli myös tavoitteena, että henkilöstö alkaisi oppia vanhasta pois. Johtaja 1 sanoi:

”tämä saadaan ajallaan aikaiseksi puhumalla, puhumalla ja vielä puhumalla ja keskustelemalla asioista.” (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013c).

Näin ollen ymmärrys saadaan sille tasolle, että kaikki tietävät missä mennään. Henkilöstössä on ollut myös osaamisen johtamisesta hieman erilaiset käsitykset. Jokainen työntekijä täytyy tietenkin ottaa huomioon, mutta haastattelussa selvisi se, että haluttaisiin enemmän selvittää

osaamista organisaation tavoitteista ja tarpeista lähtien. Nyt on ollut sitä Johtaja 1 mukaan, että jokainen haluaa oman tehtävänsä näkyvän niin sanotusti tärkeimpänä prosessissa. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista tai tarpeellista jokaisen työtehtävän kohdalla, mikä tulisikin selventää henkilöstölle.

Yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi muodostui se, että osaamista tulisi tarkastella organisaation tarpeista. Ennen ja vieläkin mennään sillä vanhalla kaavalla, että ylemmät ohjaavat tahot järjestää koulutusta, joihin kukin saa hakea, jos siltä tuntuu. Tähän nyt haetaan muutosta eli koulutus katsottaisiin organisaation tarpeista katsoen. Koulutus halutaan myös saada lähemmäs eli mahdollisesti se järjestettäisiin omalla paikkakunnalla. Tätä varten johto haluaa tällä kehittämistyöllä saada kuvan kokonaisuudesta, mitä osaamista tarvitaan, kuka sitä tarvitsee ja millä tasolla. Saataisiin kehittämissuunnitelma työntäjän tarpeista katsoen ja koulutusta oikeisiin tarpeisiin.

Huomattavia puutteita on vielä, koska kehittämistyön tulokset ovat vielä tulkinta vaiheessa. Muutosta ja uutta osaamisen kehittämissuunnitelmaa ollaan nyt vasta jalkauttamassa organisaatioon. Organisaatio on siten jäänyt hieman taakse kehitystyössä. Organisaatio on monien rakennemuutosten työllistämä. Joten osaamisen kehittäminen, vaikka se on tärkeää, on jäänyt muun muutoksen jalkoihin. Tärkeää olisi, että organisaatiossa voitaisiin yhdessä keskittyä osaamisen kehittämiseen. Organisaatiossa sille ei saada tällä hetkellä tarpeeksi aikaa ja painoarvoa.

Johtaja 3 sanoi kuitenkin, että:

"heille osaamisen johtamisessa oli auttanut yksi ryhmätyö, jossa he esimiesten kesken arvostelivat toisensa. Tämä auttoi heitä ymmärtämään paremmin sitä, miten ihmiset ovat erilaisia ja työskentelevät eri tavoin. Nämä erilaisuudet tulisikin ottaa vahvuutena eikä karsastaa erilaisuutta." (Lapin elinkeino- ja ympäristökeskus 2013c.)

Yhteistyöhön tulisi panostaa, jotta voitaisiin hyötyä toisista uusien hyvien käytäntöjen toimeenpanossa. Tulisi ehkä odottaa otollisempaa hetkeä, jolloin organisaatiolla olisi aikaa tiiviimpään yhteistyöhön ja asiaan voitaisiin panostaa kunnolla.

Toinen kysymys tutkimuksesta on, että miten osaaminen näkyy organisaation strategiassa. Tämä on erittäin ilmeistä, että kaikki on todella hyvin sidottu organisaation strategiaan, puhutaanhan strategialähtöisestä johtamisesta. Osaamista on lähdetty kehittämään asiakkaiden lähtökohdista, oli asiakas talon sisältä tai ulkoa. Huomattavaa on myös se, että suurin osa ohjeista tulee Työ- ja elinkeinoministeriöltä ja muilta ohjaavilta tahoilta. Näissä virastoissa osaamista on jo kehitetty monen vuoden ajan. Joten osaamisen kehittäminen on syvällä organisaatiossa kuin myös sitä ohjaavissa tahoissa. Ainoa kysymyksen aihe on, onko sille laitettu tarpeeksi painoarvoa? Johtajien ja oman tulkintani mukaan asiaan panostetaan, mutta välillä asioita hidastaa kommunikaation puute. Kaikilla on oma agendansa mitä he ajavat. Menee aikaa saada kaikki tahot samalla linjalle asioissa.

Strategiasta johdettuna on tärkeää, että visio, missio ja arvot ovat kaikille selvät. Nämä ovat vielä hieman taka-alalla organisaatiossa. Täten olisikin tärkeää saada kaikki tunnistamaan oma työnsä osana organisaation prosesseja. Haastattelussa johtajat huomasivatkin, että prosessien johtaminen voitaisiin muotoilla prosessien hallinnaksi, jolloin se koskisi jokaista työntekijää ja se voitaisiin tunnistaa yhtenä kehitysalueena.

Isoimpana työnä tuleekin olemaan organisaatiokulttuurin uudelleen luominen ja muuttaminen. Tämä vaatii arvojen sopivuutta ja ottamista jokapäiväiseen työhön mukaan ohjaamaan päätöksiä. Asenteet tulisi muuttua eli toimitaan arvojen mukaan. Johtaja 1 sanoin:

*”tärkeimmiksi muutoksen kohteiksi voisi valita asenteet ja oppivan organisaation. Asenteeseen liittyy se, että nyt vain pelataan näillä korteilla mitä on jaettu ja ihmisten tulisi tajuta, että uutta pitää oppia, tulisi oppia vanhasta pois ja tehtäviä jaetaan.”
(Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013c.)*

Oppivan organisaation käsitteeseen johtajien käsityksen mukaan kuuluu se, että opittaisiin virheistä ja osattaisiin elää jatkuvassa muutoksessa eli jatkuvan kehittämisen malli.

Seuraavaksi on organisaation osaamisen kehittäminen, oppimisen edistäminen ja osaamisen jakaminen. Tähän osioon ollaan hakemassa parempia käytäntöjä, työkaluja, mittareita ja niin edelleen. Osaamiskartoitusta on tehty niin CAF-työkalulla, kehityskeskusteluilla, BSC-korttien luomisella,

strategiakäsikirjalla ja muilla asiakirjoilla henkilöstöön liittyen. Seuraavana onkin osaamisprofiilien ja -karttojen rakentaminen. Menetelmien ja mittareiden löytäminen on seuraava etappi kehityksessä. Menetelmistä haastattelussa puhuttiin sen verran, että mentorointi, työssä oppiminen ja henkilökierto voisivat olla niitä ensimmäisiä käyttöön otettavia. Mutta kaikki menetelmät tilanteesta riippuen halutaan pitää avoinna. Toiseen asiaan käy jokin toinen menetelmä, kun toiseen joku toinen lähestymistapa.

Oppimista halutaan jakaa tehokkaammin ja saada uusia kanavia sen jakamiseen. Johtajatkin sanoivat, että osaamisen jakaminen saadaan parempaan kuntoon sitten, kun heidän toimitilansa yhdistyvät. Hiljaisen tiedon siirtymiseen suunnitellaan järjestelmällistä toimintatapaa, esimerkiksi mentoroinnin avulla. Osaamisen jakamiseen täytyy myös keksiä palkitsemistapoja, joilla osaamisen jakamista kannustettaisiin. Tähän on myös tulossa muutosta teknisten laitteiden osalta. Nyt organisaatiossa käytetään jo videolaitteita ahkerasti, mutta tätä halutaan vielä kehittää saamalla kone, jossa mahdollisuus videoyhteyteen. Tämä on yksi keino saada jaettua tietoa kuin myös osaamista. Teknologia on vielä aika vanhanaikaista, joten siihen tulisi panostaa myös. Työ- ja elinkeinoministeriön valinnat heidän omista kuudesta kehittämisalueesta yksi osa on palveluiden sähköistäminen. Teknologiaa uudistetaan ajan myötä.

Johtaja 1 ja Johtaja 3 sanoin:

”koska muutosta on niin paljon samalla hetkellä, niin tärkeää olisi saada jonkinlainen kokonaisuus kasaan aluksi, jota sitten voidaan kehittää. Ei haluta tehdä liian raskasta järjestelmää, jota kukaan ei sitten pysty hallitsemaan.” (Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013c.)

Johtajat myöntivät samaan asiaan, että muutosvaiheessa tarvitaan proaktiivisia työntekijöitä. Tällä tarkoitan sitä, että ihmiset itse näkisivät omat kehitystarpeensa ja ilmoittaisivat siitä esimiehelle, kuka sitten päättää tarvitaanko sitä osaamista vai ei. Jotkut työntekijöistä ovat aktiivisia asiassa, mutta ne, jotka eivät ole pitäisi myös saada sitoutumaan asiaan. Heidät tulisi saada tunnistamaan tarpeensa ja haluamaan oppimaan uutta.

6 TULOKSET

6.1 Johtopäätökset

Osaamisen johtamista on kehitetty valtionhallinnossa jo yli kymmenen vuotta tiiviisti, josta löysin Valtiovarainministeriön kehittämistyön loppuraportin vuodelta 2001. Siinä on tutkittu ja kehitetty juuri niitä periaatteita, joita tässäkin opinnäytetyössä käsitellään. Osaamisen johtamisen kehittäminen jatkuu tietenkin aina, mutta nyt on myös päästy työntekijöihin saakka eli kaikkia koskettavaan osaamiseen kehittämiseen. Ainoa ihmetyksen aihe on kuinka kauan on mennyt, että asiassa on edetty muihin valtiohallinnon alaisina oleviin organisaatioihin. Prosessi on erittäin hidas. Huomioon täytyy tietenkin ottaa organisaatioiden omat lähtökohdat ja tarpeet, mutta ainakin asiaan on nähtävästi panostettu ja annettu riittäviä resursseja. Resurssit kuitenkin tiukentuvat entistä enemmän nykypäivänä, mikä hidastaa kehitystä.

Tämä on esimerkiksi nähtävissä Lapin ELY-keskuksen henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2012–2015. Suunnitelmassa sanotaan, että osaamista kehitetään vain välttämättömissä tilanteissa ja vain kiireellisimmät asiat hoidetaan eli systemaattinen osaamisen kehittäminen vallitsevissa olosuhteissa on hyvin vähäistä. Vallitsevilla olosuhteilla tarkoitetaan resurssien puutetta.

Ylimmän johdon kanssa käydystä haastattelusta selvisi, että kolme kehittämisen kohdetta on valittu täysin organisaation tarpeista katsoen. Kaikki myös yhdistyy näkemykseen, että kaikki lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Organisaatiossa on alettu tekemään päätöksiä laittaen etusijalle asiakkaan näkökulma. Ennakointi, prosessien johtaminen ja verkosto-osaaminen pyrkivätkin kaikki omalta kantiltaan parantamaan palveluita asiakkaille. Ennakoidaan asiakkaan tarpeita, osataan hallita ja johtaa niitä prosesseilla ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan. Asiakas voi olla yhtä hyvin niin organisaation sisältä kuin ulkopuolelta. Organisaatio pyrkii kokonaisvaltaiseen toiminnan parantamiseen ottaen huomioon niin oman henkilöstön kuin ulkopuolisetkin yhteistyökumppanit.

Prosessien johtaminen tai hallinta on tullut enemmänkin TE-toimiston tarpeista parantaa heidän tapojaan tehdä yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. Se on kuitenkin myös hyvin yhdistettävissä ELY-keskuksen toimintoihin,

jossa tehtäviä on paljon ja niiden hallintaan vaaditaan järjestelmällistä toimintatapaa.

Prosessien johtaminen on siitä mielenkiintoinen tarkastelun kohde, koska sitä luultavimmin ei ole ymmärretty täysin oikein. Ylimmän johdon haastattelussa tuli esille, että se tulisikin muotoilla prosessien hallinnaksi. Täten sitä ei mielletäisi työntekijöiden kesken vain johdon tehtäväksi vaan, että kaikkien tulisi tietää ja osata jotain oman työnsä liittymisestä tiettyyn prosessiin. Tiedon ja osaamisen taso riippuu esimerkiksi siitä, onko henkilö esimiesasemassa vai ei. Kaikkien tulisi tietää mitä on tehty ennen kuin työ tulee hänelle ja mihin se siitä sitten jatkaa. Huono työpanos johtaa ongelmat seuraavalle työntekijälle prosessin eri vaiheissa.

Prosessien johtamisessa ja hallinnassa on tärkeää muodostaa kokonaisuus ja saada uusia keinoja jakaa tietoa. Työntekijöiden tulee myös tunnistaa, miten prosessien hallinta tai johtaminen kytkeytyy heidän työhönsä. Prosessien hallinta voi toisella tarkoittaa projektiosaamista ja toisella se voi olla tieto ja osaaminen jostain toiminnasta. Esimerkiksi hanketoiminta, jossa täytyy osata niin lakeihin kuin itse prosessiin liittyviä asioita.

Pyritään löytämään parempia keinoja ja tapoja hallita prosesseja, jotta prosessit etenisivät sujuvasti vaiheesta vaiheeseen. Niihin myös pyritään yhdistämään mitattavia ominaisuuksia, jotta niitä voidaan arvioida ja niiden suorituskyykyä kehittää eteenpäin. Tässä vahvasti mukaan astuu myös strategian välittäminen työntekijöille. Prosessien muodostumiselle ja kehittymiselle on tärkeää, että tiedetään mistä strategisesta näkökulmasta se lähtee ja minne se päättyy. Prosessien eri vaiheiden erottamisella, kuvailulla ja tietämisellä saadaan välitettyä parempi kuva työntekijöille mitä missäkin tehdään, ja voidaan yhdistää oma tekeminen muiden tekemisiin. Näin ollen myös sisäinen viestintä tulisi tehokkaammaksi eri yksiköiden välillä, koska tiedetään keneen ottaa yhteyttä kyseisessä asiassa.

Ennakointi taasen on noussut aiheelliseksi niin nykypäivän tarpeiden mukaan, mutta myös organisaation ikärakenteen vuoksi. Vaaditaan yhä enemmän tulevaisuuteen luotaamista ja pitkäjänteistä suunnittelua. Organisaation päätavoite on alueen kehittäminen kaikin puolin, joten se vaatii tiedon hallitsemista ja saamista monelta kantilta. Ennakointia tarvitaan myös

henkilöstösuunnittelussa varsinkin tarkastellessa ihmisten osaamisia. Tietotaito tulisi saada kerättyä talteen ja siirrettyä eteenpäin uusille osaajille, mikä kerryttää organisaation kykyä toimia tehokkaasti. Kaikki varmasti tietävät mitä ennakointi merkitsee omassa työssä, mutta tarvitaan johdolta ja organisaatiolta työkaluja tiedon käsittelyyn ja sen löytämiseen. Se tarkoittaa opettamista siitä, mistä ja miten ennakoititietoa muodostetaan.

Verkosto-osaaminen nousee tärkeäksi organisaation tarpeista yhtenäisesti niin TE-toimiston kuin ELY-keskuksen puolelta. Kuten johtajat sanoivat, että melkein kaikki toiminta on jotenkin kytköksissä yhteistyön kautta saataviin tuloksiin. Organisaatio toimii monella alalla valtakunnanlaajuisesti ja rajojen ulkopuolellakin, joten sidosryhmät ja hyvät kontaktit ovat elinehto toiminnalle.

Verkostoyhteistyö on organisaatiolle erittäin tärkeä osaamisalue, koska kaikki toiminta on jotenkin kytköksissä muihin organisaatioihin, yrityksiin ja lopulta yksittäisiin asiakkaisiin. Kaikki perustuu työntekijöiden vuorovaikutustaitoihin ja, miten he tuntevat oman verkostonsa ihmiset. On tärkeää, että nämä yhteydet ja luottamukselliset suhteet säilyisivät organisaatiossa eivätkä häivy asiantuntijan lähdettyä organisaatiosta. Tarvitaan hyvin perusteellisia menetelmiä, joilla nämä verkostot ja yhteydet saadaan pidettyä organisaation varallisuutena. Tarkoituksena olisi löytää toimiva menetelmä, esimerkiksi mentorointi ja perehdytysopastus, jossa yhteydet ja tieto siirtyisi seuraavalle. Hankalaa siitä tekee sen, että kyseessä on luottamussuhde tiettyjen henkilöiden välillä. Miten tällainen luottamussuhde saadaan kehitettyä uuden asiantuntijan ja yhteistyökumppanin välille?

Tärkeintä verkosto-osaamisessa on kouluttaa työntekijät niihin vuorovaikutustaitoihin, joita he työssään tarvitsevat. Yksikkötasolla esimerkiksi tarvitaan erilaisia taitoja niin julkisesta esiintymisestä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen.

Toivomus on siihen suuntaan, että jokainen olisi vastuussa omasta oppimisestaan ja tekisi tarvittavan sen eteen. Tämä tapahtuu vaikuttamalla asennemuutoksen kehitykseen. Kehityksessä on kuitenkin yksi ongelma. Resurssien, työpaikkojen ja henkilötyövuosien (htv) vähentyessä organisaatiossa menee työntekijöiden aika jo omien perusosaamisien ylläpitoon ja perustehtävien hoitamiseen. Tähän lisäksi pitäisi vielä kehittyä

lisää, oppia uutta ja laajentaa tehtäväkuvia. Kaikki on varmasti tehtävissä, mutta prosessi tulee olemaan hidas, mikä onkin jo ilmeinen organisaatiossa. Vasta kolme vuotta sitten tapahtunut organisaatiomuutos, muut muutokset ja kehittämisprojektit mukaan luettuna ovat alkaneet hidastamaan organisaatiota. Siksi tarvitaan oikeaa osaamista ja muutosjohtamista esimiehiltä, jotta paketti niin sanotusti saadaan pietettyä kasassa. Osaamisen kehittäminen muodostuu niin monesta tekijästä kuin organisaatiossa on ihmisiä. Tarvitaan kaikkien panostusta ja halua kehittää niin itseään kuin organisaatiota.

Edellä muodostetuista osaamisprofiileista voidaan nähdä, miten perusosaamiset ja strategiset osaamiset ovat jo lähellä toisiaan tai itse asiassa melkein samat vain eri tavoin muotoiltuna. Tarkoittaen sitä, että jo perusosaamisiin kuuluu tällä hetkellä niitä osaamisia, jotka tulisi olla kehittyneempää ja tulevaa osaamista. Tämä voi tarkoittaa työntekijöiden omaksuneen strategiset osaamiset osaksi omaa työtään. Toisaalta se myös viittaa siihen, että perusosaamisia ei ole osattu erottaa strategisista osaamisista. Strategiset osaamiset ja kyvykkyydet eivät voi olla perusosaamisia. Strategiset kyvykkyydet ovat niitä, joilla tehdään tulosta eli todellista asiantuntijuutta vaativa työ.

Henkilöstössä ei ole täysin ymmärretty mitä kaikkea uusi strategia sisältää. Mitä se vaatii kultakin ja keitä itse asiassa kolme valittua kehittämiskohdetta koskee loppujen lopuksi. Ennen sitoutumista on selvitettävä työntekijöiden omaksuminen. Ovatko he ymmärtäneet oman osansa organisaation tavoitteissa ja, mikä heidän toiminnastaan ja vuorovaikutuksesta on keskeistä. Vasta omaksumisen jälkeen päästään sitoutumisen asteeseen. Ovatko he siten valmiita ja motivoituneita sitoutumaan uusiin päämääriin, jopa henkilökohtaisella tasolla.

Oma käsitykseni siitä, miksi esimerkiksi näitä kolmea kehityskohdetta ei ole ymmärretty tai oivallettu yksilötasolla saakka, on sitoutumisen puute. Organisaatio painottaa, että osaamisen kehittämisessä halutaan tukea entistä enemmän omaehtoista kehittämistä ja ollaan valmiita kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat. Tavoitteena on organisaation toiminnan kehittäminen, ei pelkästään yksilön oppiminen.

Asioita on alettu tarkastelemaan enemmän organisaation tarpeista katsoen ja tämä tuottaa hankaluuksia. Syynä voi olla pelko liiasta muutoksesta. Tämä mielestäni kiteyttää sen omien havaintojeni tueksi, että organisaatiossa ei ole tehty sitouttamista tarpeeksi tehokkaasti. Kehittämällä itseä ja siten organisaatiota antaa paremman mahdollisuuden kasvuun ja tulevaisuuteen.

Vaikutteena on myös koko ajan esillä oleva ikärakenne ja toimihenkilöiden eläkkeelle jääminen. Ei välttämättä enää haluta tai viitsitä kehittää itseään, raa'asti sanottuna. Lopputuloksena on "kovia" asiantuntijoita, mutta monelta puuttuu se sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Syynä voi olla myös, ettei ole ymmärretty, kuinka paljon todella yksilötasolla asti vaaditaan muutoksia toimenkuvaan ja uudenlaiseen toimintakulttuuriin sopeutumista.

Lapin ELY-keskus ja TE-toimisto on määritellyt mitä osaamista tarvitaan ja mikä siitä on kriittistä osaamista. Osaamisen segmentointia on suoritettu. Kun hallitsee tämän, niin organisaatio pystyy tekemään laadukkaampia päätöksiä kuin myös paremmin perustelevaan ja kertomaan työntekijöille, miksi esimerkiksi investoinnit on kohdistettu tiettyihin tekijöihin tai paikkoihin. Koska siellä mihin varat on kohdistettu, on eniten hyötyä organisaatiolle ja tosiasiallisesti oikeudenmukaista, muttei välttämättä tasa-arvoista.

6.2 Kehittämisideat ja jatkotoimenpiteet

Tarvitaan uusia menetelmiä osaamisen mittaamiseen ja seurantaan viemällä arviointi paljon yksityisemmälle tasolle. Tehtävänä olisikin osaamisen mittaaminen ja mittareiden löytäminen. Pelkät kehityskeskustelut eivät luultavasti tule riittämään tulevaisuudessa mittaamaan ja kertomaan osaamisen tasosta. Mielestäni yksi hyvä keino olisi itsearviointi niin määrällisesti kuin myös laadullisesti. Pitäisi vain luoda kunnon pohja sille luomalla käsitys osaamisen vaatimuksista ja tasoista. Yrittää saada henkilöstölle tarkat määritelmät millä tasolla heidän osaamisensa on. Luomalla osaamisprofiili välitavoitteineen ja niin edelleen, josta voi seurata omaa kehittymistään ja mitä pitäisi oppia lisää. Heti seuraava vaihe kehittämisessä on oltava osaamiskartoitukseen liittyen. Ydinosaamiset on määritettävä tarkasti organisaatiossa. Ydinosaamiset ovat niitä strategisia osaamisia ja kyvykkyyksiä, joilla organisaatio tekee tulosta ja erottaa itsensä muista. Perusosaamiset ovat lueteltava erikseen ja ne ovat niitä osaamisia,

joita jokaisen tulisi osata. Tarvitaan erikoistumista johonkin asiaan strategisista tarpeista lähtien, jotta saadaan kehitystä eteenpäin. Osaamisen turvaaminen ja säilyttäminen on tärkeää organisaatiolle varsinkin nyt, kun tietoa ja osaamista voi karata pian eläkkeelle jäävien ihmisten mukana.

Oppimisilmapiiriin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen kannattaa myös keskittää voimavaroja niin jaksamisen kuin oppimismahdollisuuksien kautta. Yksi asia mikä saattaa näin muutoksen ja kehitystyön alla unohtua on työhyvinvointi ja ihmisten jaksaminen. Täten tulisikin tarkastella ja panostaa sen parantamiseen. Yksi tarkastelun kohde voisikin olla palkitsemisjärjestelmä ja miten työssä jaksamista voitaisiin edistää. Isoin kysymys osaamisen kehittämisessä haastattelun perusteella luultavasti tulee olemaan se, että miten työntekijät saadaan motivoitua oppimaan uutta ja mistä sitä osaamista hankitaan. Nyt lähdetään liikkeelle organisaation tarpeista ja siihen hankitaan koulutusta. Tärkeintä on määrittää mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa strategian ja tavoitteiden kannalta.

Jatkotutkimuksen aiheena tulisi olla myös rakennepääoman tarkastelu. Niiden avulla päästään uusiin ulottuvuuksiin, kun osataan tunnistaa organisaation kannalta tärkeimmät osaamistarpeet. Sen myötä pystytään hankkimaan ja kehittämään tarvittavaa osaamista, josta hyötyy työyhteisö ja koko organisaatio. Tärkeää on strategian ja kokonaisuuden yhdistäminen omaan työhön. Luodaan yhteinen näkemys ja sovelletaan sitä yhteiseen tekemiseen. Mahdollisimman monen henkilön kokemus ja tieto yhteisen näkemyksen prosessiin mukaan niin saadaan uutta osaamista ja toimintaa. Pitää luoda olosuhteet, jossa yksilön oppiminen muuttuu organisaation osaamiseksi.

7 POHDINTA

Nykypäivänä on paljon puhetta juuri henkilöstön merkityksestä yrityksessä. Kaikki lähtee sisäisestä asiakkuudesta eli henkilöstön hyvinvoinnista ja heidän niin sanotusta palvelemisesta. Henkilöstö täytyy saada sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja ymmärtää sen tarkoitus. Organisaation tarpeet ovat kohdattava työntekijöiden tarpeiden kanssa. Tähän vaaditaankin paljon työtä, suunnittelua ja oikeaa strategiaa. Opinnäytetyössä etsittiin ymmärrystä ylimmän johdon ja henkilöstön välille osaamisen kehittämisessä. Tärkeimmäksi muodostui, että asia viedään ymmärrettävästi yksilötasolle saakka ja vastuuta jaetaan entistä enemmän.

Halusin tuoda esille tutkimuksessani niitä todellisia syitä ja tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta menestyvän henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja sitä myötä koko omassa toiminnassaan. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi arvot, työilmapiiri, kehitysmahdollisuudet, organisaation tavoitteisiin sitoutuminen ja niin edelleen. Keskityttiin henkilöstöön yrityksen voimavarana.

Johto ei sitä välttämättä halunnut suoraan sanoa, mutta se oli luettavissa rivien välistä, että nyt vaaditaan paljon henkilöstöltä. On vain mukauduttava tilanteeseen ja asenteiden on muututtava. Voisin jopa sanoa, että tarvitaan tietynlaista uhrautuvaisuutta yhteisen hyvän vuoksi. Strategialähtöinen johtaminen vaatii asioiden tarkastelua organisaation tarpeista katsoen ja organisaatio on perimmiltään kehityksen kohde. Tämä koskee myös ylintä johtoa. Mutta uskon tutkimukseni perusteella, että he ovat ainakin sitoutuneet asiaan ja välittävät organisaation ja henkilöstön kehittämisestä. Myös esimieskoulutusta ja siihen panostamista olen huomannut olevan, mutta en ole varma kaikkien esimiesten sitoutumisesta asiaan.

Omien havaintojeni perusteella osalle työntekijöistä merkitsee vain palkan suuruus, mikä antaa motivaatiota. Joillekin taas merkitsee hyvä esimiestyö, työilmapiiri ja niin edelleen. Kysymyshän olikin, että miten yksilö saadaan sitoutumaan organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja tekemään tarvittava muutoksen myötä. Se saadaan aikaiseksi puhumalla ja keskustelemalla asiat selväksi. Prosessi ottaa aikaa, koska käsitellään ihmisiä eikä asioita.

Tutkimukseni onnistumisesta voin sanoa, että mielestäni itse opin paljon, mutta tämä todellakin on minun oppinnytöni. Tällä tarkoitan tutkimuksen toistettavuutta eli reliäabeliutta. Toinen tutkija ei todennäköisesti saa samoja tuloksia kuin minä, koska kaikki katsoo asioita eri tavoin ja tämä työ on tehty minun näkökulmistani. Työn validiudesta voin sanoa, että tutkimus keskittyy hyvin pienelle alueelle ja tiettyyn joukkoon loppujen lopuksi eli ylimpään johtoon. Asiat, joita käsittelen, eivät ole yleistettävissä kuin ylimmän johdon mielipiteisiin. Tutkimukseni aikana voisinkin sanoa toimineeni hieman väärin päin, mutta se oli välttämätön pakko. Nimittäin vaikka kaikki kulminoituakin haastatteluun ja siitä saataviin tietoihin, minun oli kerättävä teorian tieto ennen haastattelun suorittamista. Toisaalta siitä on ollut hyötyä muuhun aineistoon tutustuesssa ja suunnitellessa haastattelua. Toisaalta taasen olen joutunut tekemään niin sanottuja hypoteeseja siitä mitä ylin johto luultavasti vastaa, jotta olen voinut keskittyä oikean teorian käyttämiseen työssäni.

Tutkimukseni mielestäni kertoo sen mitä hain ja en usko, että totuuden tarvitsekaan olla monimutkainen. Olen selvittänyt niitä jokapäiväisiä asioita, jotka eivät kaikille välttämättä ole itsestäänselvyksiä. Päädyin lopputulokseen, että kaikki riippuu vain ihmisten jaksamisesta ja aloitteellisuudesta.

Harjoittelijana tutustuin joissain määrin organisaation luonteeseen ja ilmapiiriin, mutta kolmen kuukauden aikana en usko saaneeni niitä kaikkia tekijöitä, piirteitä, arvoja ja niin edelleen selville. Joten puhutaankin loppujen lopuksi siitä, miten minä olen havainnut asiat omien kokemusten ja ajatusmaailman myötä määrättyssä ajassa.

Tulevaisuudessa Lapin ELY-keskuksen ja TE-toimiston osaamisen kehittämisen pilottiin integroituu mukaan vuonna 2012 Valtionvarainministeriön käynnistämä inhimillisen pääoman kehittämishanke (IPO). IPO-hankkeen tavoitteena on vaikuttaa tuloksellisen toimintakulttuurin toteutumiseen, työyhteisön aikaansaavuuteen ja työurien pidentämiseen. Kehittämiskohteiksi hankkeeseen on valittu innostava johtaminen ja esimiestyö, osaamisen kehittyminen ja uudistuminen, henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky. Nämä ovat erittäin merkittäviä kehittämisen kohteita, joilla viimeistään saadaan kehitys oikeaan suuntaan.

LÄHTEET

- Aaltola, J. – Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WSOY.
- Boudreau, J.W – Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum. Helsinki: Gummerus.
- CAF 2006. 2006. Yhteinen arviointimalli CAF: Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. Osoitteessa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_nettti.pdf. 5.6.2013.
- Kolomainen, S. 2011. ELY-Tempo 2011. ELY-Tempo -johtamisohjelma raportti.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM&V Research Oy.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.
- Horton, S – Hondeghem, A – Farnham, D. 2002. Competency management in the Public Sector: European variations on a theme. IIAS, International Institute of Administrative Sciences. Netherlands: IOS Press.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.
- Jääskeläinen, A – Kujansivu, P – Käpylä, J – Laihonon, H – Lönnqvist, A – Sillanpää, V – Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Business Books. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.
- Kauppinen, T.J. 2002. Arvojohtaminen: Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkautumiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Helsinki: Otava.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.
- Kyngäs, H – Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede 11(1): 3–12.

- Laine, M – Bamberg, J – Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. 2013a. Lapin ELY-keskus Intranet. 5.4.2013.
- Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. 2013b. Osoitteessa: <http://ely-centralen.fi/fi/ELYkeskukset/Sivut/default.aspx>. 19.4.2013.
- Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. 2013c. Suullisesti tai asiakirjojen kautta saatu tieto Lapin ELY-keskuksesta. Sisältää myös haastattelun ylimmän johdon kanssa 15.4.2013.
- Lähteenmaa, K. Kauppalehti. 6.2.2013. Otsikko: Johtamiseen pehmeämpi ote.
- Lönnqvist, A. – Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.
- Malmi, T. – Peltola, J. – Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Talentum. Economica-kirjasarjan julkaisu nro. 25. Jyväskylä: Gummerus.
- Mäntyranta, T – Kaila, M. 2008;124(13):1507-13. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Osoitteessa: <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>. 16.9.2013.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista: Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. CICERO Learning Network. Osoitteessa: http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf. 5.6.2013.
- Otala, L. – Jaskari, J. – Vartiainen, M. (toim.) 2004. Oppivien organisaatioiden tunnuspiirteet. Teknillinen korkeakoulu – Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Osoitteessa: http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/oppivien_org_tunnuspiirteet_final.pdf. 2.7.2013.
- Pakarinen, T. 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Suomen kuntaliiton julkaisusarja. Acta nro. 195. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WSOY.

- Pollit, C – Bouchaert, G. 2011. Public Management Reform: A comparative analysis – New Public Management, governance and the Neo-Weberian state. New York: Oxford University Press.
- Saarela, J. 2013. Lapin kansa. 5.3.2013.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro. 17. Talentum. Helsinki: Gummerus.
- Toiviainen, H. – Hänninen, H (toim.) 2006. Rajanylitykset työssä: yhteistoiminnan ja oppimisen mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Tuomi, L – Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. – Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Valtakunnallinen osaamisen kehittämissuunnitelma.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki. Osoitteessa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf. 2.7.2013.
- Ylitalo, T. 2012. Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestinnän kehittäminen. Opinnäytetyö ylempi AMK. Osoitteessa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/42140>. 2.7.2013.

LIITTEET

Osaamispääoman kuvaaminen	Liite 1
Ryhmäkehityskeskustelulomake	Liite 2
Haastattelu- ja keskustelulomake	Liite 3

Liite 1

Henkilöpääoma	Rakennepääoma	Suhdepääoma
Henkilöstön määrä <ul style="list-style-type: none"> • kokopäiväiset • osa-aikaiset • määräaikaiset • tilapäiset • muut 	Tietotekniikka ja verkot Henkilöstön osaamista tukevat laitteet (tietokoneet ja kännykät) Tietoverkot	Osallistuminen ammatillisiin sosiaalisiin verkostoihin (Internet)
Henkilöstön vaihtuvuus	Rekrytointijärjestelmä <ul style="list-style-type: none"> • rekrytointikeinot ja -kanavat • rekrytointiosuvuus • rekrytointitehokkuus 	Osallistuminen ammatillisiin yhteisöihin
<u>Henkilöstön kuvaus</u> <ul style="list-style-type: none"> • ikäjakauma • sukupuolijakauma • koulutus • kokemus 	<u>Osaamisen kehittämisjärjestelmä</u> <ul style="list-style-type: none"> • osaamistarpeiden tunnistaminen ja niistä viestiminen • osaamisen hankkiminen • osaamisen kehittämismallit • työssäoppiminen • työkierto • organisaation oppimiskäytännöt 	Opin ja koulutuksen tuottajat <ul style="list-style-type: none"> • oppilaitokset • yritykset • ulkoistukset • konsultit ja asiantuntijat
<u>Osaaminen</u> <ul style="list-style-type: none"> • toiminnan tarpeeseen verrattuna • koettu osaaminen/ammattitaito 	<u>Koulutus ja oppimisojelmät</u> <ul style="list-style-type: none"> • kurssit • itseopiskeluohjelmat • koulutusohjelmat • omaehtoisen koulutautumisen tukeminen • oppimisvalmiuksien varmistaminen 	<u>Osaamisen kehittämiskumppanit</u> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusyhteistyö oppilaitosten kanssa • osaamisen kehittämissyhteistyö yritysten kanssa • osaamisen kehittämissyhteistyö konsulttien ja asiantuntijoiden kanssa
Oppimismotivaatio ja koetut oppimismahdollisuudet	<u>Osaamisen jakamis- ja hyödyntämisyjärjestelmät</u> <ul style="list-style-type: none"> • osaajarekisterit • osaajayhteisöt, communities of practice • hiljaisen tiedon haltuunotto ja hyödyntäminen • osaamisen siirto 	Tutkimusyhteistyö <ul style="list-style-type: none"> • tutkimuslaitokset • korkeakoulut ja muut opinahjot • yritykset • konsultit ja asiantuntijat
<u>Sitoutuminen</u> <u>Motivaatio</u> <u>Innostus</u>	Osaamisen hallintajärjestelmät <ul style="list-style-type: none"> • osaajarekisterit • osaamisen suojaaminen 	Haastavimmat asiakkaat <ul style="list-style-type: none"> • yritykset, kehittämishankkeet • muut, kehittämishankkeet
<ul style="list-style-type: none"> • koetut työpaikan vuorovaikutussuhteet • koettu yhteistyö ja työtovereilta saatava apu • koettu yhteinen oppimismahdollisuus 	<u>Osaamisen johtaminen</u> <ul style="list-style-type: none"> • osaamispääoman kehittämissuunnitelmat • osaamispääoman raportointi • henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat • kehityskeskustelu 	
<ul style="list-style-type: none"> • koettu esimiestyö • saatu tuki esimieheltä 	<u>Johtamisjärjestelmä, siltä osin kuin se tukee oppimista ja osaamisen jakamista</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • halu jakaa omaa osaamista • osaamisen jakamisen hyödyllisyys (miten 	<u>Strategian käytäntöön vientijärjestelmä</u> <ul style="list-style-type: none"> • välineet, joilla strategiaa luodaan 	

palkitaan ja tuetaan)	<ul style="list-style-type: none"> välineet, joilla strategia viestitään prosessi, jolla strategia viedään tehokkaasti läpi organisaation 	
	<p>Johdon kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> esimiestyön arvio ja palaute esimiestyön arviointia vastaavat oppimismahdollisuudet oppijohtajan taitojen valmennus ja varmistaminen 	
	<p>Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> oppimista ja osaamisen jakamista tukevat palkitsemisjärjestelmät tavat, joilla kannustetaan kokeilemaan uutta ja jakamaan omaa osaamista (esim. miten kannustetaan tuottamaan tietoa yhteisiin tiedostoihin, kuten wikeihin) 	
	<p><u>Tiimit ja muu organisaation fyysinen rakenne, joka tukee osaamisen jakamista ja hyödyntämistä</u></p> <ul style="list-style-type: none"> henkilöstön osuus, joka on mukana tiimeissä 	
	<p><u>Oppimista tukeva ilmapiiri ja yrityskulttuuri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ilmapiirimittari työtyytyväisyysmittari 	
	<p><u>Arvot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> miten arvot tukevat oppimista ja osaamisen jakamista 	
	<p><u>Oppiva organisaatio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> oppivan organisaation testi 	

Lapin ELY-keskus, ryhmäkehityskeskustelulomake

ELY/vastuualue/Yksikkö: _____

TE-toimisto/

palvelulinja/palveluryhmä:

Keskustelun ajankohta: _____

Ryhmäkehityskeskustelun

vetäjä

ja

osanottajat: _____

Toiminta, tulokset ja tulevaisuudennäkymät

1. Yksikön/palveluryhmän perustehtävät

Esimies kirjaa ennakkoon esim. työjärjestyksen pohjalta

2. Yksikön/palveluryhmän keskeisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2012

Esimies kirjaa ennakkoon pääpiirteissään, täydennetään keskustelussa

3. Yksikön/palveluryhmän tavoitteet vuodelle 2013

Esimies kirjaa ennakkoon keskeiset tavoitekokonaisuudet esim. BSC-korteilta ja toiminnallisista tulossopimuksista, lainsäädännöstä ja ohjaavien tahojen määrittelemien täydentävien linjausten pohjalta

4. Yksikön/palveluryhmän työnjako ja tarvittava tuki

Keskustelua työnjaosta ja sen muutostarpeista sekä siitä, millaista tukea

ryhmä tarvitsee tavoitteisiin pääsemiseksi.

5. Yhteistyö ja kumppanuuksien lisäarvo

Keskustellaan tavoitteiden toteuttamiseen liittyvästä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa, ELY-keskuksen/TE-toimiston sisällä sekä yhteistyöstä ELYn ja TE-toimiston välillä

Osaaminen

6. Strategisiin kyvykkyyksiin liittyvät osaamistarpeet

Osaamisen kehittämistarpeet suhteessa ELY-keskuksessa priorisoituihin kehittämiskohteisiin. Minkälaisia osaamistarpeita yksiköllä/palveluryhmällä on ennakkoinnin, verkostoyhteistyön ja prosessien johtamisen osalta? Minkälaisia prosesseja yksiköllä/palveluryhmällä on, joissa on tarpeita osaamisen kehittämiseen?

Ennakointi

Verkostoyhteistyö

Prosessien johtaminen

7. Yksikön/palveluryhmän perustehtävien hoitamiseen ja tavoitteiden toteuttamiseen liittyvät osaamistarpeet

Osaamisen kehittämistarpeet suhteessa yksikön/palveluryhmän tavoitteisiin ja tehtäviin sekä osaamistarpeisiin vastaamisen keinoja

Haastattelu- ja keskustelulomake

Pääkysymykset:

Miten on onnistuttu sitouttamaan kehityshanke henkilöstöön? Strategisesti ja toiminnallisesti? Ymmärtääkö henkilöstö osaamisen kehittämisen vaatimukset?

1. Mitä ja miten haluatte tapahtuvan osaamisen kehittämisessä? → asenteet, missio, visio, oppiva organisaatio? → Tahtotila?
2. Miksi valittiin ennakointi, prosessien johtaminen ja verkosto-osaaminen?
3. Mitkä menetelmät soveltuisivat käytettäväksi organisaatiossa?
 - mentorointi, perehdytys ja työhjeet yhdistettynä, henkilökierto, omaehtoinen opiskelu, benchmarking, varjostaminen tai jokin muu?