

**Kehittävästä dialogista Kehittävään vuoropuheluun
Henkilöstön osaamiskartoitus- ja kehityskeskustelujärjestelmän konseptointi
Hyvinkään kaupungilla**

Virpi Ruokolampi

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
2015



<p>Tekijät Ruokolampi Virpi</p>	<p>Ryhmä YLI07</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Kehittävästä dialogista Kehittävään vuoropuheluun Henkilöstön osaamiskartoitus- ja kehityskeskustelujärjestelmän konseptointi Hyvinkään kaupungilla</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 90 + 2</p>
<p>Ohjaajat Johanna Vuori, Anita Pösö</p>	
<p>Työelämän ja toimintaympäristön muutokset, tiukat taloudelliset resurssit, nopea digitalisoituminen sekä työväestön ja asiakkaiden muuttuvat odotukset palvelutuotannossa haastavat nykyiset henkilöstöjohtamisen toimintatavat. Organisaation strategisten tavoitteiden lanseeraamiseen, henkilöstön osaamisen havaitsemiseen, kehittymisen tukemiseen ja innovatiivisuuden hyödyntämiseen tarvitaan konkreettisia työvälineitä päivitysjohtamisen tueksi. Työvälineiden on vastattava toimintaympäristön muuttuneisiin odotuksiin tuottaen helposti prosessoitavaa tietoa henkilöstön kehittämistä, osaamisen vahvistamista, henkilöstösuunnittelua sekä rekrytointitarpeiden kartoittamista varten.</p> <p>Tämä tutkimushanke toteutettiin toimintatutkimuksena Hyvinkään kaupungin toimintaorganisaatiossa vuosina 2014–2015. Tutkimus rajautui noin 400 henkilöön Hyvinkään kaupungin perusturvan sekä keskushallinnon toimialoilta. Hanke pohjautui FT Heli Aho-osen Kehittävän dialogin toimintajärjestelmään, joka nivoo yhteen yksilön ja yhteisön oppijuuden, organisaation strategisten päämäärien vaatimukset sekä näiden yhdessä muodostamat edellytykset organisaation toiminnan kokonaisuuden kehitykselle.</p> <p>Hyvinkään kaupungin henkilöstön johtamisjärjestelmät olivat tutkimuksen lähtötilanteessa hajanaisia ja kaipaivat yhtenäistämistä sekä digitalisoimista. Tutkimuksella haettiin vastauksia ensinnäkin siihen, onko Kehittävän dialogin toimintaperiaatetta vastaava sähköinen järjestelmä löydettävissä ja toiseksi, voidaanko dialogimallista luoda uudenlainen toimintakonsepti, joka on laajennettavissa kaikille kaupungin toimialoille. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin myönteinen vastaus.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena konseptoitiin uudenlainen digitalisoitu Kehittävän vuoropuhelun malli, joka on laajennettavissa erityyppisiin toimintaympäristöihin ja organisaatioihin. Kehittävä vuoropuhelu on paitsi systemaattinen, prosessinomainen osaamiskartoitus- ja kehityskeskustelumenetelmä, myös sähköinen ja konkreettinen henkilöstöjohtamisen työkalu. Sen avulla organisaation strategiset painopisteet, asiakkaiden muuttuvat odotukset sekä henkilöstön yksilölliset ja työyhteisön yhteiset kehitymis- ja oppimistavoitteet saadaan näkyviksi, yhtenäisiksi sekä toiminnan painopisteitä tukeviksi.</p>	
<p>Asiasanat Osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelu, henkilöstöjohtaminen, digitalisointi, työelämämuutos</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tutkimuskohteen nykytilanne	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Menetelmävalinnat ja toteutettavan hankkeen rajaukset	4
1.4	Tutkimusraportin eteneminen	6
2	Henkilöstöjohtamisen haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä	7
2.1	Henkilöstöjohtaminen peruskäsitteenä	7
2.1.1	Henkilöstöjohtamisen taso ja haasteet suomalaisissa kunnissa	11
2.1.2	Henkilöstöjohtaminen Hyvinkään kaupungilla	12
2.2	Toiminta- ja johtamisympäristön muutos	13
2.2.1	Muutostarve henkilöstöjohtamisen käytännöissä	17
2.2.2	Osaamisen johtamiseen pohjautuva toimintajärjestelmä	20
2.3	Kehittävä dialogi osaamisenhallintajärjestelmänä	25
2.3.1	Toiminnan nelikenttämalli	26
2.3.2	Työidentiteetin syklimalli	27
2.3.3	Kehityskeskustelu sekä oppimis- ja kehitymissuunnitelma	29
2.3.4	Työyhteisön oppimispalaveri ja oppimiskartta	30
2.3.5	Johtamisen dialogisuuden arviointi	31
3	Kehittävästä dialogista kehittäväksi vuoropuheluksi	33
3.1	Tutkimuksen rakenne ja käytetyt käsitteet	33
3.2	Pilottiyksiköiden valinta	37
3.3	Olemassa oleva tieto ja sen käsittely	38
3.3.1	Johtamisjärjestelmien lähtötilanne Hyvinkään kaupungilla	41
3.3.2	Nykyisen tuotantoympäristön kuvaus	47
3.3.3	Koulutuksenhallinta	47
3.4	Muutos Kehittävästä dialogista Kehittävään vuoropuheluun	48
3.4.1	Sähköisen järjestelmän testaus ja valinta	51
3.4.2	Järjestelmäpilotointi	52
3.4.3	Kokemukset järjestelmäpilotoinnista	57

3.4.4	Ensimmäisen tutkimussyklin reflektointi.....	58
3.5	Toinen tutkimussykli – pilotoinnin laajennus	60
3.5.1	Työyhteisön kehittämissuunnitelma	60
3.5.2	Pääkäyttäjäprosessin kuvaus.....	63
3.5.3	Osaamiskuilut, merkitystasot ja vaihtoehtoiset arvioijakombinaatiot	64
3.5.4	Substanssivalmennus, ennakkokyselyiden toteutus ja henkilöstön osallistaminen osaamiskarttojen laadintaan – oppimisympäristönä Henkilöstökeskus	65
3.5.5	Pilottikommentteja toisesta tutkimussyklistä.....	68
3.5.6	Toisen tutkimussyklin yhteenveto ja reflektointi.....	70
4.	Pohdinta.....	73
4.1	Keskeisimmät tulokset	73
4.2	Kehittävä vuoropuhelu prosessina.....	74
4.2.1	Nelikenttätyöskentely	75
4.2.2	Substanssiosaamiskartat.....	76
4.2.3	Kehityskeskustelu ja kehittämissuunnitelma	77
4.2.4	Työyhteisön kehittämissuunnitelma	79
4.2.5	Pääkäyttäjäprosessi	80
4.2.6	Kokonaisprosessin reflektointi.....	80
4.2.7	Oman oppimisen sekä tutkimushankkeen eettisten näkökulmien arviointi	83
4.3	Kehittävän vuoropuhelun ajankohtaisuus ja laajennettavuus	84
4.4	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	86
	Lähteet	88
	Liitteet.....	91
	Liite 1. Helene-hankkeen osaprojektit.....	91
	Liite 2. Tavoite- ja merkitystasojen selitteet	92

1 Johdanto

Henkilöstöjohtaminen on murroksessa työelämän ja toimintaympäristön muutosten, väestön ikääntymisen, tiukentuvien taloudellisten raamien sekä lisääntyvien asiakasodotusten vuoksi. Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstöjohtaminen nousee yhä merkittäväm-
pään rooliin organisaation toiminnan jokaisella osa-alueella. Muutoksessa elävien organi-
saatioiden on kyettävä kehittämään erityisesti osallistavaa osaamisen johtamista strate-
gisten päämäärien saavuttamiseksi. Työhönsä sitoutunut, alati omaa osaamistaan enna-
koivista muutostarpeista lähtien kehittävä ja uusia työskentelytapoja innovoiva henkilöstö
on organisaatioiden palveluntuotannossa avainasemassa.

Kuinka osaaminen saadaan esiin ja kuinka sitä voidaan tuloksellisesti kehittää? Miten voi-
daan ennakoita tulevia osaamistarpeita ja suunnata kehittämistoimenpiteitä oikeisiin koh-
teisiin yhä tiukkenevilla resursseilla? Miten henkilöstön motivaatio ja kehittämishalukkuus
saadaan kytkettyä työyhteisöissä strategisesti tulokselliseen yhteistyöhön? Millaisia digita-
lisointimahdollisuuksia osaamisen johtamisessa olisi syytä hyödyntää?

Näiden pohdintojen kautta päädyin tutkimusaiheeseen eli sellaisen konseptin luomiseen,
jolla organisaation strategiset tavoitteet, henkilöstön osaaminen, innovaatiot ja kehitty-
minen sekä esimiesten päivittäisjohtamisensa avuksi kaipaamat työvälineet nivotaan yhteen.
Tutkimustyössäni konseptoidaan tuloksellisesta FT Heli Ahosen työstämästä Kehittävän
dialogin menetelmästä digitalisoitu Kehittävä vuoropuhelu –toimintamalli käytännön osaa-
misen johtamisen tarpeisiin. Empiirisen tutkimustyön pohjana on Ahosen vuonna 2010
Hyvinkään kaupungin perusturvaan luotu henkilöstön kehittämisjärjestelmä, joka muodos-
tuu tässä tutkimushankkeessa digitalisoinnin myötä Kehittävä vuoropuhelu –konseptiksi.

1.1 Tausta ja tutkimuskohteen nykytilanne

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on noin 46 000 asukkaan Hyvinkään kaupunki, joka työl-
listää 2 800 työntekijää, joista noin 200 henkilöä on esimiesasemassa. Kaupunkiorгани-
saatio muodostuu kolmesta toimialasta, jotka ovat tekniikka ja ympäristö, perusturva ja si-
vistystoimi sekä keskushallinnosta, jonka muodostavat henkilöstökeskus, talousosasto,
kaupungin kanslia ja konserni- ja tukipalvelut. Kaupungin ylimpänä virkamiehenä toimii
kaupunginjohtaja, joka on toimialajohtajien sekä keskushallinnon henkilöstöjohtajan, ta-
lousjohtajan, liiketoimintajohtajan ja kansliapäällikön lähiesimies. (Tuunainen 20.5.2014.)

Henkilöstöhallinto on hajautettuna toimialoille siten, että kukin toimialajohtaja yhdessä talouspäällikön kanssa vastaa toimialan henkilöstön johtamisesta, kehittämisestä sekä käytännön henkilöstötoimenpiteistä. Henkilöstökeskus vastaa yhteistoiminnasta, uudelleensijoittamisesta ja työhyvinvoinnin suuntaviivoista, työsuojelusta sekä työ- ja virkaehtosopimustulkinnoista ja palkanlaskennasta. Hyvinkäällä noudatetaan viittä kunta-alan työ- ja virkaehtosopimusta. (Tuunainen 20.5.2014.)

Hajauttaminen on Hyvinkään kaupungin palkanlaskennan esimiehenä toimiessani saadun kokemuksen mukaan johtanut erilaisiin johtamiskäytäntöihin ja toimintatapoihin ja näkyy yhtenäisen johtamisjärjestelmän puutteen lisäksi myös työ- ja virkaehtosopimusten soveltamisen käytännöissä. Vaikka ohjeistuksia ja toimintasääntöjä on henkilöstökeskuksesta tuotettu, ei niiden toteuttamisen valvontamekanismeja ole yhtenäistetty eikä päätäntävaltaa käytännön palvelussuhdeasioiden hoidossa ole keskitetty henkilöstökeskukseen. Systemaattista henkilöstösuunnittelua tai keskitettyä kehittämis- ja koulutussuunnittelua ei ole tehty kaupunkitasoisesti. Vuonna 2009 tehdyn henkilöstösuunnittelun nykytilakartoituksen mukaan (Saarelainen 2009, 37) pitkäjänteinen ja systemaattinen henkilöstösuunnittelu puuttuu ja sen käsitteet ovat ristiriitaisia ja jopa vieraita eri toimijoiden tahoilla. Henkilöstön osaamiskartoitusta on tehty organisoidusti ainoastaan perusturvan toimialalla ja muilla toimialoilla satunnaisesti. Samansuuntainen tila näkyy myös koulutussuunnittelussa sekä työhyvinvoinnin arvioinnissa ja toimenpiteissä.

Hyvinkään kaupungin henkilöstöstrategiaan (2003, 7) on kirjattu henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen osalta seuraavaa:

”Henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä asiakaslähtöisten palvelujen tuottamiseksi tuetaan käsittelemällä työn toteuttamiseen liittyviä asioita yhdessä työpaikkakokouksissa, yhteisillä kehittämishankkeilla ja koulutuksella, tukemalla henkilöstön oma-aloitteista koulutusta sekä edistämällä rajoja ylittävää yhteistyötä.”

Tätä strategista tavoitetta halusin tässä tutkimushankkeessa tuotettavalla menetelmällä edistää.

Vuonna 2010 toteutettiin perusturvan koti- ja laitospalveluissa pilottitoimintana Kehittävä dialogi esimiehille –hanke, jonka tavoitteeksi asetettiin dialogisen kehityskeskustelumallin luonti ja tällä pyrittiin edistämään toiminnan kehittämistä, yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön yhteistä oppimista sekä lisäämään työhyvinvointia. Tuolloin todettiin, että Hyvinkään kaupungin palvelutoiminta on jatkuvassa muutoksessa ja kehittämistilassa. Esimiehet kokivat työssään paineita muutoksen johtamisen sekä tuloksellisen toiminnan yhteensovittamisessa. Lisäksi työntekijät kokivat muutokset eri tavoin. Kehityskeskustelun

välineet ja menettelyt eivät vastanneet esimiesten tarpeita ja ne pohjautuivat paljolti tulosjohtamisen viitekehykseen. (Ahonen, 2010, 1.) Kehittävä dialogi – hankkeesta saatiin hyviä kokemuksia henkilöstön johtamisen apuvälineenä. Tähän ns. Ahosen pilotointiin osallistuneet esimiehet tulivat siihen tulokseen, että hankkeen yhteydessä luotua johtamisen välineistöä voitaisiin hyödyntää laajemminkin. Hankkeelle suunniteltiin jatkoa, jossa välineistön käyttöönottoa laajennettaisiin muiden toimialojen ja palvelutoimintojen käyttöön, mutta jatkohanke ei toteutunut suunnitellulla aikavälillä 1/2011 – 6/2012. (Poikela 2010, 2, 9.)

Toimin Hyvinkäällä projektipäällikkönä vuonna 2012 aloitetussa hankkeessa, jossa keskeisimmät palvelussuhde- ja henkilöstön kehittämisprosessit päätettiin digitalisoida henkilöstöasioiden käsittelyn nopeuttamiseksi ja yhtenäistämiseksi, päällekkäisen työn vähentämiseksi sekä tehokkuuden lisäämiseksi. Hr-työpöydän nimellä alkanut hanke (myöhemmin Helene) eteni vuosien 2012 – 2014 aikana useamman osaprojektin kautta (kuvattu liitteessä 1) tilanteeseen, jossa keskeisimmät henkilöstöprosessit rekrytointia lukuun ottamatta sähköistettiin. Työsopimus- ja virkamääräys-, vuosiloma-, poissaolo-, matkanhallinta- ym. prosessien jatkumona projektisuunnitelma sisälsi ns. HRD-moduulin eli koulutuksen- ja osaamisenhallinnan sekä kehityskeskustelujen digitalisoinnin. Näistä koulutuksenhallinta siirrettiin tuotantoon alkuperäisen toimittajan järjestelmällä, mutta kehityskeskusteluiden ja osaamisenhallinnan menetelmäksi kaivattiin Helene-hankkeen ohjausryhmässä (2014) erityyppistä konseptia.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli yhtenäistää ja jämäköittää Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtamisen tilaa luomalla koko kaupungin tasolle laajennettavissa oleva sähköinen toimintakonsepti johtamisen tueksi. Koska Hyvinkäällä ei ollut yhtenäistä henkilöstön tai esimiestyön kehittämisen mallia, Helene-hankkeen ohjausryhmä päätti tammikuussa 2014 lanseerata Hyvinkään kaupungille yhtenäisen henkilöstöjohtamisjärjestelmän, jota käytöön otettavat sähköiset työkalut haluttiin tukemaan. Osaamisenhallinta ja kehityskeskustelut päätettiin konseptoida uudelleenlaisiksi sähköiseksi kokonaisratkaisuksi pohjautuen Ahosen Kehittävän dialogin kokemuksiin perusturvan osalta (Helene-hankkeen ohjausryhmä 2014). Käytännössä tämä tarkoitti Kehittävän dialogin virtaviivaistamista aiempien kokemusten pohjalta, tarkoitukseen sopivan sähköisen järjestelmän valintaa sekä valitun ideologian pohjalta tapahtuvaa järjestelmän synkronointia.

Pyrin tutkimushankkeessani vastaamaan toimintatutkimuksen keinoin erityisesti kahteen haasteeseen: ensinnäkin onko Kehittävän dialogin toimintaperiaatetta vastaava sähköinen

järjestelmä löydettävissä ja toiseksi voidaanko dialogimallista luoda uudenlainen toimintakonsepti, joka on laajennettavissa kaikille kaupungin toimialoille?

Henkilöstöjohtamiselle pyrittiin tutkimuksessa löytämään toimiva osaamisen johtamiseen kohdistuva konsepti kytkemällä henkilöstön kehittäminen ja organisaatioyksiköiden toiminnan suunnittelu toisiinsa konkreettisella mallilla. Tutkimuksessa etsittiin ratkaisuja, jotka tukevat henkilöstösuunnittelua, osallistavaa toiminnan suunnittelua, osaamisen kehittämistä ja välillisesti henkilöstön työhyvinvointia. Järjestelmän kehittäminen tehtiin yhteistyössä Hyvinkään kaupungin pilottiyksiköiden kanssa. Heidän osaltaan kartoitettiin millaisia vaikutuksia toimintamallilla on esimiestyöhön ja henkilöstön kehittämiseen ja kuinka itse sähköinen järjestelmä käytännössä toimi. Hankkeen avulla pyrittiin löytämään toimiva ja konkreettinen henkilöstöjohtamisen malli, jolla Hyvinkään kaupungin hr-ammattilaiset, esimiehet ja henkilöstö voivat vastata sekä toimintaympäristön johtamiselle asettamiin muospaineisiin että työnantajaa velvoittavaan ammatillisen osaamisen kehittämisen lainsäädäntöön.

1.3 Menetelmävalinnat ja toteutettavan hankkeen rajaukset

Lähestyin tätä kehittämishanketta toimintatutkimuksen näkökulmasta, emansipatorisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelminä käytin toimintatutkimukselle ominaisesti sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä sekä aineiston keruussa että analysoinnissa. Valitsin tutkimusmenetelmän ja -otteen, koska toimin paitsi tutkijana, myös aktiivisena osallistujana uuden toimintamallin luomisessa työni kautta. Toimin projektipäällikkönä Helene-projektissa ja teknisen sähköistämisen lisäksi sisällön tuotanto muodosti suuren osan toimenkuvaani projektin läpiviennissä. Kehittävän vuoropuhelun toimintakonseptin luominen toteutui vahvasti emansipatorisella otteella, sillä toimin samalla itse Kehittävän dialogin opettelijana, hahmottajana ja haltuun ottajana.

Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos ja se nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, jossa toisiaan seuraavien syklien avulla organisaation toimintaa kehitetään jatkuvasti. Oleellisina elementteinä ovat toiminnan kehittäminen (= muutos), yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimuksen tarkoitus on siis aikaansaada muutos ja kehittää toimintaa teorian ja käytännön vuorovaikutuksessa sekä tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Tutkimus keskittyy erityisesti vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan, jossa toimintaa ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys toiminnan tarkoituksesta. Tutkija on aktiivisena osallistujana toimien muutosagenttina, ei ulkopuolisena tarkkailijana. Tutkimuskysymykset ja niihin annetut vastaukset ovat avoimia

ja tutkija käsittelee saamaansa tietoa kriittisesti ja emansipatorisesti eli tiedollisesti, vapauttavastikin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16; Kananen 2009, 9-11, 20). Emansipatorisen tutkimusotteen tavoite on asian sisäisen logiikan ymmärtäminen tai lainalaisuuksien selvittäminen, joka lisää tietoisuutta ja johtaa asian hallintaan (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014).

Toimintatutkimus on Heikkisen ym. (2006 17-19, 94-95) mukaan yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tavoitteena on saavuttaa käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa tähdäten tarkoitukselliseen muutokseen tietoisien väliintulon eli intervention kautta. Tutkijan on oltava valmis vauhdittamaan kehitystä omalla työpanoksellaan yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa. Kenttätyössä toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin muutokseen tähtäävään yhteisöön vaikuttamalla. Tutkimusmenetelmän valinta istuu mielestäni luontevasti tähän kehittämistehtävään.

Toimintatutkimuksessa avoimuus kentän ilmiöille on toivottavaa, mutta tutkimus vaatii myös suunnittelua. Kenttätyöhön kuuluu osallistujien työskentelyn seuraamista, havaitun reflektointia, kouluttamista ja yhdessä tekemistä kuuntelun, kyselyn ja ideoinnin kautta. Kenttätutkimusta voidaan pitää dialogisena oppimisena osallistumisen, sitoutumisen, vastavuoroisuuden, vilpittömyyden ja rehellisyyden kautta. Tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovatkin osallistuva havainnointi ja haastattelu. Aineistosta olisi käytävä ilmi itse prosessi, ei pelkkää lopputulemaa. Myös kyselylomakkeilla kerätään tarvittavaa tietoa ja menetelmä hyödyntää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteita. (Heikkinen ym. 2006 97, 101-104.)

Tutkimuksessa tietoa kerättiin eri tavoin. Lähtökartoitus sisälsi haastattelu- ja kyselytutkimuksia vuonna 2010 tehdyn Kehittävän dialogin hankkeen kokemuksista sekä Hyvinkään henkilöstöjohtamisjärjestelmän nykytilasta. Valmennuksen ja pilotoinnin aikana tietoa kerättiin osallistuvan havainnoinnin, yhdessä tekemisen ja aktiivisen toiminnan kehittämisen kautta. Osallisuus toimintaan, sen kehittäminen ja aktiivinen kenttätyöskentely olivat tärkeimmät tiedonkeruun menetelmät tässä tutkimuksessa. Toimintatutkimus tuntui luontevalta valinnalta tätä hanketta ajatellen. Mohandas Karamchand Gandhia lainaten ” En ole tehty akateemista kirjoittelua varten. Toiminta on minun aluettani.” (Tähtinen 2013, 37.)

Hanke rajattiin perusturvan toimialajohtajan kanssa perusturvasta valittuihin pilottiyksiköihin aikavälille kevät 2014 – kevät 2015 ja pilotointi tapahtui kaksivaiheisesti: ensimmäinen

vaihe kattoi järjestelmäpilotoinnin ja toinen vaihe keskittyi prosessin hiomiseen mahdollisimman sujuvaksi ja tulokselliseksi. Vaiheet limittyivät toisiinsa ja molemmista saatua tietoa hyödynnettiin osittain kummassakin vaiheessa.

1.4 Tutkimusraportin eteneminen

Tutkimuksen tietoperusta (luku 2 kokonaisuudessaan) koostuu henkilöstöjohtamisen kentän peruskuvauksesta sekä siihen liittyvistä muutospaineista ja johtamisen kehittämisajatuksista. Kehityssuunta tuotantokeskeisyydestä palveluajattelumalliin sekä teknologisiin uusiin innovaatioihin haastaa henkilöstöhallinnon tarvittavan osaamisen turvaamiseksi, kehittämiseksi ja rekrytoimiseksi yhä suurempien ikäpolvien siirtyessä samaan aikaan eläkkeelle. Tämä tuo haasteita luonnollisesti myös kuntajohtamiseen, joten luon katsauksen tämän sektorin näkymiin sekä kohdeorganisaation eli Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtamisen nykyrakenteeseen. Osaamisen johtamisjärjestelmien on kehityttävä muutosten myötä. Osaamisen johtamisen kehittämistä ja erityisesti Ahosen näkökulmia toisen sukupolven osaamisjärjestelmästä kuvaan tarkemmin luvussa 2.2. Ahosen tutkimustyön pohjalta Hyvinkään kaupungille vuonna 2010 luodun Kehittävän dialogin mallin esittelen luvussa 2.3.

Empiirinen tutkimusosio (luku 3) koostuu toimintatutkimukselle ominaisesti kahdesta eri tutkimusvaiheesta eli syklistä. Tutkimuksen rakenteen kuvauksen yhteydessä esittelen konkreettisen suunnitelman Kehittävän dialogin muuntamisesta Kehittäväksi vuoropuheluksi ja sen konseptoinnista osaamista tukevaksi digitalisoiduksi toimintamalliksi. Tutkimuksen syklit rakentuvat kahdesta pilotointivaiheesta, joista ensimmäisessä keskityttiin sähköisen järjestelmän testaamiseen kahdessa työyksikössä. Esittelen näistä kokemuksista analyysin sekä reflektoinnin kautta muodostetut kehittämistoimenpiteet seuraavaa sykliä varten. Toisessa syklissä parannettu konseptointisuunnitelma jalkautettiin useampaan pilottiyksikköön. Järjestelmän käyttöönottoa havainnoitiin yksiköissä ja tämän pohjalta laadittiin jatkokehitysehdotus koko Hyvinkään kaupungin toimintaorganisaation käyttöön.

Neljännessä luvussa analysoin Kehittävän vuoropuhelun prosessia sekä pohdin laajemmin sitä, kuinka luotu malli vastaa Hyvinkään kaupunkia yleisemmällä tasolla henkilöstöjohtamisen nykypäivän haasteisiin.

2 Henkilöstöjohtamisen haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä

2.1 Henkilöstöjohtaminen peruskäsitteenä

Henkilöstöjohtaminen kattaa laajan kentän toimintoja henkilöstön rekrytoinnista, perehdyttämisestä, arvioinnista, kehittämisestä ja palkitsemisesta työhyvinvointiin, motivointiin ja työturvallisuuteen (Aswathappa 2007, 5). Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership). Käytännön johtamistyössä osiot sulautuvat toisiinsa eikä niitä voi selvärajaisesti erottaa. (Viitala 2013, 20-21.) Väljästi määritellen henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken tarkoituksellisen johtamistoiminnan, joka liittyy organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin käsittäen mm. strategisen henkilöstöjohtamisen, muutoksen johtamisen ja henkilöstön ohjauksen, henkilöstötoiminnot ja -prosessit rekrytoinnista osaamisen kehittämiseen, suorituksen johtamiseen ja henkilöstön vähentämiseen saakka. Pää tavoitteena henkilöstöjohtamisella on varmistaa, että oikea määrä osaavaa, motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä on kohdennettuna oikeisiin toiminnan kohteisiin. (Viitala & Lehto 2014, 27.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan lyhyesti kuvaten toimintoja, jotka liittyvät henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Työelämäsuhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoidon, kuten sopimusmenettelyn, sen määräysten hallinnan ja noudattamisen sekä yhteistoimintamenettelyn. Henkilöstöjohtaminen näyttäytyy paitsi voimavarojen turvaajana, myös ristiriitojen ratkaisijana. Johtajuus ja esimiestyö toteuttaa tai jättää toteuttamatta henkilöstöjohtamisen tavoitteet. Johtajat ja esimiehet hoitavat käytännössä monia henkilöstöjohtamisen osa-alueita palkitsemisen, motivoinnin, irtisanomisten, arvioinnin, yrityskuvan ylläpidon ja henkilöstön kannustuksen kautta. Henkilöstötyön määrä on kasvanut esimiestyössä mm. kehittyvien it-järjestelmien kautta. (Viitala 2013, 21-22.) Johtaminen vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti yrityksen kaikkeen toimintaan eikä hyvän johtamisen merkitystä voi tarpeeksi korostaa. Johtamisen kehittymisen ja johtamisen innovaatioiden voidaan katsoa antavan organisaatiolle pidempiaikaisia kilpailuetuja kuin yksittäiset innovaatiot tuotteissa, palveluissa tai niiden tuotteistamisessa tehtävässä kehityksessä. (Alasoini 2014, 16-17.)

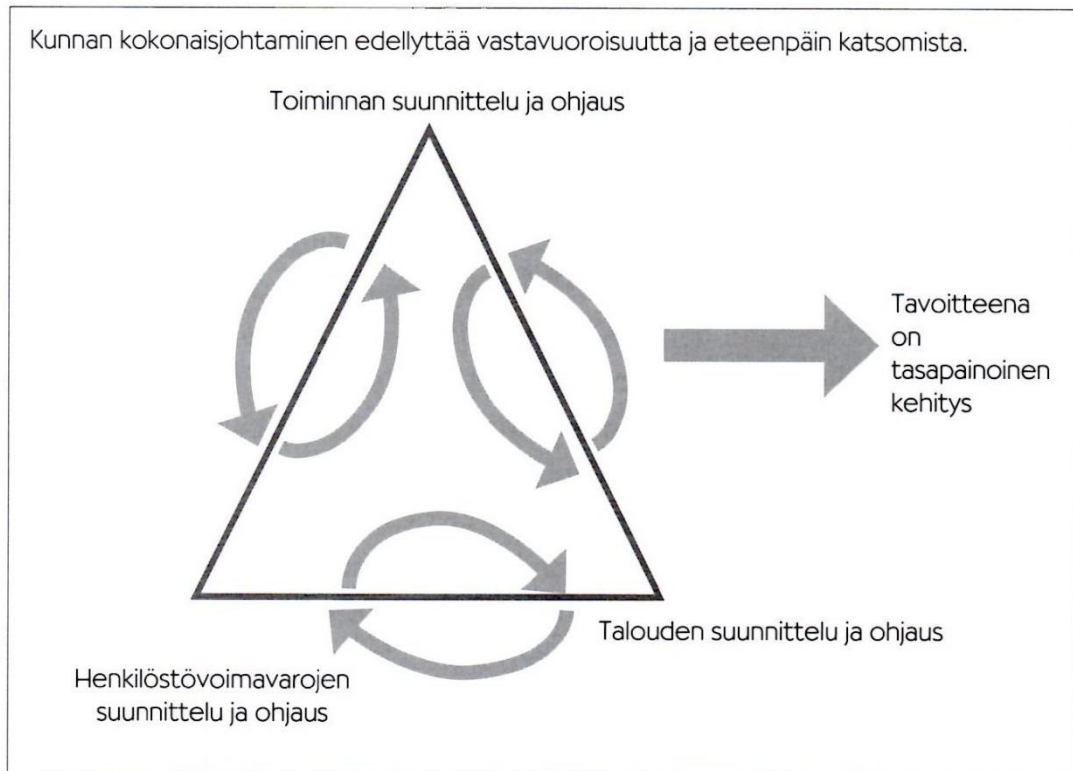
Henkilöstöjohtamisessa korostuu selkeiden pelisääntöjen, toimivien ja luotettavien järjestelmien, yhdenvertaisen, oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun ja työsuorituksia tukevien ja hyvinvointia takaavien toimenpiteiden merkitys. Tämän päivän johtamisessa avainsanana on tehokkuus, jota organisaatiot pyrkivät lisäämään kaikin keinoin. Tehokkuus on kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti. Henkilöstö vaikuttaa tehokkuuteen mm. työpanoksen oikean kohdennuksen, osaamisen, palveluiden tuottamisen ja sairastavuuden kautta. Henkilöstö on usein suurin yksittäinen kustannuserä, joten sen vaikutus tuotannollisen tehokkuuden lisäksi kustannustehokkuuteen on merkittävä. Oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tehokkuuden paras tae. Henkilöstöjohtamisen kentässä kustannustehokkuutta, laatua ja toimitusvarmuutta haetaan yhä useammin myös toimintojen ulkoistamisella (outsourcing) ja palveluiden ostamisella muilta organisaatioilta (Viitala 2013, 8, 22-23.) Hr-ammattilaiset toteavat itse Henry ry:n vuonna 2013 julkaisemassa hr-barometrissä tehokkuusvaatimusten kasvun näkyvän erityisesti siinä, että laadukkaampia palveluita on pyrittävä tuottamaan pienemmällä henkilöstömäärällä. Tämä nähdään kuitenkin positiivisena mahdollisuutena järkevöittää toimintoja, kunhan sekä henkilöstön jaksamisesta että johtajien valmiuksista ja osaamisesta huolehditaan. (Viitala & Lehto 2014, 35-36.) Henkilöstötyön tärkeimmiksi kehittämissaasteiksi barometrissä nousivatkin juuri työhyvinvointi, osaaminen, esimiestyö ja johtaminen sekä henkilöstön uudistuminen (Henry ry 2013).

Suomalaisessa johtamisessa tunnusomaista on ns. rationaalinen johtamistapa, joka korostaa organisaation merkitystä kohteena tai systeeminä eikä normatiivisen johtamistavan tavoin huomioi organisaatiota ihmisten muodostamana arvoyhteisönä. Esimerkkeinä rationaalisista johtamistavoista ovat mm. systeemi-, tulos- ja prosessijohtaminen ja ihmiskäsityksen mukaan yksilöt arvostavat työn välineellisiä piirteitä. Normatiiviset johtamisopit korostavat yhteisöllisiä arvoja, kulttuurisia piirteitä ja sosiaalisia suhteita ihmisiä motivoivina tekijöinä. Esimerkiksi oppivan organisaation sekä erilaiset organisaatiokulttuurin ja organisaatioon sitoutumisen merkitystä korostavat johtamisopit edustavat tyypillistä normatiivista johtamisajattelua. Rationaalisten ja normatiivisten johtamismenetelmien voidaan nähdä vaihtelevan erityisesti taloudellisten muutosten aikana. Rationaaliset johtamisopit korostuvat nousukausina tai talouden kehityksen lyhytaikaisen laskun aikana eli hetkinä, jolloin organisaatiosta on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tehoa ja tuottavuutta irti. Taloudellisen epävarmuuden pitkittyessä sen aiheuttamat vaikutukset ja kriisit haastavat syvällisemmin totuttuja tapoja ajatella ja johtavat etsimään yhteisölliseen oppimiseen perustuvia ratkaisuja. Rationaalinen ajattelutapa on korostunut tieto- ja viestintäteknologian läpimurron myötä. Tuottavuuskasvun on kuitenkin ennakoitu jatkuvan tulevaisuudessa enemmänkin organisatoristen ja institutionaalisten innovaatioiden kehittyessä. Johtamisajattelussa

tulisi löytää entistä kehittyneempi tasapaino näiden kahden ajattelumallin – rationaalisen ja normatiivisen johtamisopin - välille. (Alasoini 2014, 17-19.)

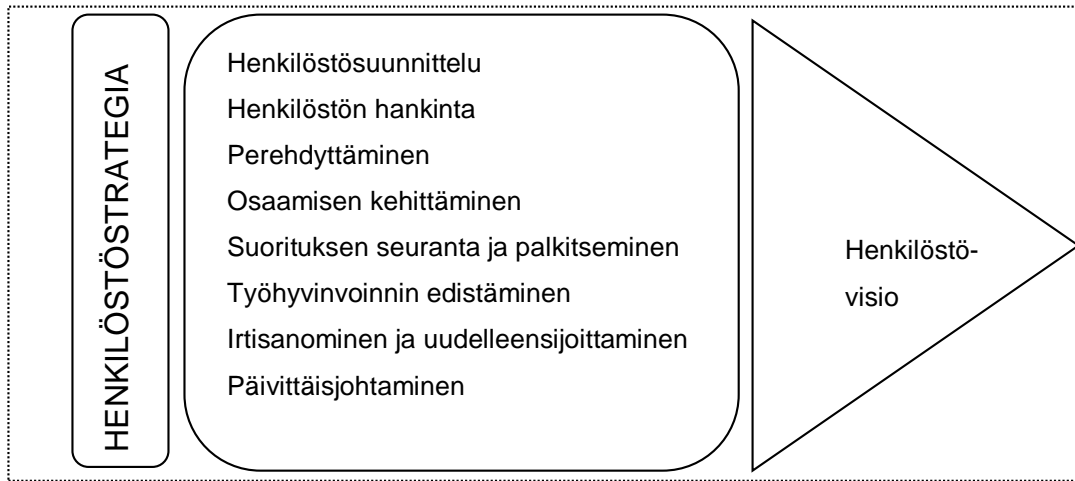
Henkilöstöjohtamisen merkitys on yrityksille suurempi kuin usein ajatellaan. Erityisesti ennakoinnan osaamisen johtamisen merkitys on kasvanut ja se edellyttää tietoisuutta koko organisaation toiminnasta, tavoitteista ja strategiaan kirjatusta linjauksista, joihin osaaminen tavoitteiden mahdollistavana elementtinä nivotaan. Systemaattisella johtamistyöllä voidaan turvata tarvittava osaaminen paitsi nyt, myös tulevaisuudessa. Osaamisen ennakoinnilla ja kehittämisellä onkin syytä pyrkiä selkiinnyttämään se osaaminen, johon nykyinen toiminta perustuu, määrittämään tulevaisuuden toiminta-asema ja erityisesti sen edellyttämä osaaminen. (Sivonen & Uotila 2014, 246.)

Henkilöstöammattilaisten rooli on perinteisesti ollut hallinnollinen, mutta organisaatiossa tehtävän henkilöstötyön on kuitenkin kehityttävä mm. työvoiman muuttuneiden odotusten, suoritusodotusten, uuden teknologian ja toimintaympäristömuutosten vuoksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen roolin on ulotuttava hallinnollisten rutiinien yli meneviin panostuksiin ja henkilöstöammattilaisten rooliodotuksiin sisällytetään perinteisen palvelutarjonnan lisäksi myös hr-prosessien kehittäminen sekä liiketoiminnan tukeminen. (Jolkkonen & Järström 2014, 21-22.) Hr-ammattilaisten työkentässä näkyy enenevässä määrin myös osallistuminen strategisten prosessien laatimiseen. Henkilöstön roolin merkitys organisaatioiden tuloksentekijöinä on havaittu ja sitä kautta henkilöstösuunnittelu kytketään usein jo erottamattomasti muuhun toiminnan suunnitteluun. (Aswathappa 2007, 54.) Esimerkiksi kunta-alalla strategiaperusteinen osaamisen johtaminen ja sen tarpeiden ennakointi on tunnustettu keskeiseksi kehittämishaasteeksi. Noin puolet kunta-alan menoista aiheutuu henkilöstökustannuksista. Julkisen talouden tasapainottamisvaatimukset luovat painetta henkilöstöjohtamiseen ja sen entistä tiukempaan kytkemiseen toiminnan ja talouden suunnitteluun. Henkilöstövoimavarojen rooli osana kokonaisjohtamista voidaan hahmottaa kuvioilla 1. (Sivonen & Uotila 2014, 248-249.)



Kuvio 1. Henkilöstövoimavarojen rooli kokonaisjohtamisessa (Sivonen & Uotila 2014, 249)

Viitalan (2013, 24-26) mukaan henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys korostuu jatkuvasti liiketoiminnan muiden osa-alueiden strategia-ajattelussa vahvistuneen resurssiperusteisen lähestymistavan myötä. Henkilöstöammattilaisten tulisikin olla vahvasti mukana johtoryhmätyöskentelyssä sekä muissa liiketoiminnan päätöksenteon elimissä henkilöstönäkökulman esiintuomiseksi. Henkilöstöstrategiaa luotaessa laaditaan suunnitelma siitä, miten liiketoimintastrategioiden edellyttämät osaamiset ja työvoimatarpeet turvataan. Henkilöstöstrategian on kyettävä mahdollistamaan liiketoiminnan kehitys ja henkilöstöjärjestelmien on kyettävä huolehtimaan kaikkien työntekijöiden asioista, oikeuksista, osaamisesta ja hyvinvoinnista. Käytännön toimintamallit pohjaavat henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöstrategia toimii henkilöstöjohtamisen osa-alueiden periaatteistona ja sen suhde koko henkilöstöjohtamisen kenttään on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 26)

Strategioiden menestyksellinen jalkauttaminen voi vaarantua, mikäli henkilöstönäkökulma unohdetaan. Kolme pääsyitä tähän ovat yhteen sopimattomat henkilöstö- ja toimintapolitiikat, epäonnistuminen oikeanlaisesta osaamisesta omaavan henkilöstön sijoittamisessa oikeisiin tehtäviin sekä riittämätön johdon tuki päivittäistoiminnassa. (Aswathappa 2007, 57.) Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu, kun henkilöstöratkaisuilla on mahdollistettu yrityksen strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Määrällinen ja laadullinen henkilöstökapasiteetti vastaa tällöin tarpeita siten, että myös yrityksen uusiutuminen ja kehittyminen on mahdollista. Henkilöstölle tämä näkyy työtehtävien mielekkyytenä, osaamisen ja suoriutumisen tukemisena, oikeudenmukaisena palkitsemisena ja arvostavana ilmapiirinä. Hyvin johdetussa organisaatiossa henkilöstö toimii henkilöstöyksikön asiakkaina ja henkilöstöpalveluiden kuluttajina. Henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään yhtenä organisaation johtamisen osa-alueena esim. tuotannon tai markkinoinnin tapaan. (Viitala 2013, 19-22.)

2.1.1 Henkilöstöjohtamisen taso ja haasteet suomalaisissa kunnissa

Henkilöstöjohtamisella kuntaorganisaatioissa on merkittävä asema koko suomalaisen työelämän mittakaavassa, sillä kuntasektorilla työskentelee noin 430 000 työntekijää ja noin puolet kuntien menoista aiheutuu työvoimakustannuksista. Kunnan johtamisen tila 2013 – selvityksessä yleisarvosana kuntien johtamisesta oli tyydyttävä (7,46). Suurimpina kehittämissaasteina koettiin olevan johtamisen ja päätöksenteon asiantuntemuksen ja tehokkuuden kehittäminen, strategioiden käytännön toteuttaminen, henkilöstöpolitiikan kehittäminen toiminnallisten uudistusten toteuttamiseksi, markkinaohjauksen ja poliittisen ohjauksen tasapainottaminen, palvelustrategioiden päivittäminen sekä kuntatalouden kiristymiseen, toimintaympäristön muutoksiin ja sote-uudistukseen vastaaminen. (Kunnallissalan kehittämissäätö 2013.)

Kunta-alalla työelämän ja yhteiskunnan muutospaineet ilmenevät mm. kuntarakenneuudistuksen, palveluiden laadunparannuksen, kustannusten karsimisen ja eläkepoistuman kattamisen muodossa. (Juuti & Luoma 2014, 62; Viitala & Lehto 2014, 28-29.) Kunnissa joudutaan onnistuneiden rekrytointien, työn tuottavuuden aiheuttamien henkilöstövähennysten sekä osaamisen turvaamisen haasteverkkoon, josta tuskin selvitään ilman henkilöstöjohtamisen kehittämistoimia. Kuntien henkilöstöjohtamisessa onkin tunnistettu strategisen johtamisen puute ja johtamisen menetelmät ovat perustuneet pinnalliseen ja kustannuskeskeiseen henkilöstösuunnitteluun. Tammikuussa 2013 tehdyn HR-barometrikyselyn vastausten mukaan suurimmat johtamisen haasteet painottuvat toimintaympäristön ja –tapojen muutokseen, eläköitymiseen, tiukkenevaan talouteen, vaikeuksiin työvoiman saatavuudessa sekä osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Näistä osaamisen kehittämiseen henkilöstöjohtamishaasteena kiinnitti huomiota ainoastaan henkilöstö. Hr-ammattilaiset liittivät osaamisen kehittämisen ja turvaamisen eläkepoistumiin ja muutostilanteisiin ja johdon näkökulma keskittyi ainoastaan eläköitymiseen. Henkilöstöammattilaiset kokivat osaamisen johtamisen seurauksena tai keinona ratkaista ongelmia, henkilöstö puolestaan näki osaamisen ongelmat perussyinä, jotka johtavat muihin ongelmiin ja vaativat henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä. (Viitala & Lehto 2014, 30-33.)

2.1.2 Henkilöstöjohtaminen Hyvinkään kaupungilla

Hyvinkään kaupungin vuonna 1998 tehdyllä ja vuonna 2003 tarkistetulla henkilöstöstrategialla tavoitellaan kaupunkistrategian tukemista, muutosherkkyttä ja henkilöstöresurssien turvaamista. Strategiassa todetaan:

”Henkilöstöstrategialla turvataan se, että kaupungilla on määrällisesti riittävä, rakenteeltaan oikeanlaatuinen, hyvinvoiva, osaava, motivoitunut ja kehittämishaluinen henkilöstö, joka ymmärtää oman työnsä merkityksen osana kaupungin toiminnan kokonaisuutta ja tekee yhteistyössä Hyvinkää-strategiasta arjen todellisuutta. Toimintaympäristön, palvelutarpeiden, henkilöstön ja työvoimatarjonnan muutokset huomioon ottaen henkilöstöstrategialla luodaan erityisesti edellytykset nykyisen henkilöstön pitämiseksi hyvinvoivana pidempään työelämässä, riittävän ja oikeanlaatuisen uuden henkilöstön rekrytoimiseksi, henkilöstön työmotivaatiolle, uusiutumiskyvylle ja innovatiivisuudelle”. (Henkilöstöstrategia 2003, 5.)

Hyvinkään kaupungilla henkilöstöjohtaminen on ollut hajautettua niin toimijoiden kuin sisällönkin osalta ja se jakautuu pääpiirteissään seuraavasti (Tuunainen 20.5.2014): Henkilöstökeskus vastaa henkilöstön perusprosessien tuottamisesta paikallisneuvotteluiden, sopimustulkintojen, kaupunkitason ohjeistusten ja järjestelmätuotannon osalta sekä

lisäksi varhaisesta puuttumisesta, työhyvinvoinnin kehittämisestä ja henkilöstön uudelleensijoittamisesta sekä kuntouttamisesta osa- ja vajaatyökykyisten osalta. Henkilöstökeskuksen vastuulla on myös sisäisen työnohjauksen sekä verkostokonsultoinnin organisointi, työsuojelu- ja turvallisuustoimintojen organisointi sekä henkilöstöä koskevien strategioiden ja ohjelmistojen tuottaminen (mm. henkilöstöstrategia, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, työhyvinvointikysely, henkilöstökertomus). Työterveyshuolto järjestetään henkilöstökeskuksen toimesta ja henkilöstökeskuksen alla toimiva rekrytointiyksikkö vastaa sijaisvälityksestä perusturvan ja sivistystoimen osalta.

Käytännön esimiestyön tuki ja henkilöstöprosessien hoito on puolestaan toimialojen henkilöstöammattilaisten vastuulla samoin kuin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien laatiminen ja toteutus. Toimialoilla toteutetaan käytännön työhyvinvointi-, työsuojelu- ja turvallisuustoimenpiteet, vastataan henkilöstön kehittämisestä sekä rekrytoinnista ja henkilöstökeskuksen kanssa yhdessä sijaisvälityksestä.

Henkilöstökeskuksessa toimivat henkilöstöammattilaiset muodostuvat palkkasihteereistä, palkanlaskennan esimiehestä, palvelussuhdepäälliköstä ja henkilöstöjohtajasta sekä vastualueidensa mukaan työhyvinvointikoordinaattorista, työsuojelupäälliköstä sekä Helene-projektin henkilöstöstä (projektipäällikkö ja -suunnittelija). Toimialojen henkilöstöammattilaiset ovat toimialajohtajia, talouspäälliköitä, esimiehiä ja valmistelijoita, joihin lukeutuvat mm. henkilöstö- ja koulusihteerit sekä osittain toimisto- ja asianhallintasihteerit.

Henkilöstöstrategiassa (2003, 7) johtamisen kehittämisen tavoitteena mainitaan se, että kaupungin toimintakulttuuria ja johtamiskäytäntöä kehitetään avoimeksi, osallistavaksi ja yhteistoiminnalliseksi. Henkilöstöllä on oikeus odottaa esimieheltä oikeudenmukaisuutta, kehityskeskustelua ja yhdenmukaisia johtamiskäytäntöjä toimialasta tai yksiköstä riippumatta.

2.2 Toiminta- ja johtamisympäristön muutos

Kunta-alan suurimmat haasteet lähivuosina ovat muutokset toimintatavoissa ja – ympäristössä, runsas eläköityminen, tiukentuva talous ja vaikeudet työvoiman rekrytoinnissa. Näiden lisäksi myös monikulttuurisuus ja työasenteiden muutos nähdään erityisesti henkilöstöjohtamisen haasteina. (Viitala & Lehto 2014, 31, 34.) Työn teko ja sen vaatimukset muuttuvat kilpailutekijöiden muuttuessa. Tulevaisuudennäkymien mukaan työ jakautuu kahtaalle: kiinnostavien työtehtävien maailmaan, jossa työntekijät voivat toteuttaa itseään toiminnan suunnittelulla, innovaatioiden kehittämisellä ja haasteisiin tarttumalla sekä toisaalta yksinkertaisiin rutiinitehtäviin, joita hoitaa ehkä tiuhaankin vaihtuva ja löyhästi organisaatioon

liittyvä henkilöstö. Työurat ovat pirstaleisia ja työ-, työttömyys- ja opiskelujaksot vaihtelevat. Työntekijöiden näkökulmasta tämä vaatii joustavuutta, joka heijastuu jatkuvana osaamisen päivittämisenä tehtävien ja työmenetelmien muuttuessa. Vaikutus näkyy myös työurissa lyhyempinä ja vaihtelevina työsuhteina. (Viitala 2013, 14.)

Laajassa mittakaavassa muutoksessa on kyse teknologis-taloudellisesta murroksesta. Siihen vaikuttavat erityisesti tieto- ja viestintäteknologian läpimurto sekä älyteknologian käyttöön otto tuotannossa ja palveluissa. Teknologian hyödyntämisellä on suuri merkitys myös pitkän aikavälin talouskasvuun. Uudet tuotantotavat syrjäyttävät massatuotannon periaatteet. Samalla itsestään selvinä pidetyt näkemykset liiketoiminnasta, tuotannon järjestämisestä, kuluttamisesta ja johtamisesta uudistuvat. Muutos aiheuttaa suuria paineita erityisesti sellaisten organisaatioiden johtamiselle, joilla on pitkä aiempaan paradigmaan perustuva historia. (Ahonen 2008, 5-6.)

Nykyiseen postmoderniin eli jälkiteolliseen aikaan on siirrytty noin 1950-luvulta lähtien talouskasvun myötä ja 2000-luvulla muutos on kehitymässä transmoderniin eli ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta löydettäviin tavoiteltaviin arvoihin pohjautuvaan uuteen aikakauteen (Hanhinen 2010, 21, 26). Aikakauden muutos edellyttää Hanhisen (2010, 19-20) mukaan rakenteellista transformaatiota elämäntapoihimme sekä työelämäämme. Olemme siirtymässä postmodernista aikakaudesta uudenlaiseen transmoderniin aikakauteen ja ympärillä koettu murros ja epävarmuus ovat muuttuneet pysyviksi olotiloiksi. Kehityksen logiikassa näkyy epävarmuus ja tietynlainen emergenssi, joka tarkoittaa tietystä kokonaisuudesta nousevaa uutta ilmiötä tai toiminnan tasoa: uusi yhteiskuntavaihe sisältää edellisten vaiheiden komponentteja ja sen lisäksi jotain uutta, sen itsensä tuottamaa. Postmoderni organisaatio perustuu henkilöstöön sekä sen osaamiseen ja johtamisen keskeisenä tavoitteena on ylläpitää monitulkinnallisuutta, hyödyntää omatoimisuutta, valtuuttamista ja yksilöllisyyttä tiimi- ja verkostotyössä, jossa asiantuntijuutta edellytetään kaikilta työntekijöiltä. Transmoderni ajattelu puolestaan korostaa luovuuden ja intuitiivisen ajattelun merkitystä. Ratkaisuja työelämän dynamiikan kiihtyvään muutokseen etsitään vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kautta. Kriittisyys, itsereflektio sekä eettinen vastuu korostuvat työelämässä, jossa asiakaskeskeisyydellä ja palveluhenkisyydellä tarkoitetaan yhä henkilökohtaisempia palveluja. (Hanhinen 2010, 25–27.)

Hanhisen (2010, 47) mukaan nykyisessä muuttuneessa ajassa mukana pysyminen vaatii yksilöiltä elinikäistä oppimista ja työorganisaatioilta vastaavasti organisationaalista oppimista. Ammatissa tai liiketoiminnan parissa toimiminen ei ole enää sarja ratkaistavia ongelmia vaan yllättävien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista ilman valmiita toimintamal-

leja. Organisaation menestymisen kannalta keskeisiä seikkoja ovat mm. toimiminen verkostoissa, uudistumiskyky, innovaatio-osaaminen ja sopeutuminen. Erityisesti johdon haasteena on tiedon konstruointi, jakaminen ja käyttö kokonaisuuksien hallinnan ja yhteistoiminnan kautta.

Pelkkä tiedon jakaminen tai sen omaaminen ei kuitenkaan riitä. Johtamisen haasteiksi on noussut kyky valmentaa ja ohjata osaamisia, ei pelkästään varmistaa henkilöstön teknisen tiedon hallintaa. Osaamiset muodostuvat muodollista pätevyyttä suuremmista kokonaisuuksista eli ei pelkästään henkilön taitojen ja tietojen, vaan myös työelämäroolin, minäkuvan, luonteenpiirteiden sekä motivaation kombinaatiosta. Osaamisia on haastavampaa johtaa, havaita ja kehittää kuin teknisiä taitoja tai pätevyyyksiä, sillä ne ovat moniulotteisempia kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat yksittäistä työntekijää laajemmin myös koko työyhteisöön esim. motivaation, yhteistyön ja innovatiivisuuden kautta. (Weist & Kolberg 2005, 9-10.)

Alasoini (2014, 17-21) korostaa tasapainon etsimistä normatiivisen ja rationaalisen johtamistavan välille ja nimeää neljä aluetta, jotka voisivat muodostaa uudenlaisen johtamisajattelun agendan. Näistä ensimmäinen on innostavien päämäärien ja arvojen luominen organisaatioon. Työelämämuutos edellyttää yhä enemmän joustavuutta ja tehtävien rajat ovat väljiä ja tulkinnanvaraisia, jolloin epävarmuusalue työssä kasvaa. Työn tarkoitus, merkitys ja mielekkyys on ihmisille yhä tärkeämpää rutiininomaisuuden, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien sijaan. Työn vaatimukset ovat vaikeammin ennakoitavissa ja hallittavissa. Samaan aikaan työkeskeisyys on vähenemässä yhteiskunnallisena arvona ja ansiotyöhön sitoutumisesta tulee yhä ehdollisempaa. Työn ulkopuolinen elämä tarjoaa jatkuvasti enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään, ja organisaatiot joutuvatkin kilpailemaan työvoiman lisäksi muun yhteiskunnan kanssa siitä, kuinka merkitykselliseksi työ koetaan verrattuna muihin elämänalueisiin. Organisaatioiden haasteeksi muodostuu sellaisten päämäärien ja arvopohjan tarjoaminen, että ne auttavat ihmisiä pitämään työtä itsessään tarpeeksi merkityksellisenä. Normatiivisissa opeissa korostetaankin organisaation toimintaa ohjaavien arvojen ja niiden tuottaman erityislaatuisuuden sekä yhteisöllisyyden kokemisen merkitystä käytössä olevien työtapojen, tehokkuuden lisäämisen ja modernien välineiden sijaan.

Toisena kohtana Alasoini (2014, 21-22) korostaa yhteisten merkitysten rakentamista. Työ ei ole enää pieniin osiin jaoteltua, rutiininomaista ja helposti hallittavaa vaan toiminta on monimutkaistunut. Uudenlaisten tilanteiden ratkaisemisessa ja toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä tarvitaan laajempaa ja syvällisempää näkemystä siitä, mihin

organisaatiossa ollaan pyrkimässä. Innovaatioihin pyrkiville organisaatioille strategian, vision ja arvojen kirkastaminen ei riitä vaan yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja säilyttämiseksi tarvitaan jatkuvaa avointa vuoropuhelua. Vuoropuhelu on dialogista, kun osapuolet kuuntelevat ja ymmärtävät toisiaan aidosti ja arvioivat kriittisesti myös omia lähtökohtiaan ja ovat valmiita muuttamaan niitä. Tämä vaatii lähiesimiehiltä kykyä kuunnella ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille sekä sitoutumista aitoon vuoropuheluun ja yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen. Dialogi edellyttää luottamusta, jonka rakentumisessa on olennaista toiminnan avoimuus, johdonmukaisuus ja osapuolten pyrkimys luoda yhteinen näkemys. Samaan aikaan tämä korostaa työntekijöiden työyhteisötaitojen merkitystä. Jaettu johtajuus vaatii työntekijöiltä kykyä osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen, valmiutta tukea toisiaan ja esimiestä sekä käyttää valtuuksiaan, vapauksiaan ja resurssejaan vastuullisesti.

Kyky kehittää tuotteita ja palveluita sekä tuotteistamisen tapoja on tullut aiempaa tärkeämmäksi. Innovointiin osallistaminen on uuden johtamisajattelun kolmas kohta ja sitä voidaan henkilöstöjohtamisella menestyksellisesti tukea. Osaamisen edellytyksiä voidaan edistää tukemalla henkilöstön osaamista, sen hyödyntämisen mahdollisuuksia sekä motivoitumista ja sitoutumista. Henkilöstöjohtamiselta tämä edellyttää innovaatioprosessin alussa eli uuden tiedon etsimisen ja luomisen vaiheessa ennakkoluulottomuutta, aloitteellisuutta ja itsenäisyyttä. Prosessin loppuvaiheessa uutta tietoa sovelletaan ja juurrutetaan, jolloin henkilöstöjohtamisen haasteena on saada organisaatio toimimaan uusien yhteisten toimintatapojen mukaisesti. Onnistuessaan osallistaminen innovointiin edistää työelämän laatua mahdollistamalla ihmisten osallistumisen mielekkäällä tavalla työpaikan muutoksiin. Osallisuus tekee omasta työstä ymmärrettävää, mielekästä ja hallittavaa. Henkilöstöjohtamisen kannalta tällä on myös riskinsä, sillä innovaatiodemokratia jakautuessaan jokaisen työntekijän osallistamisen tasolle voi johtaa huonosti johdettuna työhyvinvoinnin heikkeneemiseen. Näin käy, jos innovointi nähdään lisäkuormituksena tai ihmisten ideoiden välisenä kilpailuna tai jos innovoinnin tulokset jäävät heikoiksi. Ongelmien syntyä voidaan estää korostamalla yhteisöllisen luovuuden merkitystä innovoinnissa. (Alasoini 2014, 22-23.)

Neljäs agendan kohta on yksilöllisten työnteon ehtojen ja tapojen hyödyntäminen, joka nousee siitä, että ihmiset haluavat osallistumisensa ja sitoutumisensa vastineeksi joustavuutta työajoissa ja muissa työjärjestelyissä arvojensa mukaisen elämäntavan toteuttamista varten. Työn luonteen muuttuminen sinänsä lisää tarvetta yksilöllisimpiin ratkaisuihin. Työ subjektivoituu ja personoituu. Voidaankin puhua hyvinvointia tuottavasta ja yksilöllisiä kehittymisen mahdollisuuksia avaavasta persoonaan integroidusta työstä sekä sen vastakohtana persoonasta irtaantuneesta työstä. Työnteon ehtojen yksilöllistämisessä on kuitenkin huomioitava myös sen tuomat riskit ja varmistettava toteutettavien järjestelmien

läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus. Onnistuessaan tämä johtaa uudenlaiseen henkilöstöjohtamisen strategiaan, joka auttaa organisaatioita samanaikaisesti parantamaan kykyä luoda arvoa asiakkaalle sekä edistämään hyvinvointia työssä. (Alasoini 2014, 23-25.)

Kansallisella tasolla tarkasteltuna työelämämuutokseen ja työelämän kehittämiseen on kiinnitetty huomiota mm. vuonna 2012 valmistuneella Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan perustuneella kansallisella työelämästrategialla. Strategian tavoite on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Konkreettisenä strategian jalkauttamistoimenpiteenä on käynnistetty työ- ja elinkeinoministeriön vetämä verkostopohjainen Työelämä 2020 –hanke, jonka mukaan Suomessa tulisi olla Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Työelämän ja yhteiskunnan myönteinen kehittyminen pohjautuu riittävään työvoimaan ja korkeaan työllisyyteen. Työelämästrategian tavoitteet saavutetaan hyvällä johtamisella ja osaavalla henkilöstöllä rakentavassa yhteistyössä. (Työelämä 2020 –hanke, 2012).

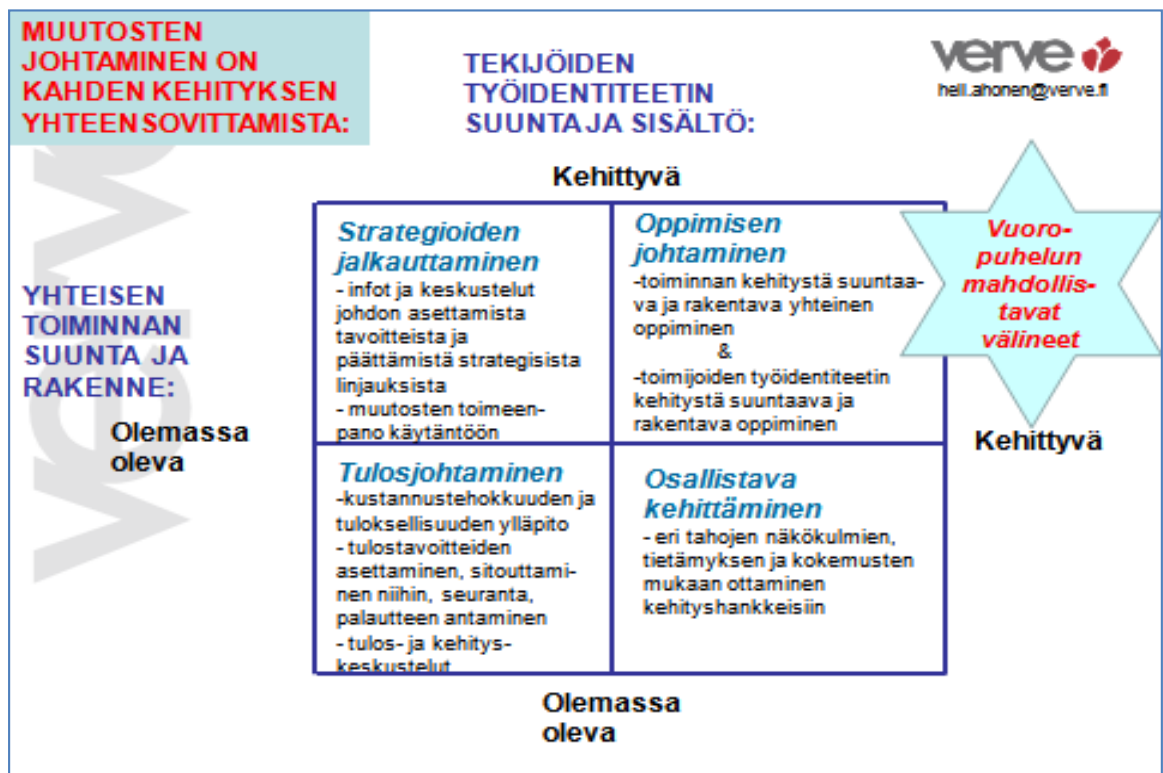
Yhteenvedona voidaan sanoa, että nopeatahtisiin ja merkittäviin muutoksiin niin tuotanto- ja toimintaympäristössä kuin toimintatavoissakin on vastattava kehittämällä organisaatioiden henkilöstöjohtamista. Muutos ei näy vain työelämän rakenteissa vaan myös yksilöiden toimintatavoissa, arvoissa ja suhteessa työntekoon. Kokonaisuutena tämä monitahoinen muutos edellyttää henkilöstöjohtolta ja hr-ammattilaisilta kykyä reagoida, reflektoida ja omaksua uudenlaisia yksilöllisyyttä ja henkilöstön kehittymistä tukevia toimintamalleja, jotta henkilöstöjohtamisessa voitaisiin onnistua. Osaamisen ja innovatiivisuuden merkitys osana yhteistoiminnallista suunnittelua ja toteutusta korostuu sekä palvelutuotannon että niitä käyttävien ja tuottavien yksilöiden tarpeissa.

2.2.1 Muutostarve henkilöstöjohtamisen käytännöissä

Työelämämuutos näkyy muutostarpeena erityisesti johtamiskäytännöissä ja – ajattelutavoissa. Muutoksen myötä Ahosen (2010, 1-2) mukaan myös esimiehillä on nykyisin hallittavinaan useita työkenttiä: *tulosjohtamisen* kenttä, joka perustuu mahdollisimman tehokkaaseen ja laadukkaaseen palvelutuotantoon; *strategioiden jalkauttamisen* kenttä, jossa muutosta johdetaan strategioista käytäntöön ja näiden vaatima *osallistavan kehittämisen* kenttä, koska muutoksissa kietoutuu jatkuvasti monien tahojen näkemyksiä ja osaamista toisiinsa. Samaan aikaan toiminnallisten muutosten kanssa myös työntekijöiden suhde työhönsä muuttuu ja se aiheuttaa työidentiteetin uudistumista. Esimiehet tarvitsevat oppimisen johtamisen työkaluja eli sellaisia menettelyjä ja välineitä, joilla työyhteisöä tuetaan ottamaan haltuun ja toteuttamaan toiminnan muutoksia ja joilla samalla tuetaan yksilöitä

kehittämään työidentiteettiään henkilökohtaisen oppimismotivaationsa pohjalta. Sivosen ja Uotilan (2014, 249) mukaan kunta-alan keskeisimpiä osaamishaasteita ovat monimuotoistuvien, useampia toimijoita käsittävien palveluprosessien johtaminen, asiakasystävällinen palvelu ja palvelukonseptin kehittäminen kuntalaisen lähtökohdista sekä johtamisen uudistaminen nykyaikaiseksi osallistavaksi ja valmentavaksi johtamiseksi.

Ahonen kuvasi (2010, 2) esimiestyön ja johtamisen kenttiä kuviossa 3: johtamisessa on sovittava toisiinsa kaksi koko ajan keskeneräistä kehitysprosessia, työyhteisön toiminnan muuttuminen ja työtä tekevien työidentiteetin kehittyminen.

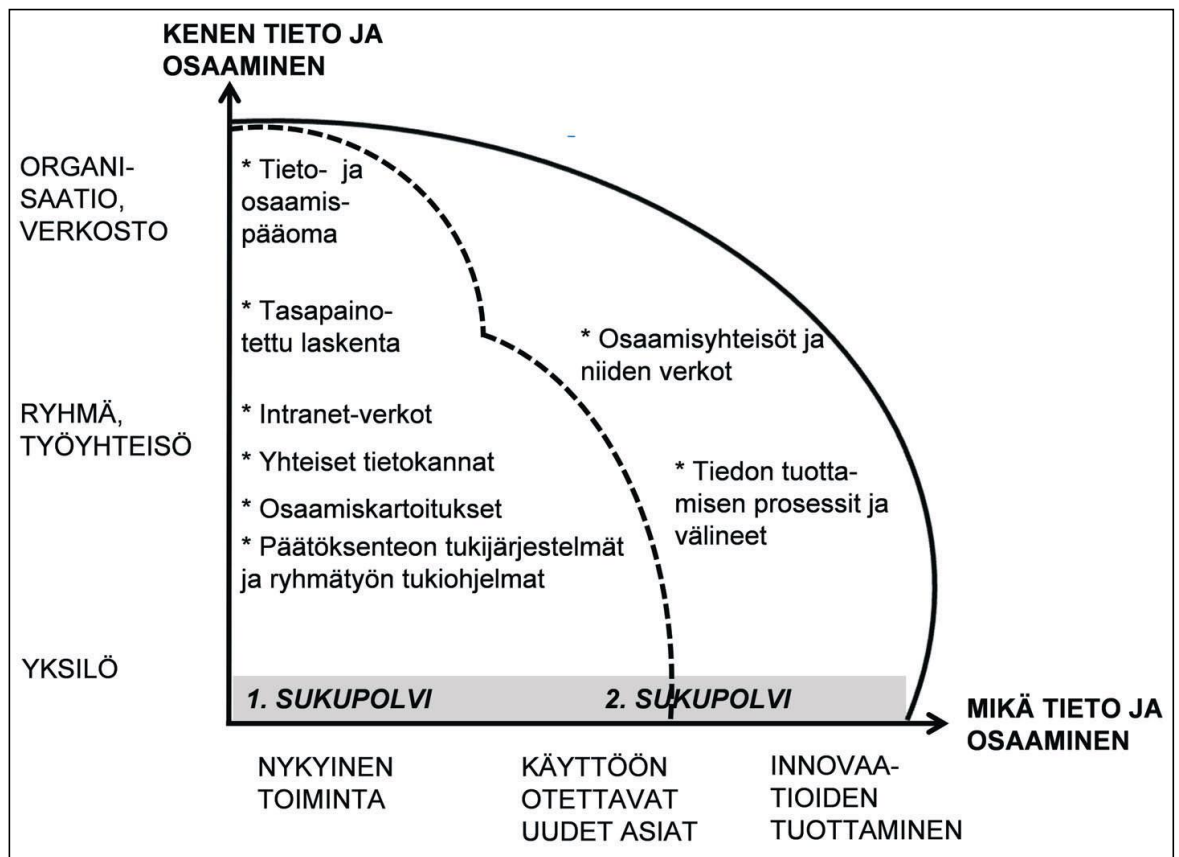


Kuvio 3. Esimiestyön ja johtamisen kentät (Ahonen 2010, 2)

Osaamisen johtaminen on noussut johtamistutkimuksen teemaksi 1990-luvulla ja jakautunut monelle eri tieteenalalle. Tiedon ja osaamisen merkitys liitetään yleisesti nykyisen teknologian aikakauteen, mutta käsitteistö on hajanaista ja osittain selkeytymätöntä. Yoges Malhotran (Ahonen 2008, 7) mukaan sitä käsitellään usein panos- ja prosessiohjauksen näkökulmista, jolloin tietojärjestelmiin kerättyä dataa henkilöstöstä käytetään määrättyjen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa, parhaiden käytäntöjen löytämisessä, koulutusohjelmien laadinnassa ja yhteistoiminnassa. Toisaalta asiaa pohditaan tuotosohjauksen näkökulmasta strategiavetoisen mallin kautta, jossa liiketoiminnallisia tuloksia pidetään tiedon hyödyntämisen vetureina eikä seurauksena panoksista ja prosesseista. Tällöin ennalta määrättyjen tavoitteiden sijasta osaamisen johtamista ohjaa motivaatio, luovuuden

käyttö innovaatioissa sekä sitoutuminen. Useimmin osaamisen johtamisessa kuitenkin lähdetään teknologia-työntöisistä malleista eli panos- ja prosessiohjauksen kautta. Tästä kertovat mm. erilaisten indikaattoreiden luonti mm. osaamiskartoitusmenetelmien kautta ja tarve auditointiin, läpinäkyvyyteen sekä tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Tässä näkökulmassa keskitytään perustavanlaatuisen osaamiseen sekä sen turvaamiseen ja kehittämiseen uuden osaamisen luomisen sijaan. (Ahonen 2008, 6-7.)

Yrjö Engeström on mallintanut osaamisen johtamisen kahdeksi sukupolveksi (Ahonen 2008, 4). Kuviossa 4 esitetään, että osaamisen johtamisen ensimmäisen sukupolven aikana keskeistä oli oppiminen, jonka avulla varmistettiin vallitsevan toimintatavan vaatima osaaminen ja lähitulevaisuudessa nähtävissä olevien uusien asioiden käyttöön otto. Kuvion vasemmalla puolella sijaitsevat esimerkit tiedon ja osaamisen prosesseista ja muodoista, joita organisaation, verkoston, työyhteisön ja yksilön on hallittava. Ensimmäisen sukupolven keinoilla ei kuitenkaan voida vastata tarpeeseen luoda organisaation sisällä aivan uutta tietoa ja osaamista. Innovaatioiden tuottaminen edellyttää osaamisyhteisöjä ja -verkostoja, jotka käyttävät uuden tiedon ja käytännön ratkaisujen luomisen välineitä ja prosesseja. Osaamisen johtamisen toinen sukupolvi tarkoittaa siis johtamisen kohteen ja välineistön laajentamista innovaatioiden aikaan saamiseen. (Ahonen, 2008, 4-5.)



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea, Engeströmin malli (Ahonen 2008, 4)

Toisen sukupolven ratkaisujen taustalla oleva näkemys tiedosta ja osaamisesta liittyy myös käytäntöyhteisön käsitteeseen, joka kuvaa keskenään tietoa jakavaa ryhmää ja jossa tieto ymmärretään suoraan yhteisestä käytännöstä nousevaksi ja sen myötä kehittyväksi. Oppiminen on kokemuksen ja osaamisen vuorovaikutusta. Yksilö ei yhteisössä pelkää kehityä noviiisista oman alansa traditioiden mukaiseksi mestariksi vaan yhteisö voi luoda myös uutta, aiemmasta poikkeavaa tietoa. Yksilö rakentaa työidentiteettiään osallistumalla sekä ensimmäisen että toisen sukupolven osaamisen kehitysprosesseihin, ja osa tästä oppimisesta tapahtuu ilman ennalta suunnittelua. Yksi osaamisen johtamisen kirjallisuudessa paljon keskusteltu kysymys onkin, voiko oppimista uuden tiedon luomisena johtaa vai ainoastaan luoda sille edellytyksiä. (Ahonen 2008, 7-8.)

2.2.2 Osaamisen johtamiseen pohjautuva toimintajärjestelmä

Osaamisen johtamisen tieteellinen tutkimus lähti liikkeelle lähinnä järjestelmiin liittyvästä tutkimuksesta. Ajattelutapa oletti tiedon ja sitä kautta osaamisen olevan käsitteellistä, esi-neellistä ja luokiteltavaa. (Ahonen 2008, 6.) Elettäessä näin kuvattua osaamisen johtamisen ensimmäistä sukupolvea osaaminen ajateltiin varastona tietoja ja taitoja, jonka yksilö, yksikkö tai organisaatio omistaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Osaamista mitattiin mm. osaamiskartoituksilla, osaamista jakavilla ja tallentavilla teknisillä järjestelmillä ja tietokannoilla sekä strategisen osaamisen suunnitteluun tarkoitetuilla tuloskorttimalleilla. Johtamisen tietojärjestelmillä pyrittiin hallitsemaan tietopääoman ja osaamisen kehitystä sekä tekemään tästä tiedosta läpinäkyvää, mitattavaa ja toimijoiden hallinnassa olevaa.

Osaamisen johtamisen käytäntöyhteisöjä koskevassa keskustelussa on noussut väite siitä, ettei oppimista voi suunnitella, ainoastaan tukea tai estää. Oppiminen tapahtuu kokemuksen ja osaamisen vuorovaikutuksena ja se toimii osaamisen johtamisen eri näkökulmia yhdistävänä teemana. Toisaalta osaamista ja oppimista koskevan lisääntyneen tutkimuksen ohella valloille on noussut esimerkiksi osaamisen johtamisen konsulttitoimintaa, jossa tietojärjestelmät, tietokannat ja sisäisen tiedonvaihdon välineet on kytketty toisiinsa yhteisöjä ja oppimista koskevien käsitteiden kautta. (Ahonen 2008, 4, 7-8, 15.)

Teknisten järjestelmien rakentamisen ja osaamisen johtamisen välillä on Ahosen (2008, 9-10, 92; Ahonen 24.8.2015) mukaan dilemma: toisaalta organisaatioihin rakennetaan teknisiä ratkaisuja ylläpitämään olemassa olevaa ja kehitettävää tietoa henkilöstöstä, toisaalta ajatellaan, ettei yksilön oppimista ja käytäntöyhteisöjen muodostumista voi johtaa vaan ainoastaan rakentaa niille edellytyksiä. Oppimisen katsotaan perustuvan omaehtoiseen ja aktiiviseen toimintaan sekä epäviralliseen, spontaaniin oppimiseen. Silti johtamisen välineiksi tarjotaan kartoitusmenetelmiä ja oppivan organisaation toimintamalleja, eli ennalta

suunniteltuja, kohdennettuja ja määrätietoisia tekoja. Oppimisen katsotaan perustuvan omaehtoiseen ja aktiiviseen toimintaan sekä epäviralliseen, spontaaniin oppimiseen. Silti johtamisen välineiksi tarjotaan kartoitusmenetelmiä ja oppivan organisaation toimintamalleja. Toinen dilemma liittyy yleisluonteisiin oppimiskäsityksiin: oppimisen tarve ja luonne ymmärretään yleisinhimilliseksi ja epähistorialliseksi, mutta toisaalta painotetaan, että oppimisen tarve ja sisältö ovat tyypillisiä juuri aikamme organisaatioille, ne liittyvät nykyiseen tietoyhteiskuntaan ja teknologisen murroksen vauhdittamaan innovaatiokilpailuun. Dilemmojen ylittämiseksi kaivataan uutta, toiminnan todellisiin ja ajankohtaisiin oppimistarpeisiin kytkettyyn tulkintaa oppimisen luonteesta ja uusia menetelmiä hallita ja johtaa tiedon ja osaamisen jatkuvaa uudistamista organisaatiossa. Johtamisen tarpeen ja menetelmien välissä on ristiriita, jonka ratkaisemiseksi on löydettävä tapa tulkita työyhteisön oppimista ja teknologista muutosta ja samalla kehittää uudenlaisia johtamisen käytännön menetelmiä.

Hanhisen (2010, 116) tutkimuksesta voidaan löytää ajatusmalli käytännön menetelmien hyödyntämiseksi. Tietojärjestelmien tarve on kasvussa, mutta niiden funktio on varastoinnin sijaan tietämyksenhallinnassa. Niillä pyritään käsitteellistämään, havaitsemaan ja hallitsemaan – eli johtamaan – sekä olemassa olevaa substanssiosaamista että myös ns. hiljaista tietoa. Tiedonhallintaprosesseissa oleellista on kuitenkin inhimillinen vuorovaikutus, jolloin myös arviointi- ja kehittämistoimenpiteet keskittyvät inhimilliseen toimintaan. Tietojärjestelmät toimivat teknisinä apuvälineinä mahdollistaen tietämyksen hallinnan prosessin. Tietämyksenhallinta on tapa, jolla voidaan hyödyntää myös liiketoimintaa koskevia oivalluksia – ei siis ainoastaan tekninen tietokanta – ja teknisin apuvälinein saadun informaation tulkinta onkin keskeisessä asemassa. (Hanhinen 2010, 116.)

Ahosen (2008, 90-95; Ahonen 24.8.2015) mukaan dilemmat ylitetään työyhteisön toimijuuden kehityksen kautta. Keskeistä uudenaikaisessa osaamisen johtamisessa on tukea henkilöstön muutosta kouluttamistoimenpiteiden kohteesta osaamisensa ja oppimiskäytäntöjensä aktiiviseksi kehittäjäksi ja ohjata oppimista tiiviissä yhteydessä palvelutoiminnan muutosprosessiin. Oppimisen sisältö ja johtamisen tavoite muuntuu palvelutoiminnan kehityskaaren kolmen vaiheen mukaan.

Ensinnäkin asiakastyössä toimivat yksittäiset työyhteisön ja verkoston jäsenet havaitsevat merkkejä uusista vaatimuksista, joihin olemassa oleva osaaminen ja toimintatapa eivät enää päde. Nämä henkilöt suuntautuvat pohtimaan tilanteen merkitystä ja arvioimaan valitsevan oppimisen riittämättömyyttä etsien vaihtoehtoja ennalta määritellyille oppimistavoitteille ja –sisällöille. Johtamisella voidaan tukea etsivää oppimista organisoimalla systemaattista yhteistä havainnointia ja jäsentämällä yhdessä toiminnan muutosta oppimisen

vaatimusten näkökulmasta. Muutokset eivät enää nojaa vain yksilöiden toimijuuteen vaan työyhteisöstä muodostuu johtamisen tuella kehittämissyhteisö.




Toiseksi palvelutoiminnan muutosten edetessä työyhteisö, joka on aktivoitunut kehittäjäyhteisöksi, voi kyseenalaistaa myös keinot, joilla oppimista on totuttu toteuttamaan. Johtamisella voidaan tukea uusien työ- ja oppimiskäytäntöjen ideointia, suunnittelua ja kokeilemistä. Yhteisö siirtyy etsivästä oppimisesta ekspansiiviseen oppimiseen eli yhteisön jäsenet ottavat vastuuta omasta ja yhteisestä oppimisesta tarttumalla määrätietoisin toimiin sellaisten palveluratkaisujen, välineiden ja osaamisen kehittämisen menetelmien luomiseen, jotka vastaavat yhdessä nähtyä palvelun kehityssuuntaa.

Kolmanneksi uudet oppimisen sisällöt ja käytännöt virittävät näkyviin periaatteellisen kysymyksen organisaation oppimisjärjestelmästä: vaatiiko palvelutoiminnan kehittämissä oleva uusi toimintamalli myös hr- ja hrd-toiminnan ja johtamistyön uudelleen suuntaamista ja uusia perusperiaatteita oppimisen järjestämiseen organisaatiossa? Työyhteisöissä vahvistunut kehittämistoimijuus edistää näin myös strategioiden jalostumista ja johtamisen pitkäjänteistä uudistamista, kun johdettava asiakastoiminta muuttuu.

Hökkä ym. (2014, 21-22) kuvaavat toimijuutta prosessiksi, joka sisältää aktiivisuutta, aloitteellisuutta, osallisuutta ja todellista vaikuttamista. Toimijuus ilmenee työntekijöiden tai –yhteisöjen ottaessa kantaa työhönsä ja ammatti-identiteettiinsä, tehdessä valintoja ja vaikuttaessa työntekoon tai –yhteisöön.

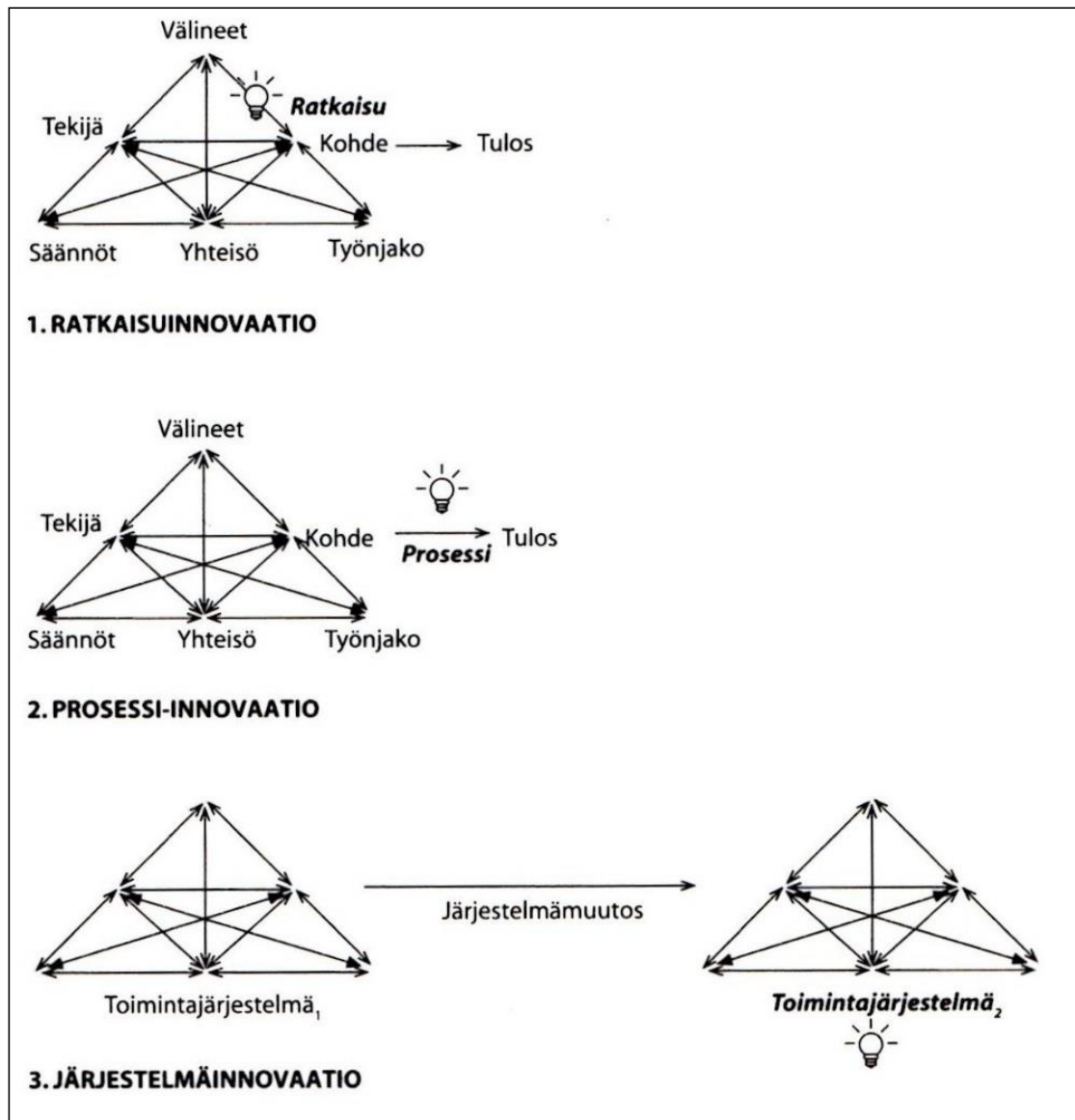
Osaamisen johtamisen ensimmäisen ja toisen sukupolven menetelmävertailu (taulukossa 1) tiivistää edellä esitetyn, havainnollistaen erityisesti sitä, että erikoistuneiden asiantuntijoiden varassa kehittyvät oppimiskäytännöt eivät rakenna uutta toimijuutta eivätkä siten mahdollista yksilön ja yhteisön toiminnan muutosilmiöihin kytkeytyvää, omaehtoista oppimisen vaatimusten hahmottamista.

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen ensimmäisen ja toisen sukupolven menetelmän vertailu (Ahonen 2008, 94)

OSAAMISEN JOHTAMISEN	
1. SUKUPOLVI: - Universaali oppiminen - Osaamisominaisuuksien ja työn vaatimusten suhde -> Tasapainon etsiminen	2. SUKUPOLVI: - Kohteellinen oppiminen - Dialektinen tekijä–kohde–vuorovaikutus -> Toimijuuden ja kohteen toisiaan luova kehitys
• Inhimillinen perustarve, yksilöiden spontaani ja epävirallinen oppiminen -> Yksilöiden omaehtoisuuden hyödyntäminen vakiinnuttamalla epäviralliset oppimismuodot	• Määritetty  etsivä oppiminen ->Toimijuuden uudelleen välitys 1: - Kohteen muutosten systemaattinen havainnointi - Uuden kohteen hahmotusyritysten tunnistaminen
• Asiantuntijoiden kehittämät oppimisen menetelmät ja välineet -> Niiden levittäminen yksilöiden osaamisen kehittämistoimintoihin	• Etsivä  ekspansiivinen oppiminen ->Toimijuuden uudelleen välitys 2: - Kohteen yhteinen uudelleen konstruointi - Oppimiskäytäntöjen kyseenalaistaminen ja uusien suunnittelu ja kokeileminen
• Organisaation oppimisen tarve -> Koulutusfunktion ja HRD-toiminnan kehittäminen	• Ekspansiivinen oppiminen  oppimisjärjestelmän uudistaminen ->Toimijuuden uudelleen välitys 3: - Uusien oppimiskäytäntöjen ja vallitsevan oppimisjärjestelmän välisten ristiriitojen tunnistaminen - Liiketoiminnan ja oppimisjärjestelmän välisen suhteen analyysi

Engeström on kuvannut toiminnan monimutkaisen systeemisen rakenteen ns. toimintajärjestelmän mallina, jota voi mielestäni soveltaa hyvin oppimisjärjestelmän uudistamisen ja toimijuuden kehityksen analyysissa. Malli on esitelty kuviossa 5. *Ratkaisuinnovaatio* tuottaa hetkelliseen ongelmaan yleisen ratkaisun uuden välineen, toimintasäännön tai vaikkapa työnjaon muodossa. *Prosessi-innovaatio*ssa tekijä hahmottaa kehittämiskohdetta monivaiheisesti ja vuorovaikutteisesti eikä kertaluontoisena ratkaisuna tai suoritteena. Kolmas innovatiivisen oppimisen muoto on *järjestelmäinnovaatio*, jossa prosesseista muotoillaan toiminnalle uusi periaatemalli, konsepti, ja siirretään se käytäntöön. Oppiminen on tässä kohtaa hyvin moniaineksista, pitkälle aikavälille ajoittuvaa ja erilaisiin sosiaalisiin käytäntöihin ulottuvaa. Engeström on nimennyt tämän etenemislogiikan *ekspansiiviseksi oppimiseksi*. Kaikkia uudistuvan oppimisen muotoja sävyttää jonkinasteinen vallitsevien normien kyseenalaistaminen, joka organisaatiossa voi kääntyä myös muutosvastarin-

naksi tai innovaatioita torjuviksi puolustusmekanismeiksi. Innovaatiot kuitenkin muodostuvat juuri eriävien tai vastakkaisten näkemysten ja väittelyn kautta ja vaativat usein pohjaiseen eriaisteista argumentaatiota. (Engeström 2004, 28-31, 43.)



Kuvio 5. Uudistavan oppimisen kolme lajia (Engeström, 2004, 30)

Ekspansiivisen oppimisen tunnusmerkkinä on se, että kyseisen toiminnan kohde laajenee. Toimintaa ei ainoastaan eritellä ja uudelleenarvioida vaan organisaatio rakentaa itselleen uuden toimintamallin, jonka se ottaa käyttöön. Samalla opitaan jotain, mitä ei vielä ole. Oppiminen ei ole suoraviivaista vaan etenee oppimissykleinä. Syklit muotoutuvat yhteisistä oppimisteoista, kuten kyseenalaistamisesta, analyysistä ja käytännön kokeilemisestä, jotka vaativat dialogia työyhteisössä, verkostossa ja johdon ja henkilöstön välillä. Oppimissykleille ominaista onkin erilaisten näkökulmien huomiointi, niiden törmäminen ja

väittely. Ilmenevät ristiriidat eivät ole kielteinen tai torjuttava ilmiö vaan ekspansiivisen oppimisen voimanlähde, kehityksen ja muutoksen välttämätön ominaispiirre. (Engeström 2004, 59-61, 63.) Muutos ei ole ennalta määrätty vaan toimijoiden yhteisen työskentelyn tuotos, joten sykli voi edetä toiminnan häviämiseen tai paluuseen vanhaan mutta myös uuden toimintamallin ekspansiiviseen syntyyn. Ekspansiivisen kehityksen edellytyksenä on, että yhteisö laajentaa kehittymisen mahdollisuuksiaan ja kohdettaan muuttamalla omaa käyttäytymistään ja tapaansa toimii. Tämä pitää sisällään esimerkiksi uusien työkalujen ja ohjeistusten päivittämisen. Sähköiset työkalut ovat nykyisin yleensä merkittävässä roolissa uusien prosessien käyttöönotossa. (Engeström 2009, 25.)

Ahonen on pyrkinyt luomaan erityyppisiin toimintaympäristöihin räätälöitävissä olevan menetelmävalikon, jonka avulla voidaan johtaa etsivän oppimisen muotoutumista ekspansiiviseksi oppimiseksi ja joka pitkällä tähtäimellä voi laajeta oppimisjärjestelmän uudistamiseksi palvelutoiminnan kehityksen niin vaatiessa. Hyvinkään kaupungille Ahonen loi vuonna 2010 seuraavassa luvussa kuvattavan Kehittävän dialogin mallin yhteiskehittelynä koti- ja laitospalveluiden esimiesten kanssa ja toimi mallin valmentajana hankkeessa, jossa se pilotoitiin. Mallin teoreettinen lähestymistapa perustuu Ahosen edellä lyhyesti esitettyyn väitöskirjatutkimukseen ”Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys (2008)”. (Poikela 2010, 4.)

2.3 Kehittävä dialogi osaamisenhallintajärjestelmänä

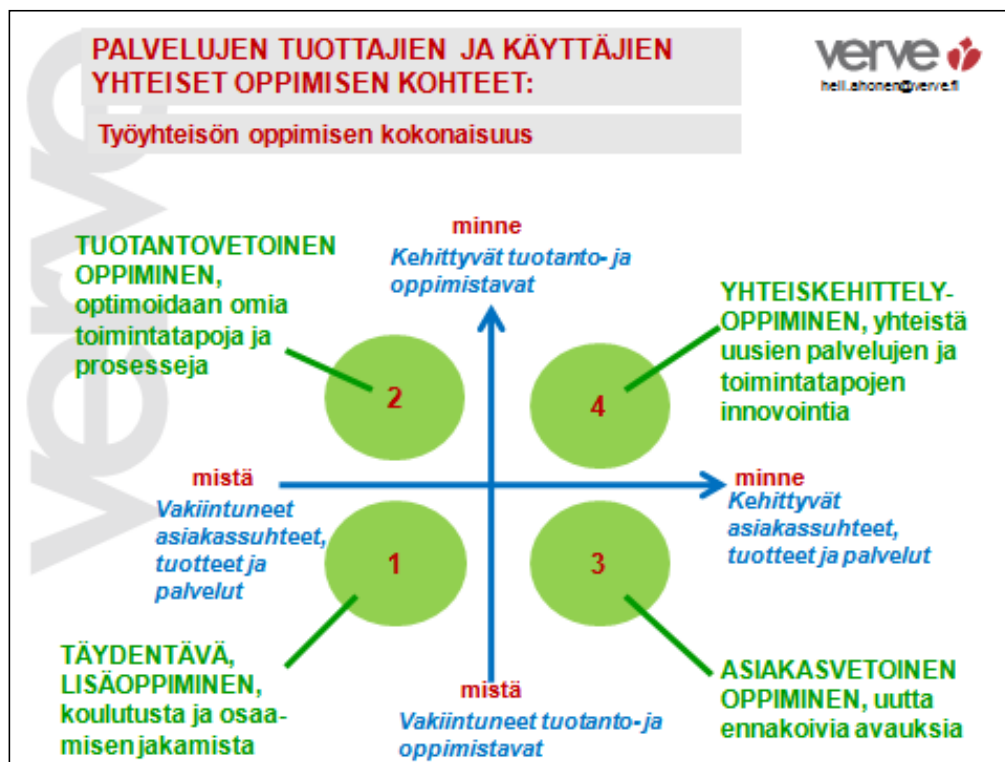
Kehittävä dialogi on oppimisen johtamiseen tähtäävää työntekijän ja esimiehen välistä keskustelua, jossa läpikäydään työntekijän työnhallinnan kysymyksiä sekä oppimisen ja kiinnostuksen kohteita. Kehittävän dialogin perustan muodostaa muuttuvien tilanteiden johtamiseen rakennettu välinevalikoima, joka ei ole sellaisenaan valmis käyttöönotettavaksi vaan se vaatii vuorovaikutuksellista kehittämistä toimijoiden kesken. Malli on otettu käyttöön Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalveluilla vuonna 2010 yhteiskehittelynä hankkeen valmentajan H. Ahosen, koti- ja laitospalveluiden esimiesten sekä työntekijöiden välillä. (Poikela 2010, 4.)

Kehittävän dialogin perusideana on käydä esimies-alaiskeskustelua palvelutarpeen muutoksista ja muista uudistuksista lähtien ja kytkeä muutosodotukset työntekijän omiin oppimisen kiinnostuksiin. Välineenä käytetään työyhteisön toiminnan kehitysvaihetta jäsentävää nelikenttää sekä työntekijän työidentiteetin määrittelevää sykliä. Tarkoituksena on tarjota esimiesten johtamistyöhön apuvälineitä, joilla myös johtamisen työkenttien yhdistäminen tapahtuu. Työntekijä laatii keskustelun pohjalta itselleen oppimissuunnitelman ja koko

työyhteisön oppimis- ja kehittämispalaverissa esimies työyhteisöineen laatii aikataulutetun oppimis- ja kehittämiskartan. (Ahonen 2010, 2-4; Poikela, 2010, 4.)

2.3.1 Toiminnan nelikenttämalli

Työyhteisön toiminta voidaan kiteyttää nelikenttämalliin (kuvio 6). Nelikenttä tehdään samaan aikaan talousarviosuunnittelun kanssa ja sitä päivitetään toimintavuoden aikana. Kuvaus läpikäydään henkilöstön kanssa heti toimintavuoden alussa oppimis- ja kehityskeskusteluissa sekä ryhmä- että yksilötasolla. (Ahonen 2010, 3.)



Kuvio 6. Toiminnan nelikenttäkuvaus (Ahonen 2010, 3)

Nelikenttä laaditaan määrittelemällä sisällöt vaaka- ja pystynuolille. Vaakanuoli kuvaa asiakkaiden tarpeissa ja odotuksissa sekä kyseisen yksikön palveluissa meneillään olevaa muutosta huomioiden toimintastrategian ja organisaation tavoitteet. Liikkeelle lähdetään "mistä" -päästä eli nykyisin hallinnassa olevista asiakkaiden odotuksista ja palvelumuodoista. "Minne" -päähän kirjataan sellaiset muutossuuntaukset, odotukset ja uudenlaiset palvelumuodot, jotka enteilevät odotettavaa muutossuuntaa. Pystynuolella kuvataan muutosta tavoissa tuottaa palvelut ja oppia työ, jolloin "mistä" -pää kuvaa hallinnassa olevia toimintatapoja ja "minne" -nuoli viittaa tuleviin oppimishaasteisiin. (Ahonen 2010, 4.)

Määrittelyn jälkeen nykyiset työtehtävät ja hankkeet asemoidaan nuolten muodostamille kentille. Vaakanuoli määrittää toimintaa, pystynuoli oppimistapoja ja yhdessä nämä muodostavat toiminnan nelikenttämallin. Nelikenttiin nostetaan yhteisön toiminnan painopisteitä, jotka ovat osa nykyistä palvelutuotantoa, mutta saattavat vaatia täydentäviä tai uusia opittavia asioita eli oppimisen kohteita. Tämä kenttä muodostaa lisäoppimisen kentän. Tuotantovetoisen oppimisen kenttä kuvaa keinoja, joilla nykyisiä palveluita kehitetään laadukkaammiksi ja tehokkaammiksi. Asiakasvetoisen oppimisen kentässä pyritään määrittämään asiakkaiden odotusten luomien muutospainoiden ja niistä nousevien ennakoitien edellyttämää kehitystä. Yhteiskehittelyoppimisen kentässä luodaan innovatiivisia ratkaisuja, mikä edellyttää yhteiskehittelynä tapahtuvaa oppimista eli palveluiden ja toiminta- ja oppimistapojen samanaikaista uudistamista. (Ahonen 2010, 4.)

Yhteiskehittelylle tunnusmerkillistä on pitkän elinkaaren tuote tai palvelu, joka ei koskaan tule ”valmiiksi” vaan joka on adaptiivinen ja sopeutuu käyttäjän toimintaan. Yleensä tuotteessa tai palvelussa on tietoteknisiin ratkaisuihin upotettua asiakasälykkyyttä ja kohde vaatii jatkuvaa uudelleenyksilöintiä, -asettelua tai ylipäättään uudelleenkonfigurointia. Yhteiskehittelyssä on yleensä kyseessä moniaineellinen tuote- ja palvelukokonaisuus, jossa on vakio-osioiden lisäksi räätälöitäviä osia ja kehittäminen vaatii useiden eri taustoja ja intressejä edustavien toimijoiden yhteenkytkemistä. Työskentelytapana yhteiskehittely edellyttää sekä pitkäjänteistä suunnittelua että nopeaa ja improvisoivaa reagointia sekä osapuolten yhteisiä, dialogisia tietovälineitä. Yhteiskehittelyssä tuotanto ja uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen pyrkivät sulautumaan yhteen. (Engeström 2004, 80-82.)

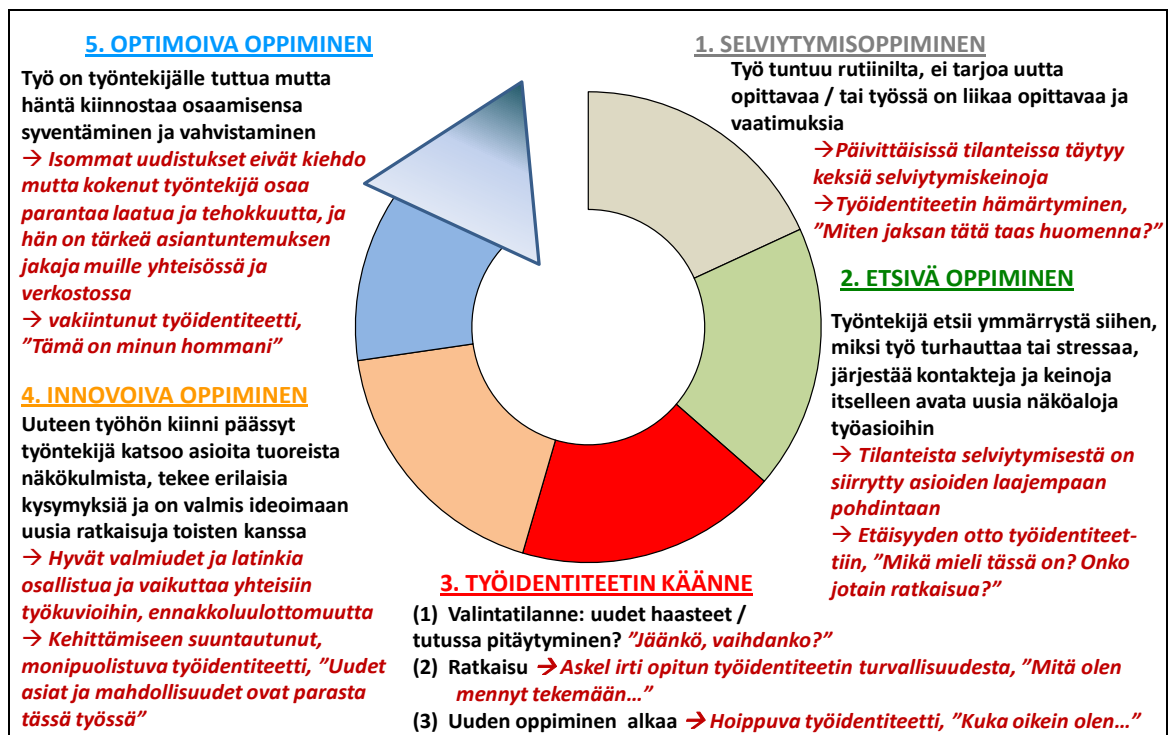
Liikuttaessa nelikentän vaakanuolella korostuu rajoja ylittävän yhteistoiminnan merkitys organisaatiossa. Suhteellisen vakaasta tiimityöskentelystä siirrytään muuntuviin yhteistoimintamalleihin, joissa on toimijoita organisaation eri yksiköistä, eri organisaatioista ja asiakkaista. Yhteistyötä ei enää määritä yksipuolisesti mikään osapuoli eikä sillä ole välttämättä pysyvää keskipistettä tai nk. omistajaa. Toimintatapamuutoksen ennakoiva hallinta korostuu ja samalla laadun käsite muuttuu. Laatu muuttuu sekä historiallisesti toimintatapamuutosten kautta että vuorovaikutteisesti asiakasvuoropuhelun aikaansaaman kehityksen näkökulmasta. (Engeström 2004, 66-67.)

2.3.2 Työidentiteetin syklimalli

Työidentiteettiä ei voi verrata perinteiseen käsitykseen ammatti- tai tehtäväidentiteetistä. Se on näitä laajempi ja nopeammin kehittyvä ja sillä tarkoitetaan sitä käsitystä itsestä, joka muodostuu työtä tehdessä. Työidentiteetin kehitykseen vaikuttavat työn sisällön ja

tarkoituksen muutokset joko nykyisessä työssä tai henkilön vaihtaessa tehtävää tai työpaikkaa. (Ahonen 2010, 5.)

Toisinaan työn kautta tapahtuva oppiminen vahvistaa työidentiteettiä varsinkin tilanteissa, joissa henkilö kokee olevansa tehtävässä, jonka sisältö vastaa sitä, mitä haluaa tehdä ja kuka haluaa olla työelämässä. Toisinaan kiinnostuksen kohteet muuttuvat joko uusien työtarjousten, tehtävien muutosten, omien kiinnostusten tai yksityiselämän muutosten myötä. Työidentiteettiä pohditaan uudelleen ja näin päädytään valintoihin, jotka joko ohjaavat jatkamaan nykyisessä tehtävässä, kehittämään sitä uudelleen tai vaihtamaan toiseen tehtävään. Tässä kohtaa prosessia tapahtuu oppimista ja työidentiteetti kehittyy. Pidemmässä kehityksessä näkyy käännteitä, joissa oppiminen suuntautuu uusiin asioihin ja käsitys itsestä työn tekijänä muuttuu. Työntekijän kehitys jaksottuu ikään kuin sykleiksi, joissa kiinnostus kohdistuu uudelleen ja työntekijä ottaa haltuun uuden merkittävän työn sisällön tai alueen. Työidentiteetin muutosvaiheet on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Työidentiteetin muutosvaiheet (Ahonen 2010, 6)

Ahosen (16.1.2015) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat eniten ne seikat, joilla on yksilön kannalta suurin merkitys. Jos työ ei tunnu mielekkäältä, työntekijä väsyä ja menettää motivaationsa herkemmin. Syklimallia käytetään Kehittävässä dialogissa välineenä, jossa työntekijän työn sisältöä ja tarkoitusta sekä niiden välisiä suhteita tarkastellaan osana kehityskeskustelua vuorovaikutuksessa työntekijän ja esimiehen välillä. Keskustelun tarkoitus on kartoittaa työn mielekkyyttä ja työn kokonaisuutta pitkäjänteisesti.

Työidentiteetti uudistuu kiinnostuksen ja samaistumisen kohteen uudistuessa ja samalla uuden oppimisen merkitys muuttuu. Työntekijä ottaa parhaimmillaan askeleen irti vanhasta, turvallisesta työidentiteetistään ja luo erilaista kysyntää oppimisen mahdollisuuksilleen. Pidemmällä tähtäimellä työidentiteetti ei muutu satunnaisesti vaan seuraa ratkaisukeskeistä mallia, jonka alkuvaiheelle on tyypillistä kyseenalaistaa koko työyhteisön toimintaa. Tämä ns. selvitysoppimisen vaihe luo haasteita myös esimiestyölle ja esimiehen tärkein tehtävä onkin ”puhuttaa” työntekijää identiteettivaiheen havaitakseen. ”Puhuttaminen” voi auttaa työntekijää selviytymään tilanteessa ja siirtymään etsivän oppimisen vaiheeseen. Työntekijä alkaa etsiä vaihtoehtoja, jotka johtavat työidentiteetin käänteeseen ja mahdollistavat seuraavan eli innovoivan oppimisen vaiheen sekä sen sisältämän uudistamisen ja toimintojen sekä työnteon mallin uudistamisen. Lopulta kehitys parhaimmillaan johtaa osaamisen syventämiseen ja sen toisille jakamiseen, jolloin voidaan puhua optimoivasta oppimisesta. (Ahonen 16.1.2015.)

Työidentiteetti on siis ammatti- tai tehtäväidentiteettiä laajempi, kokonaisidentiteettiin kytkeytyvä käsite, joka on tarpeen avata kehityskeskustelussa. Samaan aikaan asiakastarpeet muuttuvat eivätkä odota tuotantotapojen tai henkilön omakohtaisen työidentiteetin muuttumista. Välivaihe edellyttää venymistä ennen uudenlaiseen toimintatapaan ja työidentiteetin seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. (Ahonen 16.1.2015.)

2.3.3 Kehityskeskustelu sekä oppimis- ja kehityssuunnitelma

Oppimis- ja kehityssuunnitelma laaditaan esimiehen ja työntekijän yhteistyönä kehityskeskustelun pohjalta. Työntekijä kirjaa aluksi omat oppimisen ja kehityksen tavoitteensa ylös ja pohtii aikataulutettuja toimenpiteitä, joilla tavoitteisiin päästään. Samalla työntekijä vastaa kysymyksiin tähänastisesta kehityksestään työelämässä, kuvailee nykyistä työtään ja arvioi työidentiteettinsä kehitysvaihetta sekä omaa ja esimiehensä toimintaa. Oman ja esimiehen toiminnan arviointi tehdään vastaamalla esitettyihin väittämiin eräänlaisessa osaamiskartassa 1-5 -asteikolla. Toimenpiteet, tavoitteet ja ajatukset läpikäydään kehityskeskustelussa. (Ahonen 2010, 12.)

Esimies kuvaa palvelutoiminnan kehityssuunnat nelikenttäkuvauksen pohjalta. Kehityskeskustelussa käydään läpi nykyiset palvelut, asiakkaat, toiminta- ja oppimistavat sekä kirjataan oppimis- ja kehityssuunnitelmaan ne asiat, joissa on opittavaa tai kehitettävää. Tämän lisäksi todetaan tilanteet, joissa palvelut ja asiakkaat eivät muutu, mutta toiminta- tai oppimistavat uusiutuvat. Tulevat uudistukset kirjataan. Keskustelussa nimetään

myös tilanteet, joissa asiakkaat odottavat uudenlaisia palveluita, mutta toiminta- ja oppimistavat ovat ennallaan. Suunnitelmaan kirjataan ne uudet odotukset ja asiat, joihin on löydettävä uudenlaisia palvelutapoja. Lisäksi pohditaan tilanteita, joissa sekä palveluita että toiminta- ja oppimistapoja uudistetaan samanaikaisesti. Yhteistoimintana asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa toteutettavat uudistukset kirjataan ylös. Keskustelu kiitetään pohtimalla sitä, missä kehityshankkeissa työntekijä on tällä hetkellä mukana, missä hän haluaisi olla sekä minkälaisia kiinnostuksen kohteita ja oppimispyrkimyksiä työntekijällä on kehityshankkeiden suhteen. Tällä tavoitellaan oppimisen yhteisöllisyyden omakohtaista oivallusta. Keskustelussa käydään lisäksi läpi työyhteisön, esimiehen ja muiden toimijoiden antamaa tukea ja autetaan hahmottamaan tavoitteiden kannalta tärkeitä muut ihmiset, jolloin työntekijälle konkretisoituu myös se, ettei hänen ole tarkoitus toteuttaa kehitystä yksin. (Ahonen 2010, 12-13.)

Työntekijä laatii itse oman oppimis- ja kehityssuunnitelmansa viikon kuluessa käydystä keskustelusta ja toimittaa siitä kopion esimiehelleen. Hän voi vielä käydä tarkentavaa keskustelua suunnitelmasta esimiehen kanssa niin halutessaan. Suunnitelmaan työntekijä konkretisoi oppimisen ja kehittymisen tavoitteensa käytännön kehittämistoimenpiteiksi ja kirjaa ylös ne asiat, joissa omat kiinnostuksen kohteet ja työyhteisön yhteiset kehittämishankkeet kohtaavat tai voisivat kohdata sekä asiat, joissa työntekijä nelikenttäkuvauksen pohjalta haluaisi olla enemmän mukana. Lisäksi työntekijä kirjaa suunnitelmaan ne asiat, jotka ylläpitävät oppimismotivaatiota ja vaikuttavat innostavimmilta sekä ratkaisuehdotuksineen ne asiat, jotka tuntuvat haasteellisimmilta. (Ahonen 2010, 12-13.)

2.3.4 Työyhteisön oppimispalaveri ja oppimiskartta

Käytyään dialogin työntekijöiden kanssa esimies järjestää työyhteisön oppimispalaverin, jossa käydään läpi uudelleen toiminnan kehittymistä kuvaavaa nelikenttää sekä työntekijöiden oppimis- ja kehityssuunnitelmia työntekijöiden harkinnan mukaan. Palaverissa työntekijää autetaan vuoropuhelun avulla jäsentämään itse omaa tilannettaan työyhteisön toiminnan muutosten tuomien haasteiden, mahdollisuuksien ja paineiden keskellä ja etsitään keinoja, joilla haasteisiin vastataan yhteistoimin. Oppimispalavereita pidetään tarpeen mukaan 2-4 kertaa vuodessa. Palaverissa laaditaan seuraaville 2-4 kuukaudelle työyhteisön oppimiskartta, joka on konkreettinen suunnitelma oppimistoimien toteuttamiseksi. Kartta voi olla esimerkiksi taulukon 2 kaltainen. Siihen kirjataan 1) mitä käytännössä tehdään niiden lisäoppimista vaativien asioiden suhteen, jotka nelikenttäkuvauksessa ovat vakiintunutta toimintaa, 2) mitä on meneillään tuotannon kehittämisen ja optimoinnin suhteen sekä näihin liittyen yksikön välineiden ja toimintatapojen muutoksiin keskittyvissä

hankkeissa, 3) kuka tekee ja mitä niiden asioiden suhteen, jotka viittaavat asiakasodotusten muuttumisiin ja edellyttävät ennakointia sekä 4) mitä tapahtuu yhteiskehittelypyrkimyksissä ja ketkä osallistuvat palveluiden innovointiin ja uudistamiseen yhteistyöverkoston kanssa. (Ahonen 2010, 14-15.)

Taulukko 2. Esimerkki työyhteisön oppimiskartasta (Ahonen 2010, 15)

	Touko-kesäkuu:		Heinä-elo-syyskuu:	
	Asiat:	Toteutustavat, osallistujat, vastuut:	Asiat:	Toteutustavat, osallistujat, vastuut:
1. lisäoppiminen:				
2. tuotantovetoinen, optimoiva oppiminen:				
3. ennakoiva oppiminen, uudet avaukset:				
4. innovoiva yhteiskehittelyoppiminen:				

Oppimispalaveri voi olla aluksi haasteellinen niin työntekijöille kuin esimiehillekin ja sitä voidaan helpottaa esimerkiksi pienryhmätyöskentelyllä opettelemalla avoimuuteen ja omien asioiden esittelyyn asteittain. Tavoite on saavuttaa sellainen työyhteisöllinen oppimiskulttuuri, jossa muutokset toiminnassa ja kiinnostuksissa kuuluvat normaaliin työelämään ja jossa näitä sovitetaan toisiinsa vuoropuhelun kautta koko työyhteisön kesken. Oppimiskartan laatiminen auttaa myös konkreettisesti hahmottamaan sitä, missä kullakin hetkellä edetään. (Ahonen 2010, 14-15.)

2.3.5 Johtamisen dialogisuuden arviointi

Esimiesten olisi tärkeää aika ajoin arvioida dialogisuuden kehittymistä yksikössä organisaation johdon kanssa. Arviointiväittäminä ja –ratkaisuina voidaan käyttää esimerkiksi Ahosen (2010, 15) esittämiä vaihtoehtoja:

1. Uudet menettelyt ja välineet ovat *kapseloituneet* irrallisiksi arjesta ja muusta johtamisesta.

Ratkaisuna tähän Ahonen esittää sen, että dialogisuuden oppimiseen ja välineiden kehittämiseen on panostettava lisää, koska uudistuspyrkimykset ovat muuten kuihtumassa pois.

2. Uudet menettelyt ja välineet ovat *vesittyneet*, niillä on vain uudet nimet mutta käytännössä toimitaan kuten ennenkin esimies-alaiskeskusteluissa ja oppimisasioissa.

Tällöin Ahosen mukaan tarvitaan peruseriaatteiden kertausta ja syventämistä samalla kun välineitä kehitellään edelleen.

3. Uudet menettelyt ja välineet *elävät ja hengittävät* osana arkea.

Ahosen ajatus on, että uudistuminen etenee suunnitelmien mukaan ja siksi kannattaa tehdä suunnitelmia johtamisen edelleen kehittämiseksi eteenpäinkin.

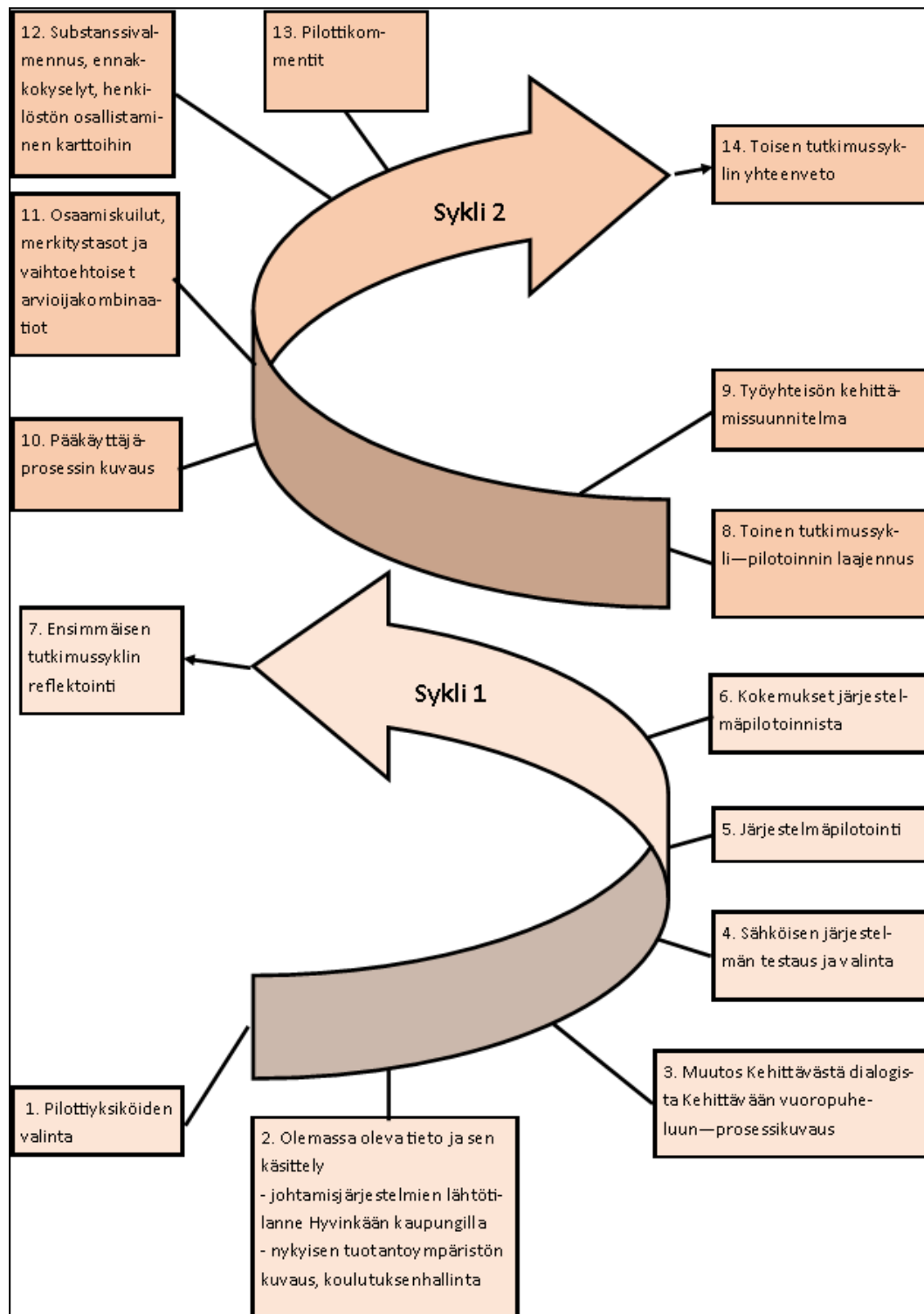
4. Uudet menettelyt ja välineet ovat *versoneet uutta* muuhunkin johtamiseen ja esimiestyöhön.

Ahosen päätelmän mukaan dialoginen johtaminen on osa johtamiskulttuurin perusjuonteita ja esimiesten perusosaamista.

3 Kehittävästä dialogista kehittäväksi vuoropuheluksi

3.1 Tutkimuksen rakenne ja käytetyt käsitteet

Tutkimuksen empiirisen osan eteneminen on esitetty kuviossa 8 mukaellen Heikkisen ym. spiraalimallia toimintatutkimuksen etenemisestä (2006, 81).



Kuvio 8. Tutkimuksen eteneminen toimintatutkimuksena

Kuvion 8 vaiheiden 1-14 eteneminen kirjallisessa tutkimusraportissa on seuraava: ensimmäisen syklin kohdat 1-7 kuvataan tutkimuksen empiirisessä osassa luvuissa 3.1–3.5 ja toisen syklin kohdat 8-14 on esitelty luvussa 3.6. Tutkimuksessa käytetään seuraavia käsitteitä:

Kehittävän dialogin malli = ns. Ahosen malli, ns. Ahosen pilotointi, jonka pohjalle tutkimushanke rakentui (es. luvussa 2.3). Kehitetty 2010 perusturvan koti- ja laitospalveluihin.
Kehittävä vuoropuhelu = Ns. Ahosen mallista kehitetty digitalisoitu versio (tutkimushankkeen keskeisin tuotos, luku 3).

Ns. Ahosen pilotointi = Kehittävän dialogin pilottihanke koti- ja laitospalveluiden yksiköissä vuodelta 2010.

Järjestelmäpilotointi = tutkimushankkeen ensimmäisessä syklissä tehty valitun sähköisen järjestelmän testaus kahdessa pilottiyksikössä (luku 3.5).

Laajennettu pilotointi = tutkimushankkeen toisessa syklissä tehty järjestelmän ja Kehittävän vuoropuhelun laajentaminen useampaan yksikköön järjestelmäpilotoinnin reflektoinnista saadun tiedon avulla (luku 3.6).

Projektiryhmä = projektipäällikkö ja 1-2 projektisuunnittelijaa

Ohjausryhmä = projektipäällikkö sekä Hyvinkään kaupungin kaupunginjohtaja, toimialajohtajat, henkilöstöjohtaja, tietohallintopäällikkö ja kansliapäällikkö

Osaamisenhallinta(prosessi) = kokonaistoimintojen sarja, jolla olemassa olevaa, hyljättyä ja tulevaisuudessa edellytettävää sekä muille jaettavaa työyhteisön nelikenttien tarpeisiin vastaavaa osaamista kartoitetaan, suunnitellaan kehitettäväksi sekä tuodaan esiin Kehittävän vuoropuhelun prosessin kautta

Osaamiskartta = vuorovaikutuksellisesti esimiesten ja/ tai henkilöstön sekä hankkeen vetäjän kesken rakennettu osaamismittaristo, jossa mitattavat osaamiset pohjautuvat haluttuun strategiaan, toiminnan vuosisuunnitteluun sekä siitä toiminnan nelikenttämalliin (es. luvussa 2.3.1) nostettuihin painopisteisiin. Osaamiskarttoja muodostettiin kahdenlaisia:

Ydinosaamiskartta = koko kaupungin henkilöstöltä edellytettävät kaupunkitason strategioihin pohjaavat yleiset ydinosaamiset, tämä jakautuu edelleen esimiesten yleisiin ydinosaamisiin sekä henkilöstön yleisiin ydinosaamisiin.

Substanssiosaamiskartta/substanssikartta = työyksikkökohtainen yksikön toiminnan tavoitteita tukeva osaamismittaus, voi jakautua tietyiltä osin myös ammattiryhmittäin.

Osaamiskartoitus/osaamismittaus = valitulla sähköisellä järjestelmällä tehtävä kartoitus/ mittaus osaamiskarttojen väittämistä.

Osaamiskuilu = järjestelmään määritellyn merkitystason erotus arvioijien antamasta keskiarvosta.

Vuoropuhelulomakkeisto/kehityskeskustelu = Kehittävän dialogin kehityskeskustelulomakkeisto muokattuna digitaaliseen muotoon. Kehityskeskustelu muodostuu esimiehen ja

alaisen kesken vuoropuheluna osaamiskartoituksen tulosten läpikäynnistä, vuoropuhelulomakkeiston läpikäynnistä sekä kehityssuunnitelman laatimisesta.

Starttipalaveri = useammasta kerrasta koostuva vuorovaikutteinen tapaaminen työyksiköissä henkilöstön ja esimiesten kesken. Starttipalavereissa johdatellaan Kehittävään vuoropuheluun, koulutetaan järjestelmän käyttöön sekä määritellään yksikön toiminnan nelikentät.

Kehityssuunnitelma = henkilökohtainen, osaamiskartoituksen pohjalta muodostettu ja kehityskeskustelun yhteydessä läpikäyty kehityssuunnitelma, jossa määritellään henkilön omat kehittymiskohteet ja niiden edellyttämät toimenpiteet.

Työyhteisön kehittämispalaveri = koko työyksikön tasolla pidettävä vuorovaikutuksellinen valmentava tapaaminen (tai useampi), jonka aikana laaditaan yhteinen henkilökohtaisista osaamiskartoituksista (keskiarvot) sekä toiminnan nelikentistä muodostettava työyhteisön kehityssuunnitelma vastuuhenkilöineen ja toimenpiteineen. (Vrt. Kehittävän dialogin **työyhteisön oppimiskartta**, luku 2.3.4.)

Johdon työkalut = erityisesti esimiesten käyttöön suunnatut sähköiset järjestelmät (koulutuksenhallinta, kehityskeskustelut, osaamisenhallinta ja tähän liittyen **master-järjestelmä** = henkilöstön perustietojen hallintajärjestelmä ml. esim. palkka- ja palvelussuhdetiedot, **hrm-järjestelmä** = perustietojen käyttöliittymä Helene-työpöydän osalta).

Helene-työpöytä/Helene = sähköinen portaali, jonka kautta siihen integroidut ohjelmistot ovat käyttäjien oikeuksien mukaan hallittavissa

Ennen tutkimusosioon siirtymistä oli Hyvinkään kaupungin Helene-projektin laajennettu ohjausryhmä (mukana hammashuollon johtaja ja tekniikka- ja ympäristö- sekä sivistystoimien toimialojen talouspäälliköt) laatinut projektipäällikön johdolla kaupunkitasolle kaksi yleistä ydinosaamiskarttaa tekijöistä, joita edellytetään jokaiselta työntekijältä tehtävästä riippumatta. Toinen kartoista suunnattiin esimiehille ja toinen henkilöstölle. Työskentely tapahtui pääosin workshop-tyyppisesti.

Ensimmäisen syklin suunnitteluvaiheeseen siirryttiin hyödyntämällä sosiaali- ja terveysjohtajan sekä koti- ja laitospalveluiden esimiesten kokemuksia Kehittävän dialogin käytöstä neljän vuoden ajalta. Tiedonkeruu tapahtui keskustelujen ja mentoroinnin kautta. Suunnitteluvaiheessa kartoitettiin myös koko Hyvinkään kaupungin esimiestason näkemyksiä nykyisistä osaamistarpeista, -käytännöistä ja -järjestelmistä sekä toiveita näiden kehittämiseen käyttäen kyselylomaketta. Johtamisjärjestelmäkyselyn tulokset on avattu luvussa 3.3.1. Sen tulosten sekä Kehittävän dialogin vuonna 2010 tehdyn ns. Ahosen pilotoinnin pohjalta rakennettiin malli, jolla esimiehet valmennettiin järjestelmään, koulutettiin yksiköiden työntekijät, kehitettiin sähköinen toimintaympäristö mallia tukevaksi ja siirryttiin toimin-

tavaiheeseen. Toimintavaiheessa syksyllä 2014 Kehittävän dialogin malli muunnettiin Kehittävän vuoropuhelun malliksi. Tätä varten valittu sähköinen järjestelmä pilotoitiin kahdessa perusturvan yksikössä. Pilotoinnin yhteydessä luotiin yksiköille nelikenttien pohjalta substanssiosaamiskartta jota käytettiin osaamiskartoituksissa eli –mittauksissa. Kartoitukseen liitettiin koko Hyvinkään kaupungin henkilöstölle suunnattu ydinosamiskartta. Itse tutkimustyö tapahtui tässä vaiheessa osallistuvan havainnoinnin keinoin. Pilotoinnin kokemukset analysoitiin ja kehitettiin reflektoinnin kautta parannetuksi malliksi, joka johti tutkimuksen toisessa syklissä Kehittävän dialogin johtamisjärjestelmän laajennukseen useampaan toimintayksikköön. Tutkimustyön toisessa syklissä valittiin kolme erityyppistä tutkimusyksikköä, joiden osalta mallin jalkautumista tarkasteltiin aktiivisen osallistumisen lisäksi havainnoimalla ja haastatteluilla. Tutkimusyksiköiden valinnassa pyrittiin variaatioon toimialan, yksikön koon ja mahdollisen aiemman johtamisjärjestelmän suhteen. Tutkimustulokset analysoitiin ja yksiköiden kanssa käydyn reflektoinnin perusteella muodostettiin jatkokehitysehdotukset mallin edelleen laajentamiseksi ja kehittämiseksi. Taulukko 3 ilmentää tutkimushankkeen kronologista ja metodista etenemistä.

Taulukko 3. Tutkimushankkeen yksilöity aikataulu ja menetelmät

Milloin	Mitä	Ketkä osallistuivat	Tutkimusraportti	Menetelmät
Vuosi 2010 (jatkuen vuosiin 2014-2015)	Ahosen mallin mukainen Kehittävä dialogi	Hyvinkään kaupungin perusturvan koti- ja laitospalvelut	luku 2.3	Heli Ahonen konsulttina
Syksy 2013 – kevät 2014	Kahden ydinosamiskartan laatiminen Hyvinkään kaupungin työntekijöille (esimiehet + henkilöstö)	Helene-hankkeen laajennettu ohjausryhmä sekä projektiryhmä	luku 3	Workshop-työskentely Projektiryhmätyöskentely
Kevät 2014	Johtamisjärjestelmäkysely	Projektiryhmä ja Hyvinkään kaupungin esimiehet	3.3.1	Kyselylomake (avoimet kysymykset Webropol-ohjelmalla) Teemoittelu, koodaus, analysointi
Kevät 2014	Kehittävän dialogin mentorointi, työyksikökohtaisten substanssiosaamiskarttojen laadinnan aloitus	Projektiryhmä ja perusturvan pilotointiyksiköiden esimiehet	3	Mentorointi Workshop-työskentely Haastattelu Osallistuva havainnointi
Kesä 2014	Sähköisen järjestelmän valinta	Projektiryhmä	3.4.1	Järjestelmien tekninen testaus ja vertailu demo-ympäristöissä

Syksy 2014	Järjestelmäpilotointi	Osastot 1 ja 11 b sekä projektiryhmä	3.5	Kouluttaminen Osallistuva havainnointi Reflektointi Työryhmä- ja yksilövalmennus Opastevideotuotanto
Syksy 2014	Ensimmäisen tutkimussyklin reflektointi	Projektiryhmä ja osastojen 1, 11 a ja b henkilöstö sekä esimiehet	3.5.2	Haastattelu (Hyviisi, 3/2014) Reflektointi pilottiyksiköiden kanssa ja projektiryhmän sisällä Kyselylomake
Syksy 2014 – Kevät 2015	Toinen tutkimussykli	Projektiryhmä sekä toisen tutkimussyklin pilottiyksiköt	3.6	Osallistuva havainnointi Kouluttaminen Reflektointi pilottiyksiköiden kanssa ja projektiryhmän sisällä Työryhmä- ja yksilövalmennus Opastevideotuotanto
Kevät 2015	Toisen tutkimussyklin pilotointikommentit ja yhteenveto	Projektiryhmä sekä kaikki pilottiyksiköt	3.6.5 ja 3.6.6	Osallistuva havainnointi Kyselylomake (avoimet kysymykset) Reflektointi Järjestelmäraportit ja excel-analysointi
Jatkuva prosessi	Kokonaisprojektin ohjaus	Helene-hankkeen ohjausryhmä ja projektiryhmä		Ohjausryhmätyöskentely

3.2 Pilottiyksiköiden valinta

Tutkimushanke käynnistettiin perusturvan koti- ja laitospalveluiden esimiesten sekä projektiryhmän välillä yhteispalaverilla 11.3.2014 ja etenemistä täsmennettiin muutamalla tapaamisella sen jälkeen, kunnes pilotointiin osallistuvat yksiköt oli saatu määriteltyä ja työnjako projektiryhmän ja perusturvan asiantuntijoiden välillä asemoitua. Pilottiyksiköiksi perusturvasta valikoituivat kotihoidon yksiköt, terveyskeskusosastot 1 ja 11 a ja b, Kauniston ja Sahanmäen palvelukeskukset sekä Paavolan vanhainkoti, suun terveydenhuolto ja perusturvan ulkopuolelta keskushallinnosta henkilöstökeskus. Perusturvan hankeryhmän asiantuntijoina toimi kolme henkilöä, joiden kanssa tehtävä yhteistyö perustui pitkälti projektiryhmän mentorointiin ja kokemusten reflektointiin Kehittävän dialogin käytännön kokemuksista vuodesta 2010 lähtien.

Pilottiryhmien rakenteesta haluttiin tarpeeksi monikirjoinen kattamaan erityyppiset pilotoit-
nin haasteet. Perusturvan yksiköt lukuun ottamatta suun terveydenhuolto olivat käyttä-
neet Kehittävän dialogin mallia johtamisjärjestelmänä nelisen vuotta ja näissä yksiköissä
oli vahva näkemys mallin toimivuudesta ja jatkokehitystarpeista. Heidän kanssaan keski-
tyttiin ensi vaiheessa projektiryhmän sen tasoiseen mentorointiin, että prosessikuvaus voi-
tiin laatia. Tämän jälkeen painopiste siirtyi substanssiosaamiskartoitusten luomiseen ja
sähköisen prosessin sekä vuoropuhelulomakkeiston kehittämiseen siihen sopivaksi. Lo-
makkeisto pohjautui Ahosen malliin ja sisälsi sekä kehityskeskusteluosion että sen yhtey-
dessä pohdinnan työntekijän työidentiteetin vaiheesta ja sen limittymisestä yksikön kehit-
tämishankkeisiin ja toimintastrategiaa tukeviin muihin toimintaelementteihin.

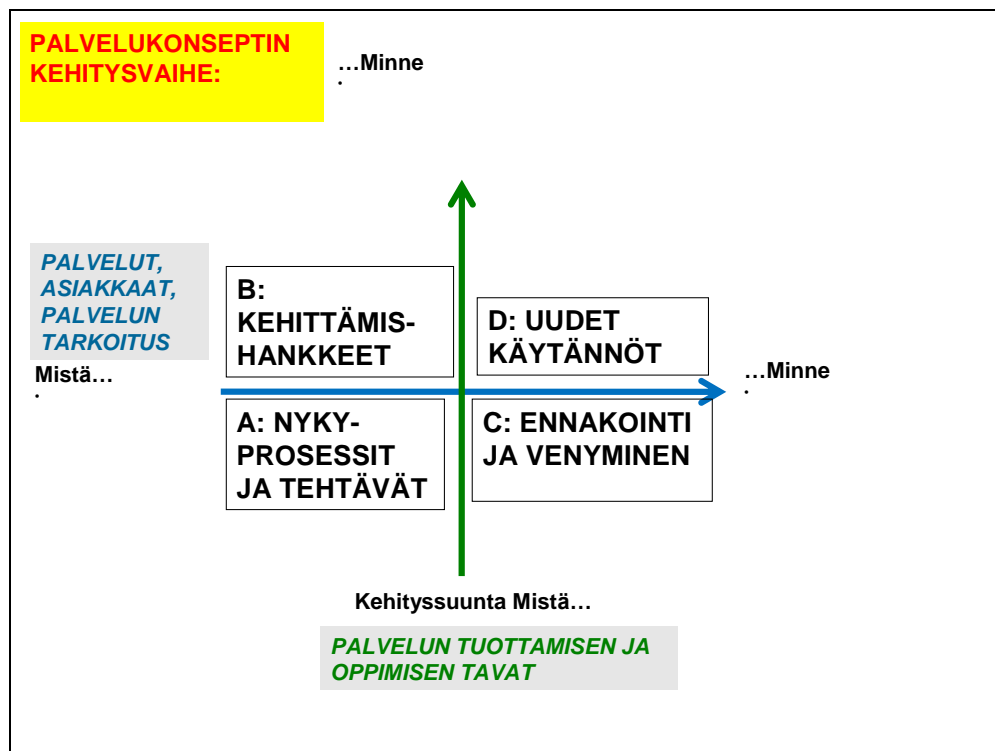
Terveyskeskusosastot 1 ja 11 B pilotoivat erityisesti valitun sähköisen järjestelmän toimi-
vuutta eli nämä yksiköt osallistuivat ns. järjestelmäpilotointiin. Suun terveydenhuolto oli
aloittanut Kehittävän dialogin käyttöönoton syksyllä 2013 ja määritellyt nelikenttien paino-
pisteet keväällä 2014 ottaen projektiryhmän mukaan työyksikön yhteiseen oppimispalave-
riin kuunteluoppilaiksi. Suun terveydenhuollolla ei vielä ollut kokemusta Ahosen vuonna
2010 kehittämän manuaaliprosessin läpiviennistä Kehittävässä dialogissa, joten pilotointi
keskittyi yhteisten apuvälineiden ja toimintakonseptien luomiseen. Henkilöstökeskus ei ol-
lut toteuttanut Kehittävää dialogia millään tavoin ennen pilotointia eikä systemaattisesti
muutenkaan kehittänyt omaa johtamiskäytäntöään lähivuosina. Sen suhteen liikkeelle läh-
dettiin siis tilanteesta, joka kohdattaisiin tutkimushankkeen päätyttyä siirryttäessä mahdol-
lisesti muun kaupungin mukaanottoon. Henkilöstökeskus poikkesi muista pilottiyksiköistä
myös erityyppisen palvelutarjontansa vuoksi. Muiden yksiköiden asiakassegmentti on ra-
jattu ja tarjottavat palvelut tuotetaan suhteellisen homogeenisellä henkilöstöllä. Henkilös-
tökeskuksen fokus palvella kaupungin työntekijöitä palvelussuhteen jokaisella osa-alueella
ja hajautettua asiantuntijuutta edellyttävällä henkilöstöllä nivoo useita toisistaan poik-
keavia prosesseja saman yksikön yhteyteen.

3.3 Olemassa oleva tieto ja sen käsittely

Maaliskuun puolivälissä 2014 pyydettiin olemassa olevaa dokumentaatiota niiltä perustur-
van yksiköiltä, joissa Kehittävän dialogin johtamismalli oli käytössä. Hanke esiteltiin koti- ja
laitospalveluiden yhteistyöpalaverissa 18.3.2014. Koti- ja laitospalveluiden osaamiskartoi-
tuspohja sekä käytössä ollut lomake ”Kehittävä dialogi ja oppimissuunnitelma”, jolla työn-
tekijän ja esimiehen välinen dialogi käydään, toimitettiin taustamateriaaliksi. Lisäksi neli-
kenttäkuvaukset saatiin yksiköittäin Sahanmäen, Paavolan ja Kauniston palvelukeskuk-
sista, Vilma-kodista, muistipoliklinikalta, kotiuttamisyksiköstä, terveystieteiden vuode-
osastoilta, kotihoidosta, suun terveydenhuollosta sekä ympärivuorokautisesta hoidosta.

Osaamisenhallintaprosessin ensimmäinen suunnitteluvaihe sisältää osaamisvaimusten määrittelyn ns. osaamiskarttaan. Saadun materiaalin pohjalta ja tulevia kehityspalavereita varten loin kokeilumielessä osaamiskartan vuodeosastojen nelikenttäkuvauksen ja koti- ja laitospalveluiden olemassa olevan osaamiskartoituksen kombinaationa nähdäkseni onko tämä hyvä jatkotyöskentelytapa yhteisissä kehittämispalavereissa ja työpajoissa. Aiemmin Helenen laajennetussa ohjausryhmässä tehdyn koko kaupungin yleisten ydinosaamisten kartassa käytetyt koordinaatit olivat näkökulma, ydinosaaminen, mitattava osaaminen, selite, ja tavoitetaso ja näihin asemoin perusturvan aiemmin käyttämän mittariston.

Näkökulmiksi otin nelikenttäkuvauksen pääkohdat A-D kotiuttamisyksikön nelikenttäkuvauksesta, jossa kohdat oli teemoiteltu seuraavasti: ”Nykyprosessit ja tehtävät”, ”Kehittämishankkeet”, ”Ennakointi ja venyminen” sekä ”Uudet käytännöt”. Nämä oli asemoitu nelikenttään kuvion 9 mukaisesti mukaeltuna Kotiuttamisyksikön nelikenttäkuvauksesta.



Kuvio 9. Kehittävän dialogin nelikenttien suhde ydinosaamiskartan näkökulmiin

Ydinosaamisiksi jaottelin vuodeosastojen nelikenttäkuvauksen pohjalta kunkin toiminnan painopisteen sen mukaan, mihin osaan nelikenttää se oli sijoitettu. Näihin yhdistin koti- ja laitospalveluiden yhteisestä osaamiskartoituksesta mitattavat osaamiset selitteineen niiltä osin, kuin ne mielestäni luontevasti istuivat kuhunkin tavoitteeseen. Koska en ollut ollut nelikenttätöissä mukana enkä tunne toimialueen substanssia, käytin sijoittelussa puhtaasti omaa arviointia.

Yhdistelyssä havaitsin, että Kehittävän dialogin osaamiskartoituksessa mitattavat asiat keskittyivät suurelta osin A-kenttään, jossa määritellään lisäosaamistarvetta nykyprosesseihin ja tehtäviin. Kartoitus ei mielestäni tukenut suoraan kehittävän dialogin perusideaa, jossa tavoitteena olisi perustoiminnan turvaamisen lisäksi keskittyä B-, C- ja D-kenttien kehityssuuntien kartoitukseen. Tämä toisi haasteita ennakoivan osaamistarpeen havaitsemiselle, johon voitiin mielestäni vastata ainoastaan määrittelemällä mitattavat osaamiset osaamiskartassa uudelleen kyseisten kenttien pohjalta.

Käytössä olleessa osaamiskartoituksessa oli mielestäni vastaajan kannalta yksityiskohtaisuuden vuoksi suhteellisen raskas rakenne, joka kaipasi osioiden yhdistämistä ja uudelleenmäärittelyä. Karttaa laatiessa nousi vahvasti esiin se, että ammatti- tai tehtäväkohtaisia osaamisrooleja ei kannattaisi luoda. Osaamiskriteerit olisi parempi määrittää toiminnan painopisteistä siten, että niissä vaadittava osaaminen hahmottuisi vastaajalle oman tehtävänsä ja vastualueensa kautta. Näin saataisiin koko yksikön merkityksellisin substanssiosaaminen määriteltyä yhdellä kertaa. Tämän lisäksi vaikutti järkevältä tehdä henkilöstön yleinen, tehtävistä riippumaton ns. ydinosaamiskartoitus 2-3 vuoden välein tai toiminnan vaatimusten tai toimijoiden radikaalisti vaihtuessa tai esim. uuden henkilöstön perehdyttämisen yhteydessä. Nelikentistä nousevat substanssiosaamiskartat olisi syytä laatia ja päivittää kehittävän dialogin normaalisyklin yhteydessä vuosittain tai erityisten syiden pohjalta sovittaessa harvemmin.

Nelikentän ja osaamiskartoituksen yhdistely vaikutti toimivan hyvin ja nostavan esiin ne toiminnan ytimessä olevat osaamiset, joita täytyy jatkossa joko kehittää tai ennakoida. Koikeilun pohjalta suosittelin tämän toimintamallin käyttämistä kuitenkin siten, että perusturvan aiemmin olemassa oleva osaamiskarttapohja rakennetaan uusiksi yksiköittäin kunkin yksikön oman nelikentän pohjalta.

Esittelin johdon työkalujen ja Kehittävän dialogin sisältöä sekä perusideologian että järjestelmän sähköistämisen näkökulmasta maaliskuun 2014 aikana useammassa Hyvinkään kaupungin johtoryhmässä sekä yhteistyöpalaverissa tietoisuuden lisäämiseksi ja vuoropuhelusta nousevien kommenttien huomioimiseksi. Käymäni johtoryhmät olivat: kaupunginjohtajan johtoryhmä (toimialajohtajat ja osa keskushallinnon päälliköistä), konserni- ja tukipalveluiden, sivistystoimen, tekniikan ja ympäristön sekä varhaiskasvatuksen johtoryhmä, rehtorikokous sekä koti- ja laitospalveluiden yhteistyöpalaveri. Lisäksi helmi-maaliskuussa hankkeesta kerrottiin Helen-projektin aiemmin toteutettujen osioiden koulutusten yhteydessä koulutuksiin osallistuneille esimiehille ja henkilöstölle sekä henkilöstölehti Hyviisissä

kaupungin kaikille palkansaajille. Helenen intrassa olevat hankesivut tiedottivat etenemisestä ajantasaisesti. Johtoryhmien yleinen mielipide oli, että johtamisjärjestelmän ja sitä tukevien työkalujen uusimista ja yhtenäistämistä tarvitaan, mutta ei raskaalla ja joustamattomalla järjestelmä uudistuksella vaan kunkin toimintayksikön omat lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden.

3.3.1 Johtamisjärjestelmien lähtötilanne Hyvinkään kaupungilla

Selvittääkseni johtamiskäytäntöjen lähtötilanteen Hyvinkään kaupungilla toteutin johtamisjärjestelmäkyselyn keväällä 2014. Esimiehille suunnattu kyselykartoitus toteutettiin WebPropol-ohjelmistolla ja avattiin aikavälille 20.3.-3.4.2014. Kysymykset laadittiin yhteistyössä projektiryhmän ja sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja Laitinen-Parkkosen kanssa. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaus siihen, oliko työyksikössä tällä hetkellä käytössä johtamisjärjestelmää ja kuinka se käytännössä toimi sekä siihen, mitä tulevalta järjestelmältä odotettiin. Samalla haluttiin saada näkemystä siitä, kuinka käsitteet johtamiskäytäntö, strategia ja toiminnalliset vuositavoitteet kaupungin esimiesten keskuudessa hahmotettiin. Kysely suunnattiin johtoryhmien jäsenille ja heidän suorille esimiesalaisilleen ja se lähetettiin 113 esimiehelle, joiden vastausprosentti oli 39 %. Vastausten tarkempi jakautuminen on kuvattu taulukossa 4.

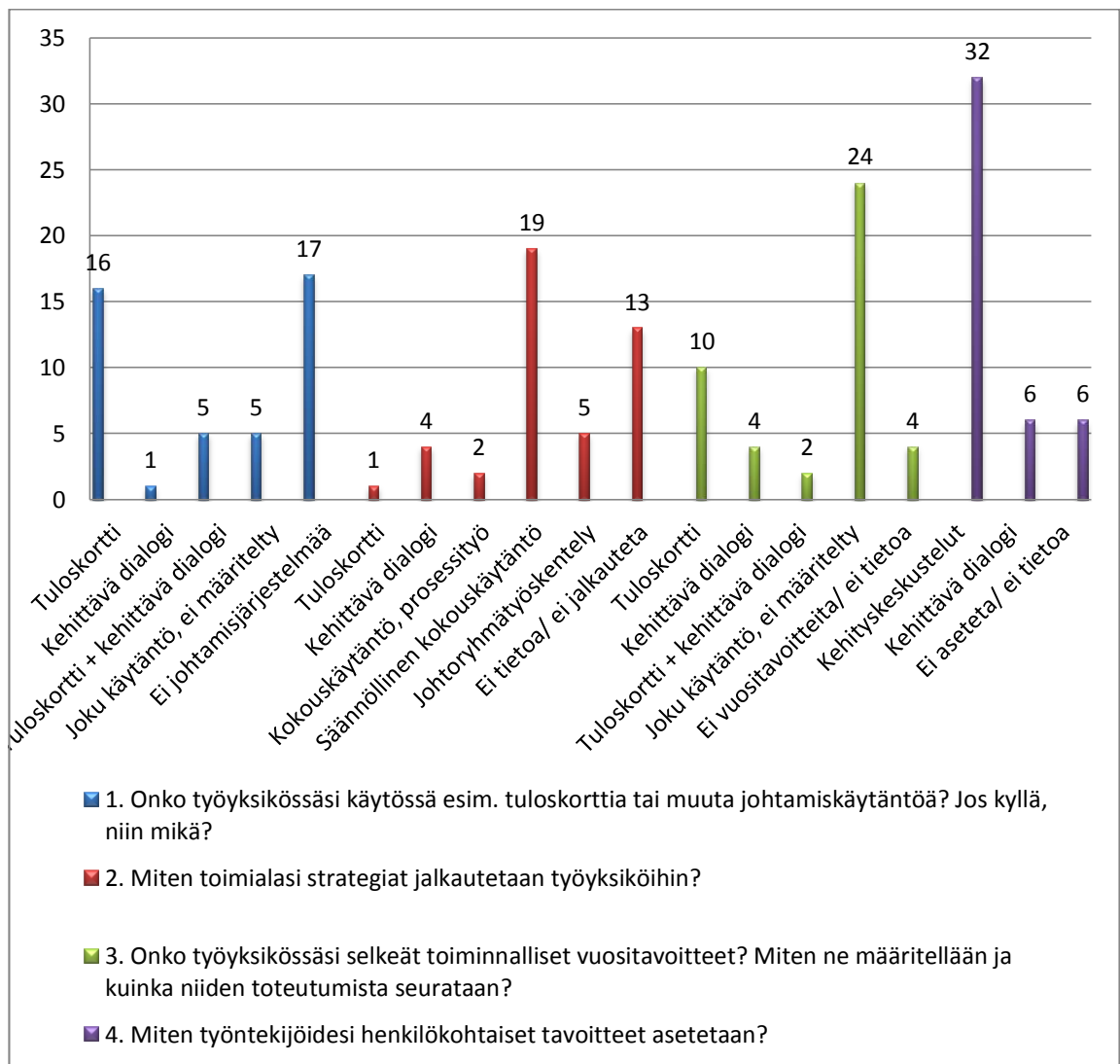
Taulukko 4. Johtamisjärjestelmäkyselyn vastaajat

	lähetetty	vastattu	vastaus%
Keskushallinto	21	8	38,10 %
Perusturva	19	10	52,63 %
Sivistystoimi	48	18	37,50 %
Tekniikka ja ympäristö (Tekym)	25	8	32,00 %
yhteensä	113	44	38,94 %

Kartoitus sisälsi viisi kysymystä:

1. Onko työyksikössäsi käytössä esim. tuloskorttia tai muuta johtamiskäytäntöä? Jos kyllä, niin mikä?
2. Miten toimialasi strategiat jalkautetaan työyksiköihin?
3. Onko työyksikössäsi selkeät toiminnalliset vuositavoitteet? Miten ne määritellään ja kuinka niiden toteutumista seurataan?
4. Miten työntekijöidesi henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan?
5. Mitä toiveita sinulla on tulevaa järjestelmää ajatellen?

Luokittelin kysymysten 1-4 vastaukset teemoittain ja koodasin ne siirrettäväksi excel-taulukkoon. Vastausten teemoittelun avainkäsitteet olivat: tuloskortti, kehittävä dialogi, näiden yhdistelmä, joku muu johtamisjärjestelmä/säännöllinen kokouskäytäntö, johtoryhmätyöskentely, ei tietoa/ei järjestelmää/ei käytössä, kehityskeskustelu. Viidennen kysymyksen käsittelin avoimina vastauksina, joista yleisimmät vastaustyytit käsittelin sitaattipoimintoina. Yhteenveto johtamisjärjestelmätoiveista esitellään tämän luvun lopussa. Kuviossa 10 näkyy yhteenveto johtamisjärjestelmien tilasta Hyvinkään kaupungilla tutkimushetkellä.

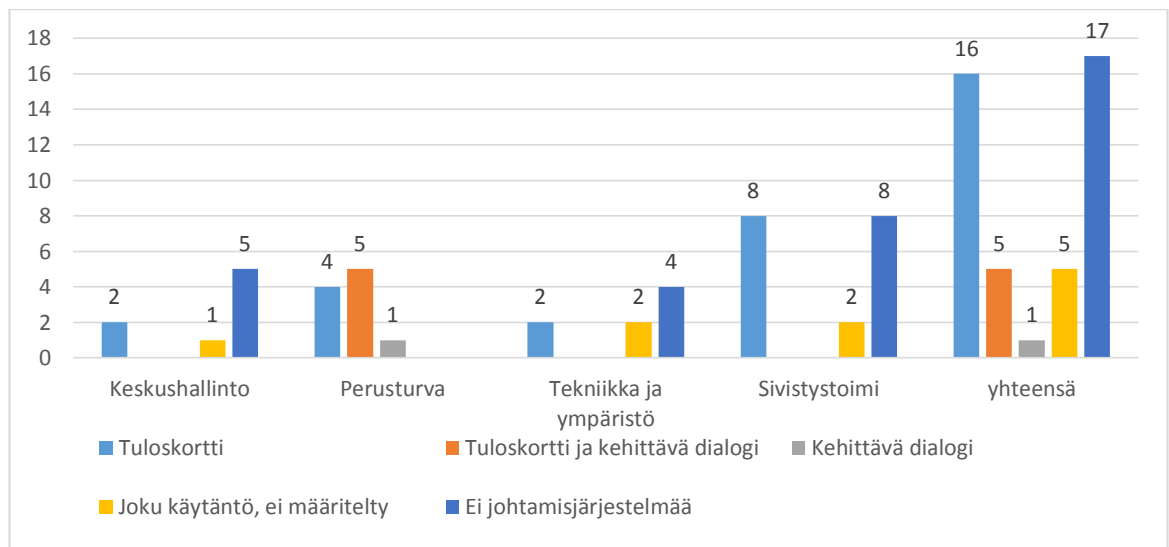


Kuvio 10. Johtamisjärjestelmien tila Hyvinkään kaupungilla

Käytössä oleva johtamisjärjestelmä

Tuloskortti tai tuloskortin ja kehittävän dialogin yhdistelmä oli laajimmin käytössä perusturvassa ja sivistystoimessa. Perusturvan vastaajista 100 % ilmoitti käyttävänsä tuloskorttia tai kehittävää dialogia tai näiden yhdistelmää. Sivistystoimen osalta vastaava prosenttiluku oli 56 sillä erotuksella, että kehittävää dialogia ei sivistystoimessa käytetty vaan sen

korvasi tuloskortin lisäksi jokin muu käytäntö, joka johdettiin toimialan sitovista tavoitteista. Muita johtamisjärjestelmiä olivat kaikkien vastaajien kesken mm. asiakkuuksista lähtevä vuosisopimusmalli tai muutoin projektiluontoinen toimintatapa, jolla oli oma seurantajärjestelmänsä. Vastaajista 39 % ilmoitti, ettei käytössä ollut johtamisjärjestelmää tai sellaista ei tunnustettu. Jossain yksikössä tuloskortin käytöstä oli oletettavasti luovuttu: ”*Olen melko uusi talossa. Hakemalla löydän edeltäjäni tuloskortin vuodelta 2010, eli vastaus käytössä-olosta lienee ei*” (vastaus sivistystoimesta). Yhteenveto käytössä olevista johtamisjärjestelmistä on esitelty kuviossa 11.

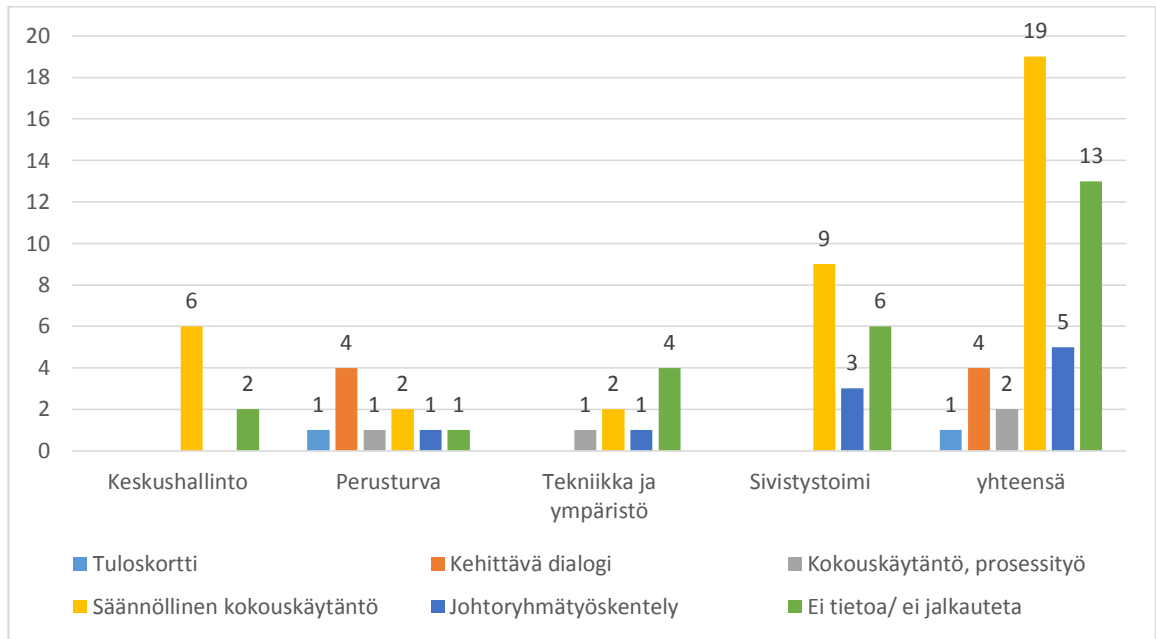


Kuvio 11. Käytössä oleva johtamisjärjestelmä

Strategioiden jalkauttaminen työyksiköihin

Toimialojen strategiat jalkautettiin työyksiköihin lähinnä säännöllisen palaverikäytännön kautta joko johtoryhmätasoisesti, esimiestasolla tai työyksiköiden sisällä henkilöstön kanssa. Osa vastaajista kävi strategiset painopisteet läpi työyksiköissään kehittämis- tms. toiminnan suunnittelupäivien avulla. Niissä yksiköissä, joissa tuloskortti tai kehittävän dialogin malli oli käytössä, jalkauttaminen oli selkeästi systemaattisempaa ja suunnitelmallisempaa. Esimerkiksi perusturvan osalta 90 % vastaajista kertoi strategian jalkauttamiprosessista vastaavan luvun ollessa sivistystoimessa 67, keskushallinnossa 75 ja tekymissä 50. Keskushallinnolla ei ollut omaa yhteistä toimialastrategiaa. Strategiaa ei jalkautettu työyksiköihin 30 %:ssa vastaajien organisaatioista: ”*Jalkauttamista ei tehdä eikä strategia näy työssä siten, että sen suuntaviivoja voisi tunnistaa*” (vastaus keskushallinnosta). Useassa työyksikössä esimiehellä oli selkeä näkemys toiminnanohjauksesta: ”*Strategia jalkautetaan sitovien tavoitteiden, xxx toteuttamisohjelman ja xxx-ohjelman kautta sekä yksi-*

lötasolla vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Strategiaa toteuttavia ratkaisuja tehdään lisäksi jokaisessa hankkeessa ja esim. asiakaspalvelun ja yhteistyön suhteen toimintaohjeissa” (vastaus tekymistä, yksilöivät tiedot korvattu xxx -merkinnällä). Kuviossa 12 esitellään käytäntöjen jakautuminen toimialoittain.

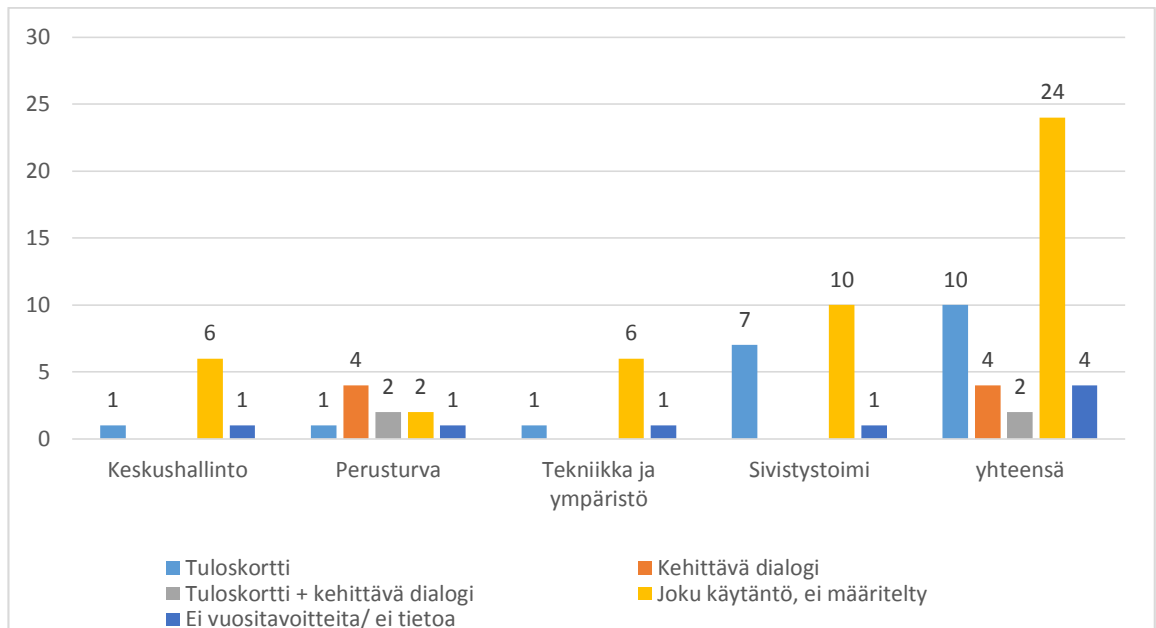


Kuvio 12. Strategioiden jalkauttaminen työyksiköihin

Toiminnallisten vuositavoitteiden määrittely ja seuranta

Toiminnalliset vuositavoitteet asetettiin lähes kaikissa vastaajaorganisaatioissa jollain tavalla ja niitä seurattiin mm. osavuositarkastusten, työpaikkakokousten, kehittämispäivien, tulokortin mittareiden ja kehittävän dialogin nelikenttien avulla. Noin 9 %:lla vastaajista ei joko ollut tiedossa tai käytössä selkeitä vuositavoitteiden asettamis- ja seurantaprosessia ja nämä toimintayksiköt asettuivat tasaisesti jokaiselle toimialalle. Vuositavoitteiden asettaminen ja seuranta oli kyselyn mukaan selkeintä ja suunnitelmallisinta yksiköissä, joissa käytössä oli joko tulokortti tai kehittävä dialogi: ”Vuositavoitteet nousevat xxx:n tulokortista, nelikentästä, osin alueen omista tarpeista, työtyytyväisyyskyselyn perusteella ja osin asiakaspalautteen perusteella. Kuukausitarkastuksien kautta arvioidaan talouden toteutumista, samoin osavuositarkastuksien kautta, vuosikello käydään alue-palaverissa kuukausittain läpi ja arvioidaan toteutumista keskustellen. Asiakaspalautteita kerätään vuosittain sekä vapaamuotoista palautetta jatkuvasti, työhyvinvointikysely on vuosittain” (vastaus perusturvasta, yksilöivä tieto korvattu xxx -merkinnällä). Suuri osa vastaajista asetti vuositavoitteet jollain muulla tavalla, joista yleisimpiä olivat tavoitteiden määrittely talousarvion laadinnan yhteydessä, projektiluontoisen työn asettamat tavoitteet sekä tietyillä toimialoilla

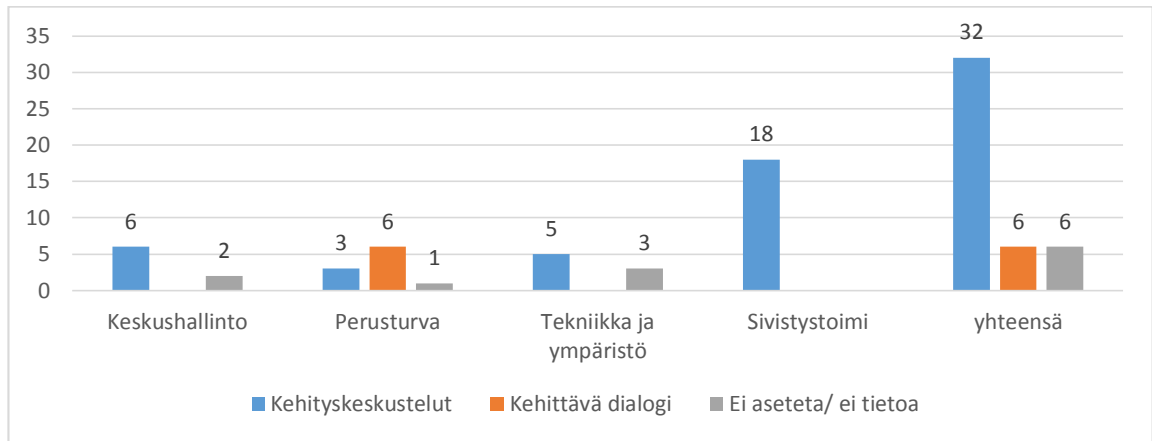
lainsäädännöstä tai muutoin valtion ohjauksesta tulevat tavoitteet (esimerkkinä opetus-suunnitelma). Vuositavoitteiden seurantaan käytettävät menetelmät on toimialoittain jaoteltu kuviossa 13.



Kuvio 13. Toiminnallisten vuositavoitteiden määrittely ja seuranta

Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen

Riippumatta siitä, asetettiin yksikössä strategialähtöisiä tai toiminnallisia vuositavoitteita tai oliko joku johtamisjärjestelmä käytössä, henkilöstön henkilökohtaiset tavoitteet asetettiin pääsääntöisesti kehityskeskusteluissa, joista erikseen nostettiin perusturvan osalta esiin kehittävän dialogin keskustelut. Kuuden vastaajan edustamassa yksikössä kehityskeskusteluja ei käyty ja sivistystoimi oli ainoa toimiala, jossa 100 % vastaajista kehityskeskustelelee alaistensa kanssa. Niissä yksiköissä, joissa joko tulokortti tai kehittävä dialogi oli käytössä, nousivat kehityskeskustelujen teemat niissä määritellyistä yhteisistä tavoitteista ja näissä yksiköissä myös edellisen toimintakauden saavutettuihin tavoitteisiin paneuduttiin tarkemmin. Useammassa vastauksessa korostui tavoitteiden asettaminen sekä yksikön että yksilön näkökulmasta: ”Tavoitteet asetetaan kehityskeskusteluissa henkilökohtaisen tavoitteen ja yksikön tavoitteen mukaan” (vastaus sivistystoimesta). Kuviossa 14 esitetään yhteenveto henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta.



Kuvio 14. Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen

Johtamisjärjestelmätoiveet

Viidennessä kysymyksessä kartoitettiin toiveita tulevaa kaupunkitasoista johtamisjärjestelmää ajatellen. Kyselyn saatteessa kerrattiin kaupunkitasoinen suunnitelma, jolla kehittävän dialogin malli sähköistetään ja laajennetaan asteittain myös perusturvan ulkopuolelle. Suurin osa vastaajista toivoi järjestelmältä selkeyttä, joustavuutta ja helppokäyttöisyyttä. Strategialähtöinen, mutta myös toimialat ja työyksiköiden omat tavoitteet huomioiva sisältö nähtiin tärkeänä. Toisaalta vastaajat toivoivat yhteistä kaupunkitasoista mallia, toisaalta korostettiin toimintojen erilaisuutta ja yhtenäinen malli nähtiin haasteelliseksi. Osa vastaajista toivoi, että johtamisjärjestelmään voitaisiin kytkeä joko tulospalkkaus- tai laajempi toiminnanohjausnäkökulma, jolloin järjestelmä toimisi selkeämmin toimintaa ohjaavana:

”Jotta tietojärjestelmät tukisivat johtamista paremmin niiden tulisi olla kokonaisuus, johon kytkeytyisivät niin asianhallinta, henkilöstöasioiden hallinta, talouden hallinta kuin raportointikin”.

Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että tarve johtamisjärjestelmän yhtenäistämiseksi, yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseksi, toimialojen ja työyksiköiden omien erityispiirteiden huomioimiselle tavoiteasetannassa sekä käytäntöön sitoutuvassa kehittämistoiminnassa oli suuri. Koska perusturvassa käytössä ollut Kehittävä dialogi varmistui kyselyn tuloksena ainoaksi systemaattisesti käytetyksi suunnittelu- ja kehittämismalliksi, vahvistui kyselyn lopputuloksena päätös sen sähköistämisestä ja siirrosta muulle kaupungille. Kehittävä dialogi vastaa nelikenttämäärittelyn kautta strategian konkretisoimisesta toiminnallisiksi tavoitteiksi, kohdistaa kehityskeskustelulomakkeiston kautta kehittämistarpeet näihin tavoitteisiin sekä osallistaa henkilöstön mukaan sekä toiminnan yhteiseen suunnitteluun että vastuunkantoon oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpidosta.

3.3.2 Nykyisen tuotantoympäristön kuvaus

Johdon työkalujen kehittäminen on ollut osa Hyvinkään henkilöstöprosessien sähköistämishanketta Heleneä, jossa keskeisimmät prosessit tuotetaan sähköisinä toimintoina hr-työpöydän kautta. Johdon työkaluihin kuuluu koulutuksen- ja osaamisenhallinta sekä kehityskeskusteluosio. Näistä koulutuksenhallinta siirrettiin tuotantoon marraskuussa 2013.

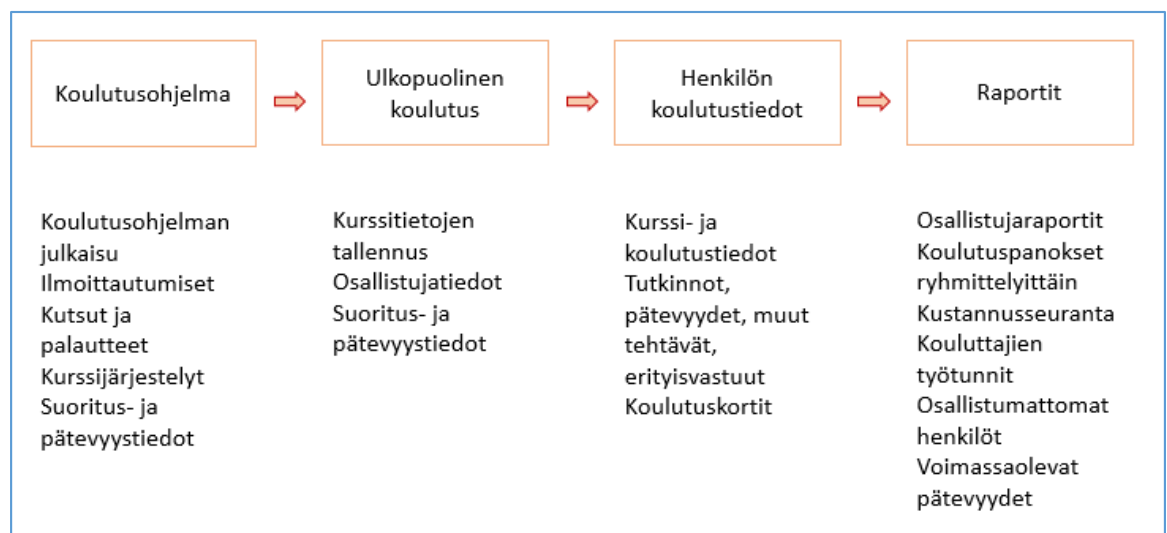
Nykyinen tuotantoympäristö kattaa tarvittavan mastertiedon henkilöstöstä sekä palkkaohjelman että siihen liitetyn hrm-järjestelmän kautta. Näissä operoidaan sähköisen työpöydän avulla. Henkilöstöasioiden hoitamista varten rakennettua sähköistä työpöytä ja siihen liitettyjä järjestelmiä kutsutaan kokonaisuutella Helene ja siihen on tähän mennessä liitetty web-tallennus (koko kaupunki 23.1.2013), vuosilomatoiminnot (koko kaupunki 2.5.2013), matkanhallinta (koko kaupunki 16.10.2013), koulutuksenhallinta (koko kaupunki 18.11.2013) ja kehityskeskusteluosio koulutuksenhallintaa tukevan perustietolomakkeen osalta (koko kaupunki 17.2.2013-31.12.2014). Työpöydän kautta henkilöstö pääsee tekemään sähköisillä toiminnoilla esim. poissaoloilmoituksensa, vuosilomahakemuksensa, matkalaskunsa ja koulutusilmoittautumisensa suoraan master-järjestelmänä toimivaan palkanlaskentajärjestelmään esimiesten käsittely- ja hyväksymiskierron kautta. Sekä palkkamoottorin että siihen liitetyillä sähköisillä itsepalvelutoiminnoilla on sama toimittaja. Kyseisen toimittajan kehityskeskustelu- ja osaamisenhallintaosiot eivät mukautuneet Kehittävän dialogin sähköistämiseen, joten uusi toimittaja näille osioille etsittiin projektiryhmän asettamien määritysten perusteella. Projektiryhmä asetti järjestelmävalinnalle selkeiden toiminnallisten ja kustannuksiin liittyvien reunaehtojen lisäksi myös ehtoja palvelun tuotteistamistavasta. Varsinaisen fyysisen järjestelmähankinnan sijaan haluttiin hankkia järjestelmäpohjaista palvelutuotantoa, joka ei vaadi laiteasennuksia tai rajapintojen muodostamista nykyiseen master-järjestelmään. Valintaprosessi on kuvattu luvussa 3.4.1.

3.3.3 Koulutuksenhallinta

Koulutuksenhallintaosio on kiinteä apuväline henkilöstön kehittämisprosessissa. Koulutuksenhallinta-osiolla käsitellään sekä Hyvinkään kaupungin sisäisiä että ulkoisia koulutuksia. Sisäisten koulutusten osalta järjestelmässä julkaistaan koulutusohjelma, jonka kautta ilmoittautumiset ja kurssijärjestelyt hoidetaan ja josta tiedot siirtyvät sekä palkansaajien henkilökohtaisiin tietoihin koulutuskorteille että yleisempään käyttöön esimiehille sekä koulutuskorvauksen hakemiseksi tarkoitetuille raporteille. Koulutusohjelmaa ylläpitävät sekä Helene-järjestelmän pääkäyttäjät että erikseen toimialoille koulutetut koulutuspä-

käyttäjät. Raporteilla voidaan seurata koulutustarjontaa aihealueittain ja yksilöittäin, osallistumismääriä, käytettyjä henkilötyöpäiviä, kustannuksia organisaatioittain, kouluttajien tunteja, voimassaolevia pätevyyskysymyksiä ja erityyppisiä cv-tietoja.

Ulkoisten koulutusten osalta tiedot siirtyvät järjestelmään, kun henkilö tekee web-tallennuksen puolella hakemuksen ulkoiseen koulutukseen ja esimies sen hyväksyy. Tiedot keriyvät samoin kuin sisäisissä koulutuksissa sekä koulutuskorteille että raporteille. Ulkoisia koulutuksia pääsee tarvittaessa lisäämään myös henkilö itse, koulutus pääkäyttäjä tai henkilön esimies. Koulutuksenhallinnan kautta henkilö pääsee lisäksi ylläpitämään tutkinto-, työkokemus-, pätevyys- ym. cv-tietojaan. Nämä käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa ennen järjestelmään tallennusta. Koulutuksenhallinnan prosessi on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Koulutuksenhallinta prosessina

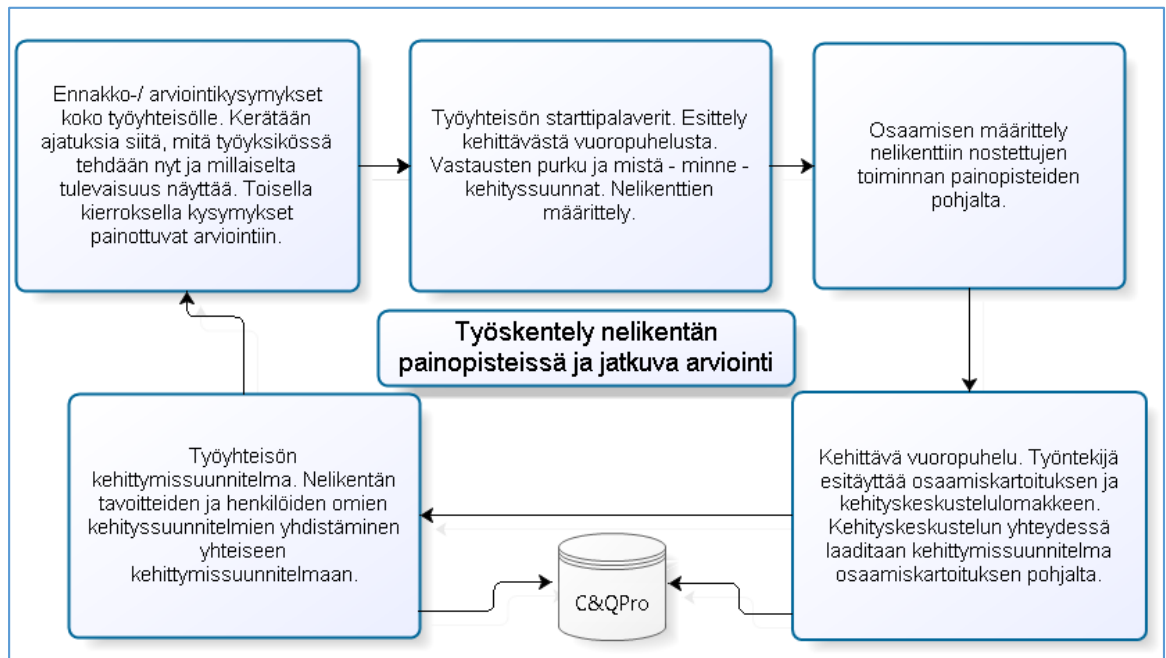
3.4 Muutos Kehittävästä dialogista Kehittävään vuoropuheluun

Kehittävä dialogi konseptoitui siirrettäväksi sähköiseen muotoon ja yhdessä pilottiyksiköiden, projektiryhmän ja hankkeen ohjausryhmän kanssa päädyttiin myöhemmin tässä kapaleessa kuvattavaan etenemisprosessiin. Prosessin luonnin yhteydessä Ahosen Kehittävän dialogin malliin tehtiin käsitetarkistuksia ja samalla uuden muodon saanut johtamisjärjestelmä nimettiin Kehittäväksi vuoropuheluksi. Vuoropuhelu korostaa dialogia selkeämmin prosessissa tapahtuvaa jatkuvaa kommunikointia eri toimijoiden välillä: työntekijä käy vuoropuhelua esimiehensä ja työyhteisönsä kanssa, esimies johdon, työntekijöiden ja työyhteisön kanssa ja kaikki toimijat ympäröivän toimintaympäristön sekä sieltä nousevien nykyisten ja tulevien odotusten kanssa. Lisäksi työntekijä reflektoi omaa työidentiteettiään esimiehen kanssa käytävässä vuoropuhelussa kehityskeskustelun yhteydessä (luvut 2.3.2 - 2.3.4). Työyhteisön oppimispalaverit nimettiin starttipalavereiksi, mikä kuvaa paremmin

yhteisten palaverien tarkoitusta ja luonnetta prosessin aloittavina ja siihen orientoivina ta-
paamisina. Vuoropuhelun jälkeinen toinen työyhteisön oppimispalaveri muutettiin työyhteisön kehittämissuunnitelmaksi, mikä on yhteisen toiminnan kehittämisen kannalta välttämätöntä. Käsitteitä pohdittiin tarkemmin pilotoinnin edetessä ja niiden muuttamisella pyrittiin ajattelumalliin, joka selittää itse itseään Hyvinkään kaupungin henkilöstölle toimialasta ja tehtävästä riippumatta.

Itse vuoropuhelun prosessia laajennettiin Kehittävään dialogiin nähden osaamiskartoituksella, joka tehdään kahdella eri tasolla. Ensimmäinen eli ydinosaamiskartoitus tehdään 2-3 vuoden välein kartoittaen joko esimiesten tai henkilöstön yleisiä osaamisvaatimuksia. Toinen osaamiskartoitus – substanssiosaamiskartta - tehdään vuosittain ja se mittaa toiminnan nelikenttäkuvauksiin nousevia osaamisia sekä nykytilanteessa että tulevaisuussuuntaisesti ennakoivana oppimistarpeena. Nelikenttiin nostettavat asiat ovat työyksikkökohtaisia tai muutoin mielekkäästi ryhmiteltyjen organisaatorakenteiden (esim. useista työyksiköistä muodostuvien suurempien toimintayksiköiden) yhteisiä substanssiosaamisia, joissa kuitenkin rajataan pois ne osaamiset, jotka henkilöllä tulee olla joko yleisen osaamiskartoituksen tai tehtävään vaaditun pätevyyden tai tutkinnon perusteella. Mitattavat osaamiset määritellään joko yksiköiden esimiesten tai esimiesten ja henkilöstön kanssa pidettävissä osaamiskarttapalavereissa.

Kehittävästä vuoropuhelusta muodostettiin prosessi, jolla se lanseerattiin pilottiyksiköille. Prosessi on kuvattu kuviossa 16. Starttipalaverit keskittyivät perusturvan yksiköiden osalta prosessin esittelyyn ja henkilöstökeskuksessa, jossa Kehittävä dialogi ei aiemmin ollut käytössä, palavereissa muodostettiin yksikön yhteinen nelikenttä.



Kuvio 16. Kehittävän vuoropuhelun prosessikuvaus

Prosessin aluksi työyksiköissä tehdään ennako- tai arviointikysely, jolla kartoitetaan nykytilaa, tulevaisuuden asiakas- ja tuotantovetoisia odotuksia ja haasteita sekä mahdollisia yhteiskehittelyhankkeita. Näistä muodostetaan yksiköihin nelikenttämalli, johon tärkeimmät toimintakauden tavoitteet ja kehittämisen painopisteet nostetaan (luku 2.3.1). Nelikentät muodostetaan ja Kehittävään vuoropuheluun orientoidutaan työyhteisön starttipalaverissa, joita voi olla useita.

Nelikenttämäärittelyn jälkeen keskeisimmät kehittämiskohteet analysoidaan osaamiskarttaan eritellen kunkin kohteen tarvittava tai kehitettävä osaaminen substanssitasolla. Samalla määritellään kullekin osaamiselle sen merkitys ja tavoiteltava osaamisen taso. Kukin osaamisalue sidotaan nelikentän näkökulmaan, ydinosaaminen nimetään ja mitattava osaaminen eritellään omaksi väittämäkseen, joka avataan selitekentässä. Esimerkiksi näkökulmana voi olla nelikentän "Kehittämishankkeet", jossa ydinosaaminen keskittyy toiminnan painopisteeseen eli tässä tapauksessa se on "Työaika-autonomian laajentaminen" (kuvion 17 kentässä B). Tämä ei itsessään kerro vaadittavaa osaamista, jolloin mitattava osaaminen kohdistuu työaika-autonomiaprosessin tuntemiseen ja selite täsmentää, mitä sillä tarkoitetaan. Mikäli prosessia ei tunneta, nousee tämä kehittämiskohta kartoituksessa esiin. Osaamiskartat syötetään sähköiseen järjestelmään, jossa henkilöstö tekee itsestään ja esimies henkilöstöstään osaamisarvion. Samassa yhteydessä henkilöstö voi myös arvioida esimiestään tai esimiesarvio voidaan sopia tehtäväksi myös erillisenä osiona. Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä vertaisarvio toinen toisistaan ja esimiesarvioijia voi myös olla useita.

Henkilöstö esitää omalta osaltaan kehityskeskustelulomakkeen ja osaamisarvion sekä substanssi- että yleisten osaamisten tasolla. Esimies täyttää vastaavat kartoitukset henkilöstöstään ja pääsee jo ennen keskustelua tutustumaan esitetyyn kehityskeskustelulomakkeeseen. Keskustelulomakkeella arvioidaan mennyttä työuraa, edellistä kautta, tulevia haasteita ja kiinnostuksen kohteita sekä henkilön nykyisen työidentiteetin vaihetta. Osaamisarvio ja keskustelulomake käydään läpi kehityskeskustelussa, päätetään toiminnan ja kehittymiskohteiden pääpainot ja toimenpiteet sekä laaditaan henkilölle kehityssuunnitelma. Henkilöiden kehityssuunnitelmista ajettu yhteenvetoraportti käydään lopuksi läpi yleisellä tasolla työyhteisön palaverissa, joissa laaditaan kehityssuunnitelma koko työyhteisölle nelikenttiin nostettujen painopisteiden toteuttamiseksi ja osaamiskartoituksesta nousseisiin kehittymishaasteisiin vastaamiseksi. Toimintakaudella painopisteitä toteutetaan ja arvioidaan ja arviointiin palataan edelleen seuraavan vuoden nelikenttien määrittelyssä, jolloin prosessi alkaa alusta.

3.4.1 Sähköisen järjestelmän testaus ja valinta

Osaamiskartoitus- ja kehityskeskustelujärjestelmän testaus ja valinta tehtiin kesä-elokuussa 2014. Valintaa varten määriteltiin kriittiset valintakriteerit, jotka käsiteltiin Helene-hankkeen ohjausryhmässä. Näitä olivat mm. käyttömahdollisuus Helene-työpöydän kautta ilman erillistä kirjautumista järjestelmään, esimies- ja henkilöstönäkymään liittyvät vaatimukset kuten kartoitusten ja keskusteluiden avautuminen suoraan aloitusnäytölle, raportointivaatimukset, tiedonsiirtovaatimukset masterjärjestelmän osalta (ei liittymää tai erillistä rajapinnan rakentamista, tiedonsiirto vain tarvittavien henkilötietojen osalta esim. csv-siirtona), kustannustekijät (hankintahinta alle kansallisen kilpailusrajan sekä master-toimittajan tarjoaman vaihtoehdon hinnoittelun) sekä mahdollisuus testata järjestelmää testiympäristössä kesäkauden ajan ennen tarjouspyyntöä tai toimittajan valintaa.

Potentiaalisia toimittajia etsittiin vuoden 2014 Esimies & henkilöstö -messuilta sekä erään lähikunnan järjestelmään tutustumalla. Testausvaiheeseen löytyi neljä ns. pilvipalveluna tuotettavaa osaamisenhallintajärjestelmää, joiden käyttö mahdollistui Hyvinkään kaupungille avatussa testiympäristössä ja joiden peruskäyttöön saatiin projektiryhmän jäsenille koulutus. Testaukseen osallistui koko silloinen projektiryhmä, johon kuului kaksi projektisuunnittelijaa minun toimiessani projektipäällikkönä. Testauksen jälkeen toinen projektisuunnittelija siirtyi toisiin tehtäviin. Testauksessa järjestelmien sisältö rakennettiin toimimaan mahdollisimman pitkälti luvussa 3.4 esitellyn prosessikuvauksen mukaiseksi ja toimivuutta testattiin niin loppukäyttäjän kuin pääkäyttäjänkin näkökulmasta. Testaukseen

liittyvät toimenpiteet jakautuivat siten, että projektipäällikön ominaisuudessa vastasin testiympäristöjen rakentamisesta yhteistyössä toimittajien kanssa saaden vahvan pääkäyttäjänäkökulman järjestelmiin, testauspöytäkirjan laadinnasta, projektisuunnittelijoille kohdenetuista testausohjeista sekä itse käytännön testauksesta. Projektisuunnittelijat testasivat järjestelmiä lähinnä loppukäyttäjän ja prosessin sujuvuuden näkökulmasta ja osallistuivat järjestelmän arviointiin ja valintaan. Kukaan testaukseen valittu järjestelmä olisi pääosin vastannut perustoimintojensa osalta kriittisiin tekijöihin. Osa toimittajista teki jatkuvaa kehittämistyötä järjestelmiin testitulosten perusteella, osa tarjosi osittain mukautettavaa ns. kokonaispakettia, jota täydennettiin lähinnä substanssiin liittyvin osin.

Järjestelmävalinnassa kiinnitettiin huomiota tarjousten hintaan, projektiryhmän järjestelmälle asettamien sisällöllisten vaatimusten täyttymiseen ja laajuuteen, helppokäyttöisyyteen sekä järjestelmän teknisiin edellytyksiin. Järjestelmän sisällöllinen muokattavuus ja tilaajan eli Hyvinkään kaupungin käyttötarpeen laajuuden täytyminen tarjouksissa vaikuttivat tarjousvertailussa ratkaisevasti. Projektiryhmä ei halunnut ottaa käyttöön järjestelmää, joka itsessään ohjaa sisällön muodostamista vaan järjestelmän oli mukauduttava Kehittävän vuoropuhelun prosessiin. Lopulta prosessin toteutuminen mahdollisimman sujuvasti loppukäyttäjän näkökulmasta sekä järjestelmästä saatavan hyödynnettävän tiedon käsittely yhdessä toimittajan kanssa tehdyn yhteistyön sujuvuuden kanssa olivat ratkaisevassa asemassa valittaessa osaamisenhallinta- ja kehityskeskustelujärjestelmän toimittajaksi C&Q Systems. Toimittajan tarjoama C & Q Pro -ohjelma perustuu Taina Hanhisen väitöskirjatutkimukseen vuodelta 2010.

Itse viehätyn lisäksi järjestelmän toimintalogiikkaan ns. osaamiskuilujen laskennan osalta. Muissa järjestelmissä osaamisen tasoa suhteutettiin osaamiselle annettuun tavoitearvoon. C&Q:n järjestelmässä osaamiskuilut muodostuvat suhteessa osaamisen merkitykseen ja tämän lisäksi näkyviin saadaan myös tavoitearvo. Ohjelma laskee osaamiskuilun annettujen arvioiden keskiarvon ja merkitystason välisenä erotuksena. Näin vain kriittisimmät osaamisalueet saadaan nousemaan ehdolle kehityssuunnitelmien pohjiin ja järjestelmästä poimittaville raporteille. Raporttiominaisuudet ovat laajat ja halutut osaamiset saadaan järjestelmästä esimerkiksi organisaatioittain, ammattiryhmittäin ja syntymävuosittain. Tämä hyödyttää mielestäni niin henkilöstösuunnittelua, kehittämistä kuin rekrytointiakin.

3.4.2 Järjestelmäpilotointi

C&Q Pro –järjestelmä valittiin pilottikäyttöön ajalle 12.9.-14.11.14. Järjestelmä sisältää kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitusosiot, joista osaamiskartoitusten pohjalta saadaan li-

säksi muodostettua henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat jokaiselle yksittäin sekä raporttimuotoisesti yhteenvetona. Osaamiskartat laadittiin itse, vaikka järjestelmässä olisi ollut tarjolla lukuisa määrä valmiita indeksoituja osaamisia. Kehittämissuunnitelmia varten Hyvinkään kaupungin tarjoamat henkilöstön kehittämistoimenpiteet kartoitettiin yhdessä työhyvinvointikoordinaattorin ja palvelussuhdepäällikön kanssa syksyllä 2014. Kaupungin henkilöstölle tarjottavia kehittymismetodeja ovat mm. työnohjaus, työkierto, koulutukset, opintomatkat, benchmarking, verkostotyö, työkokeilut, oppisopimuskoulutus ja kouluttajana toimiminen. Lisäksi aiemmin Kehittävässä dialogissa käytössä ollut kehityskeskustelulomake tiivistettiin ja muotoiltiin sähköistettävään muotoon jättäen pois kysymyksiä, jotka nousisivat keskusteluun itse osaamiskartoituksesta.

Perusturvan koti- ja laitospalveluista järjestelmäpilotointiin valikoituivat terveyskeskusosastot 1 ja 11 B. Osastolla 1 oli käynnissä mittava rakennemuutos pitkäaikaisosastosta kuntouttavaksi yksiköksi. Pilotointivaiheen aikana 14 osastolla toiminutta hoitajaa siirrettiin muihin yksiköihin. Toimintaympäristö oli siis lähtökohdiltaan haasteellinen niin henkilöstön, esimiehen kuin projektiryhmänkin osalta. Toisaalta todettiin, että kehittämisen tarve on suurin juuri haasteellisissa tilanteissa. Osasto 11 b oli vastikään siirretty saman esimiehen johdettavaksi osaston 11 a kanssa. Kyseinen esimies halusi pilotoida nimenomaan 11 b:n henkilöstön kanssa ensimmäisenä tutustuakseen samalla uuteen henkilökuntaansa paremmin.

Ennen järjestelmäpilotoinnin alkua osastoille laadittiin toiminnan sisältöä mittaava osaamiskartta osastojen yhteisen nelikentän pohjalta. Kartan laatimiseen osallistuivat pilotti-esimiesten lisäksi muutkin koti- ja laitospalveluiden esimiehet, jotka osallistuivat yksiköidensä kanssa kokonaispilotointiin myöhemmässä vaiheessa. Näin kartan laadinnasta voitiin samalla muodostaa yhteinen menetelmän oppimisprosessi hyödynnettäväksi myöhemmin. Johdin osaamiskartan tekoa projektipäällikön ominaisuudessa saaden samalla itse hyödyllistä kokemuksellista tietoa prosessista.

Osaamiskartan teko lähti liikkeelle näkökulmien nimeämisestä ja niissä hyödynnettiin Aho-
sen nelikenttämallista nousseita käsitteitä ”Nykyprosessit ja tehtävät”, ”Kehittämishankkeet”, ”Ennakointi ja venyminen” sekä ”Uudet käytännöt”. Ydinosaamisiksi nostettiin nelikenttien painopistealueet osastojen yhteisestä Kehittävän dialogin aikana muodostetusta nelikentästä. Kuviossa 17 on esimerkki yhden työyksikön nelikentästä.



Kuvio 17. Terveyskeskusosastojen nelikenttä

Painopistealueita alettiin yhteisellä keskustelulla purkaa mitattaviksi osaamisiksi ja tässä vaiheessa esimiesten vahva substanssiosaaminen sekä yhteiskehittely projektiryhmän ja esimiesten välillä erityisesti korostui. Esimiehet kertoivat, mitä kukin painopiste konkreettisesti tarkoittaa, jonka jälkeen pohdittiin, mikä osa painopisteestä on ammatinhallintaan liittyvää ja tutkinnon mukanaan tuomaa perusosaamista, mikä puolestaan kehitettävää lisä- tai erityisosaamista, jota painopisteen käytännön toteutus tai toteutuksen ennakointi kultaikin edellyttää. Nämä lisä- ja erityisosaamiset, jotka usein osoittautuivat toiminnan kannalta kriittisiksi tekijöiksi, kirjattiin mitattavaksi osaamisiksi. Mitattavat osaamiset avattiin mahdollisimman yksinkertaisella selitteellä, jotta kartoituksen täyttäjällä olisi selkeä kuva siitä, mihin hän on mittausvaiheessa vastaamassa. Jos kyseisen mitattavan osaamisen osalta oli yksikössä määritelty ja käytännössä toimiva prosessi, ei osaamiskartassa prosessin eri vaiheita erikseen avattu. Esimerkki substanssiosaamiskartasta on taulukossa 5.

Taulukko 5. Ote vuodeosastojen substanssiosaamiskartasta

Näkökulma	Ydinosaaminen	Mitattava osaaminen	Selite	Tavoitetaso	Merkitys
Nykyprosessit ja tehtävät	Saattohoito	Kyky kohdata saattohoitopotilas eri vaiheissa	Tunnistan potilaan fyysiset, henkiset, hengelliset ja sosiaaliset tarpeet ja osaan vastata niihin aidolla läsnäololla.	3	4
Kehittämishankkeet	Työaika-autonomian laajentaminen	Työaika-autonomiaprosessin tunteminen	Osallistun prosessin toteuttamiseen ja huomioiin siinä tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet.	3	3
Ennakointi ja venyminen	Asiakkaan kohtaaminen - myönteinen asiakaspalvelu	Kyky toimia ammatillisesti vuorovaikutustilanteissa	Osaan kommunikoida ammatillisesti erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. En provosoidu enkä provosoi.	3	3

Verrattuna aiemmin luvussa 3.2 mainittuun henkilöstön ja esimiesten yleisten osaamiskarttojen koordinaatteihin, lisättiin terveyskeskusosastojen karttaan kohta ”merkitys”. Tämä johtuu aiemmin kerrotusta sähköisen järjestelmän toimintalogiikasta ja osaamiskuilujen laskentatavasta. Kuilut voivat muodostua arvojen -5 ja 5 välille. Mikäli kuilu on pienempi kuin -1,0, nousee osaamiskohta kehityssuunnitelman pohjaan valmiiksi esiin. Tavoite- ja merkitystasojen tarkemmat arvot selitteineen ovat liitteessä 2.

Esimies saa järjestelmästä osaamisraportit sekä henkilöittäin että omasta organisaatiostaan yhteenvetotietona. Osaamisraportissa osaamiskuilut ovat nähtävissä jokaisen osaamiskohdan osalta erikseen. Positiivisten kuilujen osalta voidaan kehityskeskustelussa miettiä kuinka henkilön osaamista voidaan hyödyntää ja jakaa työyhteisössä tai pohtia henkilön oman työidentiteetin kautta, onko henkilöllä halua suuntautua osaamisensa pohjalta tiettyihin toiminnan painopisteisiin. Negatiivisten kuilujen osalta voidaan miettiä kehittämistoimenpiteitä, jotka eivät siis automaattisesti nouse kehityssuunnitelmassa esiin, jos niiden merkitys on kokonaistoiminnan kannalta pieni. Esimies näkee osaamisraportista henkilölle asetetun tavoite- ja merkitystason, mikä helpottaa kehittämistoimenpiteiden valinnassa. Osaamiskarttapohjaan on määritelty yhdessä esimiesten kanssa yleiset oletusmerkitykset ja –tavoitetasot kaikille, mutta esimies pääsee muuttamaan niitä henkilöä –solla esim. tehtävänkuvien tai vastuualueiden perusteella.

Alkuvaiheen tavoitteena oli käydä läpi kymmenen vuoropuhelua molemmilla osastoilla. Käytännössä puheluita kertyi 27 kpl. Henkilöstöä järjestelmäpilotoinnin piirissä oli yhteensä 43 työntekijää ja osaamiskarttoja täytettiin järjestelmäpilotointiaikana henkilötasolla 54 kpl. Esimiesten osaamiskartoitusta ei järjestelmäpilotoinnin aikana tehty loppuun vaan se siirtyi osaksi kokonaispilotointia. Kokonaispilotointiin, joka kestää Helene-projektin loppuun 31.5.2015 saakka valikoitui kotihoito, vanhainkodit, tk-osasto 11a, hammashuolto sekä henkilöstökeskus. Nämä yksiköt pilotoivat Kehittävää vuoropuhelua järjestelmäpilotoinnissa käytetyllä järjestelmällä.

Vastuut pilotoinnista pääkäyttäjien (= tässä hankkeessa projektihenkilöstön) ja pilotti-esimiesten kanssa määriteltiin vastuujakotaulukkoon (taulukko 6).

Taulukko 6. Järjestelmäpilotoinnin vastuujako

Järjestelmäpilotoinnin vastuujako	Pääkäyttäjät	Esimiehet
Järjestelmän hankinta	x	
Osaamiskarttojen valmiiksi saaminen	x (3 kertaa)	x
Pilotoinnin seurantakysymykset	x	
Henkilöstön koulutustilaisuudet	x	x (mukana)
Täsmäkoulutus	x	
Henkilöiden valinta		x
Osaamiskartat järjestelmään	x	
Kehittämistoimenpiteiden määrittely	x (+ muu heke)	x
Ennakkokysymykset (arviointikysymykset)	x	x
Henkilöstön tietojen siirto	x	
Tunnusten luonti	x	
Starttipalaverit	x	x
Nelikenttien tarkastus	x?	x
Kehittävät vuoropuhelut		x
Kehityssuunnitelmat		x
Työyhteisön kehityssuunnitelmat	x (mukana)	x
Pilotointikokemusten keruu ja analysointi	x	x (mukana)

Pääkäyttäjätehtäviin lukeutuu edellisten lisäksi tiedonsiirto järjestelmätoimittajalle (organisaatitiedot, osaamiskarttapohjat, henkilöstön osalta nimi, henkilönnumero, tehtävä, palvelussuhteen voimassaolo, esimies, sähköposti, käyttäjätunnus sekä syntymäaika), osaamiskarttapohjien teko ja karttojen avaaminen valituille henkilöille, käyttäjätilien seuranta ja sulkeminen, järjestelmän kehittämistoimenpiteet, koulutusmateriaalin teko ja raportointi. Lisäksi pääkäyttäjät ovat aktiivisessa roolissa yksiköiden osaamiskarttojen luomisessa, esimiesten valmennuksessa, henkilöstön koulutuksessa ja uusien yksiköiden osalta nelikenttien määrittelyissä. Pääkäyttäjäprosessi on kuvattu luvussa 3.5.2.

Projektihenkilöstö koulutti järjestelmäpilotointiyksiköiden henkilöstöä sekä prosessikuvauksen mukaisissa starttipalavereissa, joissa kehittävän vuoropuhelun prosessi käytiin läpi ja luotiin katsaus järjestelmään, että ns. nonstop-koulutuksissa, joissa projektiryhmä opetti järjestelmän käyttöä yksiköissä suoraan työntekijöille. Lisäksi pidettiin erillisiä esimieskoulutuksia. Osastoilla 1 ja 11 b oli starttipalavereita neljä kappaletta ja järjestelmäkoulutuksia viisi kertaa. Yhteensä koulutettiin 48 henkilöä.

Järjestelmäpilotoinnin ohella projektiryhmä koulutti myös muita pilotointiyksiköitä. Yhteensä kehittävään vuoropuhelun koulutuksissa oli järjestelmäpilotoinnin loppuun mennessä ollut 294 osallistujaa. Lukuun ei sisälly laajempi koti- ja laitospalveluille suunnattu aloitusinfo-tilaisuus, jossa paikalla oli 50-60 henkilöä. Kouluttajien työaikaa koulutuksiin käytettiin 70 työtuntia, mikä ei sisällä koulutusten valmisteluita. Koulutusten tueksi pääkäyttäjät eli projektiryhmä teki järjestelmästä ja kehittävän vuoropuhelun vaiheista kuvaruutuohjeita sekä opastevideoita henkilöstölle ja esimiehille.

3.4.3 Kokemukset järjestelmäpilotoinnista

Keräsin pilotointikokemuksia jatkuvasti pilotoinnin edetessä keskustellen henkilöstön kanssa ja havainnoiden tilannetta mm. valmennusten ja koulutusten aikana nousseiden kysymysten ja ajatusten pohjalta. Lisäksi haastattelin kahta järjestelmäpilotointiin osallistunut esimiestä Hyvinkään kaupungin Henkilöstölehti Hyviisiin pilotointikokemuksista. Saukonen-Hämäläisen ja Kiviniemen (Ruokolampi 2014,10) mukaan pilottiosastoilla kehittävä vuoropuhelu ja sen tueksi valittu järjestelmä otettiin hyvin vastaan eikä halua paperivaihtoehtoon palaamiselle ollut. Toisella osastolla oli meneillään suuri rakennemuutos, jonka takia pilotointiaikataulu ei ollut heille paras mahdollinen. Pilotoinnin alkuvaiheessa henkilöstö ei ollut täysin sisäistänyt prosessin vaatimia toimenpiteitä ennen kehityskeskustelua ja siten mm. kehityskeskustelulomakkeen esitäyttö puuttui joiltain. Jos keskusteluun oli valmistauduttu etukäteen täyttämällä osaamiskartat ja vastaamalla kehityskeskustelukysymyksiin, se sujui hyvin varsinkin, kun ohjelma oli muutaman käyttökerran jälkeen tullut esimiehille tutuksi. Myös alkuvaiheen erillinen kirjautuminen järjestelmään aiheutti hämmennystä tekniikkaa vähemmän käyttäville henkilöille, mutta pilotoinnin aikana kertakirjautuminen Helenen kautta saatiin toimimaan.

Ensimmäiselle osaamisarviokierrokselle luonteenomaista oman osaamisen aliarviointia tapahtui henkilöstön taholta molemmilla osastoilla. Näitä kohtia päästiin kehityskeskustelussa helposti muuttamaan tarvittaessa. Esimiehet kokivat voivansa rohkaista työntekijöitä kehittämisen kautta, mitä pidettiin hyvänä asiana.

Henkilöstö oli kaiken kaikkiaan erittäin motivoitunutta ja innostunutta erityisesti sillä osastolla, jolla rakennemuutos ei ollut käynnissä. Vastarintaa ei esiintynyt, päinvastoin keskusteluihin pääsyä jopa ”jonotettiin”. Esiin nousi osaamisia, joita esimies ei tiennyt olevankaan (esim. lainsäädännön tuntemus) tai henkilöstö ei ollut osannut aiemmin mieltää osaavansa. Pilotoinnissa nousi esiin myös työyksikön yhteisiä kehittämisasiota kuten saattohoito, lääkehoito ja rakenteinen kirjaaminen. Toisessa yksikössä tähän vastattiin jo järjestelmäpilotointiaikana ulkopuolisen kouluttajan tilaamisella. Muita kehittämistoimenpiteitä, joista henkilöstön kanssa on sovittu, oli mm. työkierto osaston sisällä, työparityökentely, itseopiskelu ja sisäinen koulutus. Kehittämissuunnitelmiin nousevien kohteiden määrää säädeltiin keskustelussa rajaten ne kahteen tai kolmeen tärkeimpään seikkaan. Myöhempää kehitystä varten pohdittiin onko kuilun alarajaa (-1,0) syytä muuttaa. Yhteenvetona sekä henkilöstö että esimiehet kertoivat pilotoinnin olleen positiivinen kokemus, kun itse järjestelmään ja prosessiin oli päästy sisälle.

Sekä järjestelmälle asetettujen odotusten, järjestelmätoimittajan tarjoaman palvelun että järjestelmäpilotoinnin aikana saatujen kokemusten pohjalta kehittävän vuoropuhelun prosessia vaikutti toimivan hyvin pilotoidulla järjestelmällä. Osaamisenhallinnan osalta järjestelmävalinta poikkesi aikaisemmista Hyvinkään kaupungilla toteutetuista hr-ratkaisuista siten, että voidaan puhua ennemminkin palveluhankinnasta kuin järjestelmähankinnasta. Palveluhankinta jäi kustannuksiltaan alle kilpailuttamisrajan eikä se vaatinut palvelinasenuksia tai rajapintojen rakentamista master-järjestelmiin. Tämänkaltaisten hankintojen osuutta erityisesti henkilöstöjärjestelmissä olisi hyvä harkita jatkossakin nopeutensa, edullisuutensa ja vaihdettavuutensa vuoksi.

3.4.4 Ensimmäisen tutkimussyklin reflektointi

Järjestelmäpilotoinnista saadut kokemukset olivat erittäin hyviä. Ensimmäisessä tutkimus-
syklissä keskeisimmät käytettävät tutkimusmenetelmät olivat osallistuva havainnointi, haastattelu (Hyviisi 3/2014), mentorointi ja reflektointi sekä esimiehille suunnattu kyselylomake. Kuten aina uutta toimintaa luotaessa tai edellistä kehitettäessä nousee viestinnän merkitys erittäin suureen rooliin. Vaikka itse Kehittävän vuoropuhelun ideologia oli pilot-
tiyksiköissä ollut käytössä useamman vuoden, se ei kokonaisuudessaan ollut kaikille työn-
tekijöille selvä. Kehittävän vuoropuhelun koulutusta ei järjestelmäpilottiyksiköissä tehty
vaan starttipalaverit keskittyivät vuoropuheluprosessin ja sähköisen järjestelmän sekä itse
pilotoinnin merkityksen läpikäyntiin. Ideologian kertaukseen ja henkilöstökeskuksen osalta
kokonaisuudessaan sen opettamiseen piti havainnon mukaan kiinnittää toisella syklillä
enemmän huomiota.

Ennakkokyselyä ei toteutettu järjestelmäpilotoinnin aikana vaan se siirtyi toiseen tutkimus-
sykliin. Koska tavoitteena oli saada kokemuksia paitsi Kehittävän vuoropuhelun proses-
sista että erityisesti sähköisestä järjestelmästä, ei ennakkokyselyyn haluttu ensimmäi-
sessä syklissä varata aikaa.

Osaamiskarttojen luonti yksiköiden substanssitasolle koettiin käydyn keskustelun pohjalta
oppimisprosessina sinänsä. Toiminnan kriittisiä tekijöitä arvioitiin esimieskollegoiden
kanssa tavalla, johon päivittäistoiminnassa ei aiemmin ole varattu aikaa. Karttojen luonti
ensimmäisellä kerralla edellyttää kokemukseni mukaan tarkkaa analysointia ja yksittäisten
toimintojen priorisointia, joka onnistuu ainoastaan intensiivisen vuoropuhelun kautta. Jat-
kossa substanssia mittaaviin osaamiskarttoihin päivitetään ainoastaan ne kohdat, jotka
toiminnan nelikenttäkuvauksissa vuositarkastelun yhteydessä olennaisesti muuttuvat. Toi-
sessa tutkimussyklissä karttojen laadintaan kiinnitettiin myös henkilöstöä.

Sähköisen järjestelmän haltuunotto sekä esimies- että henkilöstötasolla vei aikansa ja
edellyttää pääkäyttäjiltä paitsi selkeitä ohjeita myös paljon henkilökohtaista koulutusaikaa.
Kouluttamisesta haasteellista teki se, että molemmissa järjestelmäpilotointiyksiköissä työs-
kenneltiin kolmessa vuorossa eikä henkilöstö sen vuoksi ollut missään vaiheessa kokonai-
suudessaan yhtä aikaa paikalla. Lisäksi molemmissa yksiköissä oli samanaikaisesti myös
uusia terveydenhuollon järjestelmiä käyttöönottovaiheessa, mikä luonnollisesti vaikutti
henkilöiden omaksumiskykyyn. Suositeltavaa olisi, että käyttöönotot kartoitettaisiin kau-
punkitasolla ja aikataulutettaisiin siten, että ne eivät haasta toisiaan.

Kehityskeskusteluissa onnistuttiin hyvin, jos ennakkovalmistautuminen oli tehty täyttä-
mällä osaamiskartat ja kehityskeskustelulomake. Toiminnan koettiin jäntevöityneen ja kes-
kustelun keskittyvän aiempaa paremmin konkreettisiin toimenpiteisiin tulevaa toiminta-
kautta ajatellen. Kehittymissuunnitelmat strukturoivat toimenpiteet aikataulutetuiksi ja kir-
jallisesti yhdessä sovituiksi, jolloin myös niiden seuraaminen on helpompaa. Kehittymis-
suunnitelmapohjiin nousi joillekin henkilöille lukuisia kehittämiskohteita, joita varsinaisen
suunnitelman muodostamisen yhteydessä pystyi karsimaan. Tutkimushankkeen toisessa
vaiheessa osaamiskuiluksi määritetään -1,2 ja jatkossa mitattavien osaamisten merkitys-
tasoa ei nosteta optimistisen suureksi.

Järjestelmäpilotoinnin aikana ei ehditty tehdä työyhteisön kehittymissuunnitelmaa eli tämä
prosessin vaihe siirtyi toiseen tutkimussykliin. Henkilöstö aloitti esimiehensä osaamisen
arvioinnin osastolla 11 b, mutta kaikkien arviointeja ei jakson aikana ehditty saada järjes-
telmään. Myös vertaisarviointi testataan toisessa tutkimussyklissä.

Pilotoinnissa pääkäyttäjien rooli sekä järjestelmän ylläpitäjänä että käyttökouluttajana, prosessin ja sen edellyttämien palaverien vetäjänä, osaamiskartoitusten laadinnan konsulttina, esimiesten valmentajina, tuotannon tukena ja osittain Kehittävän vuoropuhelun sisältökouluttajana oli ratkaiseva. Jatkossa työnjakoa on syytä täsmäyttää ja tämän tekemiseksi pääkäyttäjäprosessi on kuvattava. Vaikka toisessakaan tutkimussyklissä ei tutkimukseen käytettävä hr-resurssi kasva, saa pääkäyttäjäprosessin kautta selkeämmän mielikuvan relevantista tehtäväjaosta.

Yhteenvedona ennakkokyselyt yksiköissä, koulutukseen ja valmennukseen käytettävä aika, järjestelmäkäyttöönottojen kokonaishierarkian selventäminen, henkilöstön sitouttaminen osaamiskarttojen laadintaan, osaamiskuilurajan ja merkitystasojen tarkistaminen sekä työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinta ja erityyppisten arvioajakombinaatioiden testaus ovat toisessa tutkimussyklissä keskeisessä asemassa.

3.5 Toinen tutkimussykli – pilotoinnin laajennus

Tutkimushankkeen toisessa vaiheessa mukaan tulevien työyksiköiden määrää kasvatettiin. Ajallisesti kaksi tutkimussykliä ajoittuivat osittain limittäin, sillä esimerkiksi kaikkien pilottiyksiköiden esimiehet olivat mukana järjestelmäpilottien osaamiskarttojen laadinnassa. Toisen vaiheen yksikköinä mukaan tulivat loput koti- ja laitospalveluiden yksiköt ja henkilöstökeskus eli yhteensä noin 400 henkilöä, joista aktiivisina järjestelmässä oli tutkimusajankohtana 220. Tämä tarkoitti siis noin 400 henkilön kouluttamista ja yli 200 henkilön operointia sähköisessä järjestelmässä. Järjestelmäpilottiosastoilla 1, 11 A ja B kehityskeskusteluiden läpivientiä jatkettiin ja osaston 11 osalta kehittävän vuoropuhelun prosessi saatettiin loppuun päättäen prosessi työyhteisön kehittämissuunnitelman laadintaan. Kuvaan toisen tutkimussyklin toiminnan ja tulokset niiltä osin, kuin ne vaikuttavat kehitettävään prosessiin jättäen pois kokonaisraportoinnin kaikkien toimintayksiköiden osalta.

3.5.1 Työyhteisön kehittämissuunnitelma

Osastolla 11 B kehityskeskustelut ja niihin liittyvät kaksi osaamiskarttaa (henkilöstön yleinen sekä tk-osastojen oma substanssikartta) toteutettiin kaikkien työntekijöiden osalta ja kehityskeskusteluiden yhteydessä jokaiselle laadittiin esimiesvetoisesti osaamiskartoituksesta nousseiden osaamiskuilujen pohjalta kehittämissuunnitelma. Pidin osastolla työyhteisön kehittämissalaverin 20.1.2015. Palaverin tarkoituksena oli laatia työyhteisölle nelikentän tavoitteisiin ja henkilöstön omakohtaisiin kehittämissuunnitelmiin pohjaava työyhteisön kehittämissuunnitelma, joka jäisi työyksikköön eläväksi ja päivitettäväksi työkaluksi.

Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa varten loin sähköisestä järjestelmästä yhtenä kokonaisuutena henkilöstön kehittämissuunnitelmaraportit sekä henkilöstön yleiseen osaamiskartoitukseen pohjautuvalla että substanssitason kartoituksen tasolla. Lajittelin nämä excel-taulukkoon osaamiskuilujen mukaan suurimmasta negatiivisesta kuilusta lähtien. Tällä tavoin sain selville ne yksittäiset osaamisalueet, joissa kehittymisen tarve oli suurimmalla osalla henkilöstöä keskeisin. Vertasin osaamisalueita ja kehittymistarpeita kehittämissuunnitelmien kehittämistoimenpiteisiin sekä yksikön nelikenttään tehden alustavan analyysin työyhteisön kehittämissuunnitelmaan nostettavista yhteisistä osaamisalueista (taulukko 7).

Taulukko 7. Esimerkki osaamiskuiluraportista

Osaamisalue	kuilu	taso	ta-voite	mer-kitys	kuilu suh-teessa tavoitteen
Tehtävän edellyttämä perusosaaminen: Osaan perustehtäväni ja pidän ammattitaitoani yllä. Toimin prosessin edellyttämällä tavalla tehtävissäni.	-1,77	3,23	4	5	-0,77
Työvälineiden ja järjestelmien hallinta: Hallitsen työssäni tarvittavat järjestelmät ja työvälineet ja osaan käyttää niitä harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti.	-1,86	3,14	4	5	-0,86
Kyky tavoitteelliseen toimintaan: Tunnen työyhteisöni tavoitteet ja toimintaa ohjaavat pelisäännöt ja toimin niiden mukaisesti niin ryhmässä kuin yksilönäkin.	-1,95	3,05	4	5	-0,95
Työyhteisötaidot: Toimin toisten työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittujen periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti. Arvostan toisten työntekijöiden osaamista ja mielipiteitä.	-2,01	2,99	3	5	-0,01

Osaamiskuiluraportin pohjalta nostettuja esimerkkejä työyhteisön yhteisistä kehittämistoimenpiteistä tarkennettiin kehittämispalaverissa yhteisen keskustelun pohjalta. Taulukossa 8 on sähköisen järjestelmän kautta saatua tietoa siitä, millaisia toimenpiteitä yksilöiden kehittämissuunnitelmiin oli valittu.

Taulukko 8. Esimerkki saattohoitoprosessin kehittämistoimenpiteistä

Taito toimia saattohoitoprosessin mukaisesti: Tunnen saattohoitoprosessin osana alueellista palliatiivista hoitoketjua.	Itseopiskelu, sisäinen koulutus, ulkoinen koulutus
Taito toimia saattohoitoprosessin mukaisesti: Tunnen saattohoitoprosessin osana alueellista palliatiivista hoitoketjua.	Työkierto

Työyhteisön kehittämispalaverissa keskeisimmät kehittämistarpeet ja niihin yksilötasolla suunnitellut kehittämistoimenpiteet käytiin läpi yhdessä henkilöstön ja esimiehen kanssa. Osaamisen kehittämisen painopisteistä keskusteltiin osaamisalueittain ja tarkasteltiin koulujen muodostumista niin merkitys- kuin tavoitetasonkin osalta. Yhteisen keskustelun päätteeksi työyhteisön kehittämissuunnitelmaan nostettiin keskeisimmät yhteiset tulevan kevään ja syksyn kehittämiskohteet sekä niihin tekijöittäin vastuutetut ja toimenpiteittäin aikataulutetut aikataulutetut toteuttamissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelma (taulukko 9) jätettiin osastokokouksissa edelleen työstettäväksi prosessin jatkuvan tarkastelun luonteen mukaisesti.

Taulukko 9. Osasto 11 B työyhteisön kehittämissuunnitelma

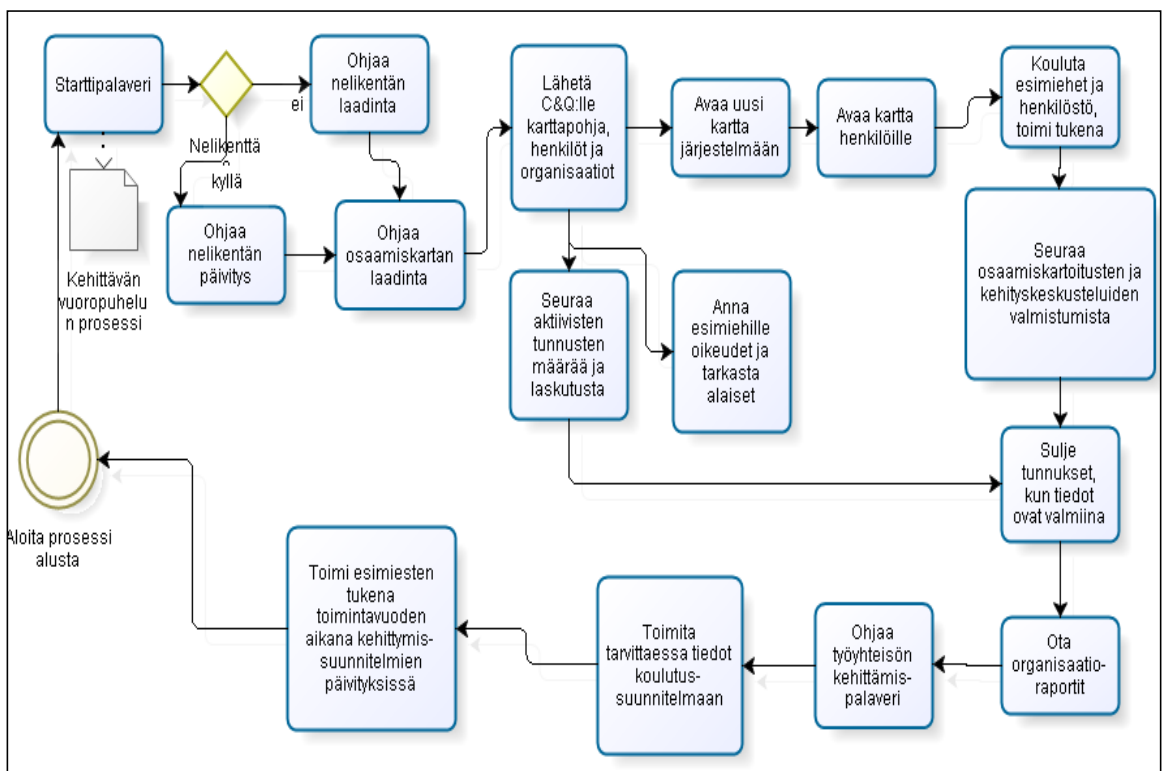
kulut	metodit	kuka	ajankohta
saattohoito	osasto 11 a:n pilottikokeusten hyödyntäminen ja jakaminen, xx:n koulutukset ja roadshow, työkierto	hlö x => tiedotus, vastuuparit, osastokokoukset	Koulutuskalenteri, kevät 2015
kivunhoito	xx:n ja yy:n järjestämät koulutukset	hlö x => järjestelyvastuu	Koulutuskalenteri, kevät, syksy 2015
lainsäädäntöosaaminen	Organisaation z koulutukset: mm. ikälaki ja laki potilaan oikeuksista	hlö x => tiedotusvastuu	Koulutuskalenteri ja osastoinfot 2015
työyhteisötaidot	Osastokokoukset (mm. aputiimien ja solujen välillä), työkierto, työparityöskentely	vastuu kaikilla, vastuuparit nimeään, osastokokoukset	jatkuva
tavoitteellinen toiminta	Osaston arvojen ja pelisääntöjen päivittäminen/luominen	Hlö x ja aoh:t + henkilökunta	osastokokoukset 2015
järjestelmien ja työvälineiden hallinta	Sisäinen koulutus Pegasoksesta, toisilta oppiminen/kouluttajana toimiminen esim. kipupumpun käytössä ja Pegasoksessa	Pegasos: hlöt x, y ja z	Koulutuskalenteri, kevät, syksy 2015
tehtävän vaatima perusosaaminen	Love, LOP + tarvittavat näytöt	vastuu jokaisella	Koulutuskalenteri, jatkuva

Työyhteisön kehittämissuunnitelman tarkoitus on tukea myös henkilöstön omia yksilökohtaisia kehittämissuunnitelmia sekä tuoda esiin eri toimijoiden vastuualueet. Jälkimmäinen vaatii vielä jatkotyöstöä ja henkilöstön sijoittamista yhteiseen kehittämissuunnitelmaan omien kehittämissuunnitelmien painopisteiden suhteen. Tämä haastaa osastokokoukset ja muut yksikön työpaikkokokoukset pitämään kehittämissuunnitelmaa aktiivisesti esillä ja lisäämällä siihen yksilötasolla henkilöt, jotka kuhunkin kehittämistoimenpiteeseen osallistuvat (esim. henkilöt x, y ja z keskittyvät tulevan toimintakauden aikana tehtävän vaatiman

perusosaamisen vahvistamiseen ja siinä vaadittavien näyttöjen antamiseen). Kehittämistoimenpiteitä voidaan pitkälti suunnitella ja niiden toteutumista seurata koulutuksenhallinnan kautta.

3.5.2 Pääkäyttäjäprosessin kuvaus

Järjestelmäpilotoinnin jälkeen pystyin luomaan yksilöidyn pääkäyttäjien prosessikuvausten, jossa toimintasykli näyttyy yleistä prosessikuvausta tarkemmalla tasolla. Prosessikuvaus on nähtävissä kuviossa 18. Pilotointivaiheessa pääkäyttäjänä toimi lisäksi projektisuunnittelija, mutta jatkossa toimintoja olisi syytä hajauttaa laajemmin ja eritellä prosessissa keskeiset toimijat.



Kuvio 18. Pääkäyttäjäprosessi

Pääkäyttäjäprosessi dokumentoitiin toiminnoittain ja eri toimenpiteisiin liitettiin käytännön ohjeet, joiden mukaan prosessi jatkossakin voidaan toistaa sisällön ja toimintatapojen kestäessä kriittisiltä osiltaan vakioina myös tilanteissa, joissa pääkäyttäjäreurit vaihtuvat.

Pilotointivaiheessa pääkäyttäjät toimi starttipalaverien kouluttajana, konsulttina osaamiskarttojen laadinnassa, teknisenä asiantuntijana järjestelmän suhteen, sen ohjeiden ja opastevideoiden laatijana, raportoijana sekä työyhteisön oppimispalaverien

vetäjänä. Tekniseen asiantuntemukseen liittyvät tehtävät olisi hyvä hajauttaa muille hr-pääkäyttäjille, kun taas itse koulutus, konsultointi ja yhteisön kehittämistoimet puolestaan kuuluisivat luontevasti muiden hr-ammattilaisten kuten kehittämispäällikön tai vastaavan position toimintakenttään.

3.5.3 Osaamiskuilut, merkitystasot ja vaihtoehtoiset arvioajakombinaatiot

Pilotointiprosessin edetessä kehityssuunnitelmiin valmiiksi nousevien osaamiskuilujen määrä oli osalla henkilöstöä erittäin suuri, jopa yli 20 osaamisaluetta. Tulkitsin tämän osittain johtuneen ensimmäisille osaamiskartoituksille tyypillisestä oman osaamisen aliarvioinnista, mutta myös se, että järjestelmän kuilukriteeri koettiin liian alhaiseksi ja merkitystasot liian korkeiksi, vaikutti asiaan. Näitä kalibroitiin toisen syklin aikana siten, että kehityssuunnitelman pohjiin nousivat kuilut, joiden negatio on -1,2 tai suurempi. Näin kehitettävien osaamisalueiden määrää kehityssuunnitelmassa saatiin rajattua. Lisäksi vanhainkotien osaamiskartoituksessa olevia merkitystasoja madallettiin pääosin tasosta viisi tasoon neljä.

Sahanmäen palvelukeskuksen yksikössä Mäntyhovi otettiin pilotointiin mukaan vertaisarviointi, jota varten henkilöstö koulutettiin järjestelmäkoulutuksen perusosion yhteydessä. Vertaisarvioinnissa henkilöstö arvioi toistaan sekä henkilöstön yleisen että substanssitason osaamiskartan väittämien pohjalta. Arvioinnin tulokset näkyvät keskiarvona arvioitavalle eikä yksittäisiä arvioijia pystytä eikä pyritä erittelemään. Vertaisarvioinnin vastaanotto oli koulutuksissa kahtalainen: toisaalta pidettiin hyvänä sitä, että arviointipohja kunkin osaamiselle on laajempi kuin pelkästään esimies-alaisarviointiin rajautuva ja toisaalta nostettiin esiin kysymyksiä siitä, osaavatko kollegat olla arvioinnissaan subjektiivisia vai nousevatko esimerkiksi työyhteisön sisäiset hierarkiat, klikit, henkilökohtaiset suhteet tai muut kuin itse varsinaiseen työntekoon liittyvät tekijät liian merkittävään rooliin. Henkilöstö myös työskentelee kolmessa vuorossa eikä välttämättä kokenut itse olevansa toisen työntekijän työskentelystä niin tietoinen, että osaisi arvioida sitä. Vertaisarviointi jäi pilotointijakson aikana kesken.

Alaisten arvioinnit esimiehestä käynnistettiin osastolla 11 B jo järjestelmäpilotoinnin aikana. Alaiset arvioivat esimiestään esimiesten yleisen osaamiskartoituksen perusteella eikä yksittäisiä vastauksia voi eikä pyritä yksilöimään vaan tulokset raportoidaan järjestelmästä keskiarvoina. Arviointeja pyydettiin useampaan otteeseen, mutta pilotointijakson aikana kaikkia arviointeja ei saatu tehtyä loppuun. Tutkimuksessa jäi epäselväksi, oliko ajan puute sekä oman että esimiehen arvioinnin samanaikainen ajoittuminen vai esimiesten yleisen osaamiskartan osaamisväittämien hahmottamisen vaikeus pääasiallisena syynä

siihen, että esimiesarvioita ei tehty loppuun. Koulutustilanteissa henkilöstö piti kuitenkin oman esimiehensä toiminnan arviointia tärkeänä ja oli halukas sisällyttämään sen osaksi pilotoinnin toista sykliä.

3.5.4 Substanssivalmennus, ennakkokyselyiden toteutus ja henkilöstön osallistaminen osaamiskarttojen laadintaan – oppimisympäristönä Henkilöstökeskus

Henkilöstökeskus valittiin pilottiyksiköiden joukkoon kahdesta syystä. Ensimmäinen pilotoitiin haluttiin yksikkö, jossa Kehittävä dialogin ei ollut entuudestaan tuttu ja näin saataisiin arvokasta lisäkokemusta tilanteeseen, jossa Kehittävä dialogi lanseerattaisiin Kehittävän vuoropuhelun muodossa muulle kaupungille. Toiseksi henkilöstön kehittäminen koko kaupungin organisatorisella tasolla sijoittuu luontevasti henkilöstökeskukseen, jonka vastuulla yleiset henkilöstölinjaukset ovat ja johon esimiestyön tuen, yhtenäisen johtamisjärjestelmän hallinnan ja henkilöstön kehittämisen koordinoiminen pitäisi sijoittua. Henkilöstökeskuksen oli siis itse syytä oppia prosessi pilotoinnin yhteydessä. Henkilöstökeskuksessa työskenteli pilotoinnin alkuvaiheessa 27 henkilöä, joista seitsemän määräaikaissä työsuhteissa. Ensimmäiset starttipalaverit, joissa Kehittävä vuoropuhelu temaattisena aiheena esiteltiin, pidettiin keväällä 2014. Tämän jälkeen henkilöstökeskuksessa tapahtui merkittävä muutos: henkilöstöjohtaja irtisanoutui eikä vakanssia avattu uuteen hakuun. Samaan aikaan projektihenkilöstöstä siirtyi toisiin tehtäviin toinen projektisuunnittelija. Palvelussuhdepäällikkö otti henkilöstöjohtajan tehtäviä hoitaakseen määräajaksi ja tästä johtuen ehdotin projektipäällikkönä pilotoinnista luopumista, mutta resurssivajeesta huolimatta sitä haluttiin jatkaa.

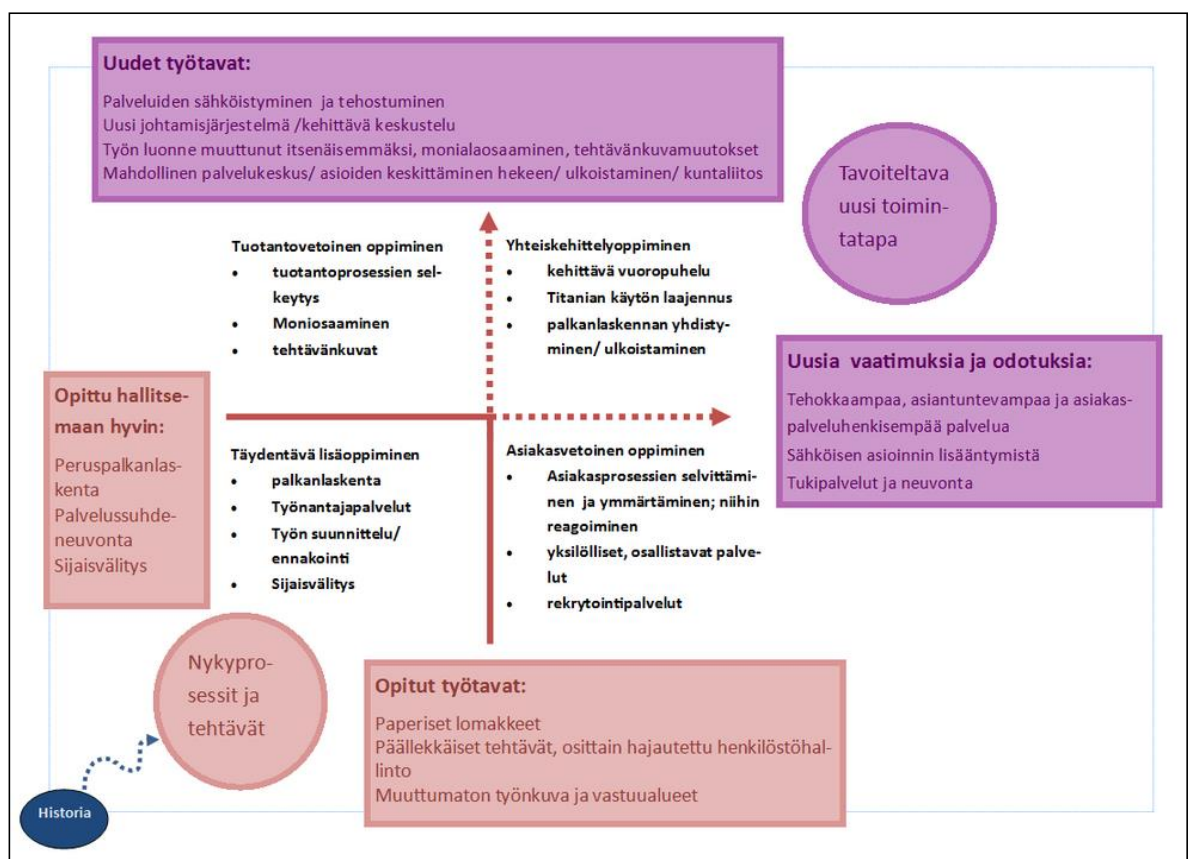
Henkilöstökeskukselle toteutettiin prosessin ensimmäinen vaihe eli ennakkokysymykset Webpropol –kyselynä. Vastausten pohjalta yksikön nelikenttää alettiin luoda syksyllä 2014. Ennakkokysymykset sisälsivät neljä kysymystä koko yksikölle:

1. Mikä tehtävä tai asia henkilöstökeskuksen töissä on opittu hallitsemaan hyvin?
2. Mitkä työn tekemisen tavat ja välineet ovat muuttumassa tai muuttuneet lähiaikoina?
3. Mitä uusia asioita asiakkaat (mm. palkansaajat, työnhakijat, esimiehet) ja yhteistyötahot (mm. KELA, KT, Keva) meiltä odottavat?
4. Miten ajattelet henkilöstökeskuksen toiminnan ja toimintaympäristön muuttuvan seuraavan 2-3 vuoden aikana?

Työstin vastaukset koontimuotoon käsiteltäväksi starttipalaverissa, joissa niiden pohjalta muodostettiin henkilöstökeskukselle oma nelikenttä tulevalle toimintakaudelle. Starttipalaverissa työskenneltiin kaikki yhdessä, pienemmissä ryhmissä sekä koulutusmuotoisesti

Kehittävään vuoropuheluun ja sen prosessiin perehtyen. Välillä nelikenttää työstettiin pienemmällä kokoonpanolla (projektiryhmä ja henkilöstökeskuksen esimiehet), jonka ajatukset esiteltiin kaikille starttipalavereissa. Kolmen yhteisen starttipalaverin jälkeen ideologia ja toiminnan tarkoitus alkoivat hahmottua suurimmalle osaa henkilöstöstä, mutta joidenkin osalta startteja olisi tarvittu lisää.

Ennakkokysymysten pohjalta yhteiset näkemykset selkeytyivät. Tehtävästä riippumatta suuntaviivat olivat hyvin yhteneväisiä sille, mitä tällä hetkellä tehdään hyvin ja mitä tulevaisuuden odotuksia palveluiden ja asiakastoiveiden osalta oli odotettavissa lähitulevaisuudessa sekä mitkä toimintatavat hallittiin ja kuinka niiden muutokseen olisi jatkossa hyvä varautua. Moniammatillisessa ja heterogeenisessä palvelua kuitenkin samalle asiakaskunnalle ja samoilla välineillä tuottavassa työyhteisössä oli hankalampaa nimetä painopisteet nelikentän lohkoihin kuin homogeenisempää palvelua tuottavissa järjestelmäpilottiyhteisöissä. Keskusteluissa todettiin, kuinka eri näkökulmasta eri henkilöt tehtäväsidoonaisuudesta riippuen kokonaisuuksia hahmottivat. Nelikentän rakentaminen muodosti siis oppimisprosessin jo sinänsä: näkökulmat toisten henkilöiden töihin, vastuisiin ja toiminnan rajapintoihin mielestäni selkeytyivät käydyn keskustelun ja pohdinnan aikana. Kuviossa 19 on esitelty henkilöstökeskuksen nelikenttä tutkimushetkellä.



Kuvio 19. Henkilöstökeskuksen nelikenttä

Nelikenttien muodostamisen jälkeen osaamiskarttojen luontiin valittiin jokaisesta henkilöstökeskuksen yksiköstä (palkanlaskenta, työhyvinvointi, työsuojelu, luottamustoimi, rekrytointi) edustajat, jotka työstivät nelikenttään pohjautuvaa osaamiskarttaa. Valinta perustui sekä vapaaehtoisuuteen että tehtävien kannalta relevantteihin ja esimiestasolla harkittuihin suoriin pyyntöihin. Osaamiskarttojen työstämistä varten kokoonnuttiin useamman kerran ja suurimmasta osaa perusprosesseista saatiin muodostettua mitattavia osaamisalueita selitteineen. Hankalimmaksi muodostui työnantajapalveluiden kuvaus, sillä osaamiskartan luonnin yhteydessä kävi ilmi, etteivät työnantajapalveluiden tehtävät olleet ajan tasalla ja niiden päivitystarve nousi prosessissa päällimmäiseksi. Henkilöstövaihdosten ja osittain epäselvien vastuualueiden vuoksi työnantajapalveluiden toimintojen määrittely ja siten koko henkilöstökeskuksen osaamiskartan luonti jäi tutkimussyklin aikana kesken.

Taulukossa 10 on esimerkki henkilöstökeskuksen substanssiosaamiskartasta yhteiskehitysoppimisen osalta koskien Kehittävän vuoropuhelin mitattavia osaamisalueita. Substanssia ei ole vahvistettu osaksi henkilöstökeskuksen osaamiskarttaa yllämainitun prosessin keskeytymisen vuoksi, mutta esimerkki kuvaa sitä, minkä tasoisia osaamisalueita kuhunkin näkökulmaan sijoitettuun ydinosaamistasoon liitettiin.

Taulukko 10. Osa henkilöstökeskuksen osaamiskarttaluonnosta

Näkökulma	Ydinosaaminen	Mitattava osaaminen	Selite
Yhteiskehitysoppiminen	Kehittävä vuoropuhelu	Koulutus- ja valmennustaidot	Pystyn toimimaan loppukäyttäjän kouluttajana. Osaan muotoilla uudet toiminnot/ palvelut ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi ja pystyn toimimaan valmentajana esimiestasolle.
		Toimittajayhteistyötaidot	Osaan koordinoita, suunnitella ja toteuttaa tuloksellista toimittajayhteistyötä
		Projektinhallintaosaaminen	Ymmärrän projektityön periaatteet ja osaan huomioida projektin rajoitukset ja tavoitteet sekä hallitsen vaadittavan raportoinnin.

Henkilöstön sitouttaminen osaamiskarttojen luontiin oli kokemuksena antoisa ja paljon ajatuksia herättävä tapa toimia. Oppimista tapahtui omalta osaltani konsultin roolissa ja osallistujilta saamani palautteen perusteella laajemmin toimintayhteisössä. Henkilöstön hyvin erilainen suhtautumistapa oman henkilökohtaisen työtehtävän ja koko työyksikön yhteisen päämäärän välillä vaihteli erittäin paljon osallistujasta riippuen. Mitattavien osaamisten yhtäläisen tason säilyttäminen ja joidenkin osallistujien vahvasti esiintuomien yksittäisten työtehtävien pois rajaaminen muodostivat haasteen, joka toivottavasti laajensi osallistujien

näkökulmaa suhteessa yksikössä tehtävän työn merkitykseen, vaikuttavuuteen ja haasteellisuuteen. Henkilöstövaihdosten vuoksi tapahtunut esimiestason hyvin vaimea sitoutuminen prosessiin vaikutti erityisesti osaamiskarttojen luontiin selkeästi ja lopulta päätti sen kesken tutkimusjakson toisen syklin. Kokemuksena henkilöstön sitouttaminen osaamiskarttojen luontiin on kannatettava. Esimiestason sitoutumisen merkitys Kehittävän vuoropuhelun prosessin läpivientiin nousi äärimmäisen tärkeään ja lopulta ratkaisevaan rooliin prosessin onnistumisen kannalta. Parhaimmillaan Kehittävä vuoropuhelu jää työyksikköön dynaamisena ja päivittäisenä työkaluna vaikka sen luontiin käytettävä henkilötyömäärä on mittava, kuten johtamiskäytäntöjen luomisprosesseissa yleisemminkin. Esimiesresursseista johtunut prosessin kesken jääminen ei ehkä motivoi henkilöstöä jatkossa osallistumaan vastaavalla panoksella yhteiseen toiminnan suunnitteluun niissäkään tapauksissa, joissa käytäntöjen jämäköittäminen tarve olisi ilmeinen.

3.5.5 Pilottikommentteja toisesta tutkimussyklistä

Pilottiyksiköiltä kerättiin kokemuksia ja kommentteja pilotointiin liittyen sekä keskustelun että 259 henkilölle lähetetyn Webropol-kyselyn kautta. Webropol-kyselyn vastausprosentti jäi niin pieneksi, ettei vastauksia ole syytä käsitellä tieteellisen tutkimuksen keinoin vaan nostaan pilotointiprosessin kokemuksista esiin yksittäisiä kommentteja ja kokonaisnäemyksiä.

Kysely sisälsi kymmenen kysymystä kokonaisprosessin etenemiseen liittyen. Starttipalaverista koettiin saadun pääosin tarpeelliset tiedot kokonaisprosessista Kehittävän vuoropuhelun pilotointia varten. Osa vastaajista ei työvuorojensa takia ollut startteihin päässyt ja osa koki, että ne pidettiin liian aikaisin suhteessa oman yksikön kohdalla tehtyyn käyttöönottoon. Vastaavia kokemuksia esitettiin työpistekoulutuksista, joita vedin projektisuunnittelijan kanssa yksilötasolla. Periaatteessa tarpeelliset tiedot olivat riittävällä tasolla pilotoinnin aloitukseen, mutta osan kohdalla aikataulu ei sattunut varsinaiseen käynnistysvaiheeseen. ”*Sain kyllä, (tarpeelliset tiedot pilotointia varten) mutta en enää muistanut asioita sitten kun täytyi niitä osaamistasoja, koska aikaa oli kulunut.*”

Kokonaisuutena ennakkotieto Kehittävän vuoropuhelun prosessin etenemisestä ja sen tarkoituksesta koettiin selkeäksi. Osalle konkretia avasi prosessin kulun ja se selkeytyi käytännön työn ja esimies-alaiskeskusteluiden kautta. ”*Asia selkeytyi vasta esimiehen kanssa keskustellessa.*”

Olenaiset toiminnan painopisteet nousivat vastaajien mielestä osaamiskarttoihin hyvin ja monia mitattavia asioita osattiin yhdistää nelikentän painopisteisiin. Yksikään vastaaja ei

esittänyt vaihtoehtoisia tapoja määrittää mitattavia osaamisia, joten nelikenttäpohjaa on syytä käyttää myös jatkossa. Osaamistasojen arviointiskaala (1-5) koettiin pääsääntöisesti hyväksi, mutta ylin merkitys- ja tavoitetaso liian suureksi. *"Nousi aika lailla hyvin ne, mitä nelikentissäkin on painotettu tavoitteeksi. Esimiestaso määritellyt osan liian korkeaksi, jolloin myös erittäin hyvät työyhteisötaidot omaavalle nousi "turhaan" siihen liittyviä kehittämistarpeita."* Merkitystasoa laskettiin vanhainkotien osaamiskartan osalta pilotoinnin aikana, mikä osittain rajasi kehittämiskohteiden nousua kehityssuunnitelman pohjaan. Osaamistasojen arviointiskaalan täsmällinen selkeyttäminen vastaajille ennen kartoituksen tekoa on jatkossa huomioitava pilotointia vahvemalla tasolla: *"Arviointiskaala on ihan ok kunhan kaikki lukevat osaamistasojen määrittelyt ja ymmärtävät ne samalla tavalla. Ilman selitteen lukemista ei aina ymmärrä mitä milläkin tasolla haetaan."* Osaamiskarttojen väittämät koettiin pääasiassa selkeiksi ja hyvin mitattavaa kohdetta selittäviksi. Muutama vastaaja piti väittämiä liian laajoina, mutta yksilöiviä muutosehdotuksia ei Webropol-kyselyn eikä myöskään osaamiskarttojen lisätieto-kentän kautta tullut. Pilotteja kehoitettiin kirjaamaan osaamiskarttaa täyttäessään kunkin väittämän kohdalle lisätietokenttään merkintä, jos osaamisväitettä on hankala tulkita. *"Jotkut väittämät olivat sellaisia, että en suoraan ymmärtänyt niiden koskevan omaa työtäni, mutta osastonhoitajan selityksen jälkeen ymmärsin mitä tarkoitettiin."*

Kehittävän vuoropuhelun prosessin koettiin etenevän loogisessa järjestyksessä eikä muutosehdotuksia siihen tullut. Kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä voisi vastaajien mielestä joiltain osin yhdistää ja lomakkeen loppuosan kysymykset jäivät vähemmälle huomiolle, koska niitä käsiteltiin kehityssuunnitelman laadinnan yhteydessä. Pääosin kehityskeskustelulomakkeeseen oltiin tyytyväisiä ja mikäli esimies osasi käyttää sähköistä järjestelmää sujuvasti ja henkilöstö oli valmistautunut keskusteluun esitäyttämällä lomakkeen, koettiin tämän osion palvelevan tarkoitustaan. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohjaan tulostui kokemuksen mukaan liian paljon kehittämiskohteita. Kuilurajaa nostettiin tutkimuksen toisen syklin aikana -1,0:sta -1,2:een ja koulutuksissa painotettiin keskustelun kautta havaitsemaan tulevalle vuodelle 2-3 keskeisintä kehittämiskohdetta. Useassa kommentissa kehityssuunnitelmaa pidettiin hyvänä pohjana keskustelulle, mikäli vuoropuhelun veti esimies, joka tekee edes osittain päivittäistyötä työntekijän kanssa. Joissain tapauksissa vuoropuhelu käytiin lähiesimiehen esimiehen kanssa. *"Erittäin hyvä. Nostaa esille selkeästi ja konkreettisesti kehittämisen kohteet."* *"Keskustelun pitäjä ei tee käytännön työtä kanssani, hänellä ei mitään omaa mielikuvaa tai tietoa miten teen työtäni. Keskustelun voisi pitää lähiesimies, esim. osaston tiiminvetäjä."*

Sähköisen järjestelmän käytön opettelu aiheutti suurimmat haasteet ja osassa pilottiyksiköitä oli havaittavissa nimenomaan tietokoneella tapahtuvan valmistelun ja vuoropuhelun

kirjaamisen suhteen menetelmävastarintaa. Useat kommentit puolsivat kuitenkin järjestelmän käyttöä, kunhan se ensin tuli tutuksi ja erityisesti kehityskeskustelun aikana vaikutti se, kuinka esimies järjestelmän hallitsi. Mahdollisimman hyvä ennakoivaltautuminen ja ohjelman tekninen opetus sujuvoittaa käytäntöä. *”Alkuun sähköinen järjestelmä oli ikävä, tuntui että kone vei liikaa huomiota. Olisin halunnut enemmän keskittyä henkilöön itseensä. Mutta sama se on silloinkin kun on paperi jos sitä ei ole kunnolla täytetty. Kun henkilö on täyttänyt lomakkeen kunnolla ja siihen ehtii itse tutustua etukäteen, konetta ei paljon keskustelun aikana tarvitse. Tärkeää olisi, että kaikki tekisivät hyvissä ajoin oman osuutensa. Pilotointi on mielestäni onnistunut aika hyvin.”*

3.5.6 Toisen tutkimussyklin yhteenveto ja reflektointi

Toisen tutkimussyklin keskeisinä huomioina paneuduin pääosin sisällölliseen jatkokehitykseen ja toimintatapamuutoksiin, Kehittävän vuoropuhelun prosessin loppuunsaattamiseen sekä osittain teknisiin kysymyksiin järjestelmän parannuksessa. Toisessa syklistä mahdollistui myös pääkäyttäjäprosessin kuvaus, joka antaa realistisen näkemyksen siitä, millaisia resursseja ja toimenpiteitä Kehittävän vuoropuhelun käyttöönottoon on syytä varata. Osaamiskuiluihin ja merkitystasoihin tehtiin tarkennuksia ja lisäksi pilotointiin otettiin arvioijavaihtoehtoina mukaan erityyppisiä kombinaatioita. Henkilöstökeskuksen pilotointikokemuksista saatiin tietoa siitä, miten aiemmin Kehittävän dialogin ideologiaan perehtymättömän työyksikkö käy prosessin alkuvaiheet läpi.

Kokonaisprosessin loppuunsaattaminen tehtiin järjestelmäpilottiyksikössä 11 B toteuttaen työyhteisön kehittämissuunnitelma. Haastetta työyhteisön yhteisen suunnitelman luomiseksi toi osastolle ominainen kolmivuorotyöskentely, jolloin tiedon välitys sovitusta suunnitelmasta, sen käytännön seuranta ja jatkon osalta päivittäminen jäi pitkälti osastonhoitajan vastuulle. Metodina sähköisestä järjestelmästä saadut raportit ja tapa, jolla ne excel-käsittelyssä yhteiskeskustelujen pohjalle analysoin, osoittautuivat hyviksi. Työyhteisön kehittämispalaveriin osallistuneet henkilöt kokivat oikeiden asioiden nousevan työyhteisön kehittämissuunnitelmaan ja osaston esimiehen palautteen mukaan kehittämissuunnitelmasta muodostui hyvä käytännön työkalu oikeaan tarpeeseen. Kehittämissuunnitelma toimii käytännön apuvälineenä, mikäli se implementoidaan päivittäiseen suunnittelu- ja palautekäytäntöön osaksi työyhteisön säännöllisiä työpaikkakokouksia.

Pääkäyttäjäprosessista ilmenevät Kehittävän vuoropuhelun hallinnointiin liittyvät työvaiheet. Tutkimushankkeen aikana projektihenkilöstö (eli projektipäällikkö ja –suunnittelija) toimi paitsi järjestelmän pääkäyttäjänä myös monissa sellaisissa tehtävissä, joita ei mallin

laajemman käyttöönoton yhteydessä ole mielestäni järkevää vastuuttaa järjestelmän pääkäyttäjille. Toimintojen järkevä hajautus eri hr-ammattilaisille olisi suotavaa ja resursseissa riippuen välttämätöntäkin. Esim. jako ns. tekniseen hallinnointiin ja toisaalta substanssihallinnointiin voisi olla mielekästä. Tällöin tekniset pääkäyttäjätehtävät, kustannusseuranta ja henkilöstön tekninen tuki voisivat muodostaa osan esim. muiden henkilöstöjärjestelmien pääkäyttäjätehtävistä. Henkilöstön kehittämispäällikölle tai vastaavalle jäisi luontevasti rooli toimia prosessin läpivetäjänä, konsulttina, kouluttajana ja mentorina toimintayksiköissä.

Käyttöön otettu sähköinen järjestelmä mahdollistaa teknisen toimintaympäristön muokkauksen hyvin monenlaisiin tarpeisiin. Keskeisimpinä muutostöinä yhteistyössä toimittajan kanssa toteutettiin organisaation omien osaamiskarttojen sekä keskustelulomakkeiden luonti ja sisäänluku järjestelmään, jolla osaamismittaukset suoritettiin, itse vuoropuhelu käytiin ja kehityssuunnitelmat laadittiin. Osaamiskarttoja luotaessa on tavoite- ja merkitystasojen määrittelyyn mielestäni varattava riittävästi aikaa. Prosessin vetäjä on tässä tärkeässä roolissa suhteuttaessaan eri karttojen logiikkaa toisiinsa ja valmentaessaan käyttäjiä myös tulosten tulkintaan. Järjestelmä mahdollistaa myös hyvin erilaisten arvioija-kombinaatioiden käytön, joista ns. vertaisarviointia kokeiltiin yhdessä yksikössä ja alaisten antamaa arviointia esimiehestään toisesta. Teknisesti näiden käytössä ei ilmennyt ongelmia, mutta lähinnä ajankäytöllisiin haasteisiin on syytä varautua, kuten luvun 3.6.4 pohdinnassa todetaan. Se, että arviointi sujuisi mahdollisimman mutkattomasti, vaatii paitsi tarkkaa, yhdessä tehtävää paneutumista osaamiskartoitusten väittämiin, myös riittävän työajan käytön varaamista kyselyyn vastaamiseen työyksikössä.

Henkilöstökeskus pilottiyksikkönä avasi tilaisuuden nähdä, kuinka Kehittävän vuoropuhelun prosessi toimii yksikössä, jossa ideologia on täysin uusi. Luonnollisesti sekä perehdyttämisen että eri työvaiheiden vaatima ajallinen ja sisällöllinen resurssivaade oli suurempi kuin muissa yksiköissä. Prosessin vetäjän onkin syytä kouluttaa esimiestaso prosessiin ensin sekä varata starttipalaverihin useampia tapaamiskertoja ja erityyppisiä työskentelymuotoja, joilla henkilöstö osallistetaan ja perehdytetään ideologiaan sekä itse prosessin kulkuun. Ennakkokyselyn toteutus orientoi mielestäni yksikköä ideologiaan ja sen vastaus-ten läpikäynti tuotti erittäin hyödyllistä tietoa nelikenttien laatimiseen.

Mitä perehtyneempi esimiestaso on prosessiin, sitä nopeammin käytännön työskentelyä starttipalaverissa voi ohjata heidän vetämäkseen, jolloin työyhteisön sisäinen vuorovaikutus sekä sen toiminnan suunnitteluun ja tavoiteasetantaan sitoutuminen vahvistuvat. Kehittävässä vuoropuhelussa esimiesten sitoutuminen prosessiin on ensiarvoisen tärkeää jokaisessa tapauksessa ja uuden työyksikön kohdalla sen merkitys korostui entisestään.

Henkilöstön ottaminen mukaan substanssikarttojen laatimiseen toimi itselleni tärkeänä oppimistapahtumana niin kouluttajan kuin konsultinkin roolissa sekä korosti hyvin toimivan yhteistyön ja luottamuksellisen mentoroinnin merkitystä. Tunsin yksikön toiminnan erittäin hyvin aikaisemman palkanlaskennan esimiestehtäväni kautta, joten substanssikartan laadinnan koordinaatit olivat minulle tuttuja. Tätä ei prosessin vetäjältä voi kuitenkaan mielestäni edellyttää eikä se ole tarpeellistakaan. Se, miten eri tavoin oppiminen ja toisaalta kokonaistoiminnan hahmottaminen ja yhteisten päämäärien omaksuminen eri yksilöiden välillä näyttäytyi, teki kokeilusta mielenkiintoisella tavalla haastavan. Prosessin vetäjän on mielestäni äärimmäisen tärkeää kyetä itse säilyttämään oma objektiivisuutensa ja luottaa työyhteisön ammattitaitoon oman työnsä asiantuntijana sekä pitää oma roolinsa keskustelun johdattelijana ja asioiden kirjaajana ja niiden yhteismitallisuuden säilyttäjänä selkeänä. Keskustelun pohjana on aina pidettävä nelikenttiin nostetut yhteiset toiminnan päämäärät ja keskustelun mahdollisesti luiskahtaessa liiaksi yksilön oman työn merkitykseen suhteessa kokonaisuuteen, on prosessin vetäjän tehtävänä kysyä tarkentavia kysymyksiä ohjaten näkökulmaa nelikentän suhteen oleellisiin merkityksiin, ei antaa ”oikeita” vastauksia. Joissain tapauksissa yksittäisen työntekijän tehtävä voi myös olla ratkaisevan merkityksellinen yhteisön tavoitteiden kannalta ja osaaminen on hyvinkin relevanttia nostaa kartoituksessa esiin ja huomioida myöhemmin mm. sijaistuksen, vastuun jakautumisen tai hiljaisen tiedon kannalta.

Toisessa tutkimussyklissä päästiin pureutumaan syvemmälle ja kehittämään edelleen niitä piirteitä, jotka ensimmäisessä syklissä nousivat esiin. Toimintatutkimuksen näkökulmasta pystyttiin mielestäni luomaan kehittyneempi toimintamalli, joka edelleen kehitettynä kulloiseenkin toimintaympäristöön sopivaksi täyttää konseptin laajennettavuuden kriteerit.

4. Pohdinta

4.1 Keskeisimmät tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää ja jämäköittää Hyvinkään kaupungin henkilöstöjohtamisen tilaa luomalla koko kaupungin tasolle laajennettavissa oleva sähköinen toimintakonsepti johtamisen tueksi. Alkukartoituksessa selvitin kaupunkitasoisesti johtamisjärjestelmien tilaa ja käyttöä esimiehille suunnatulla kyselyllä. Kyselyn kautta selvisi, että ainoa systemaattisesti käytetty johtamisjärjestelmä oli Ahosen vuonna 2010 perustuvan koti- ja laitospalveluille kehittämä Kehittävän dialogin malli. Se valikoitui uuden sähköistettävän toimintakonseptin pohjaksi. Tutkimushankkeella pyrittiin löytämään ratkaisuja ensinnäkin siihen onko Kehittävän dialogin toimintaperiaatteeseen taipuva sähköinen järjestelmä löydettävissä ja toiseksi voidaanko dialogimallista luoda uudenlainen henkilöstöjohtamisen toimintakonsepti, joka on laajennettavissa kaikille kaupungin toimialoille. Tutkimuksessa etsittiin ratkaisuja, jotka tukevat henkilöstösuunnittelua, osallistavaa toiminnan suunnittelua, osaamisen kehittämistä ja välillisesti henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoite toteutui ja sähköistetty toimintakonsepti, Kehittävä vuoropuhelu, valmistui.

Toteutin opinnäytetyön toimintatutkimuksena emansipatorisella tutkimusotteella. Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on aikaansaada muutos ja kehittää organisaation toimintaa kehittämissykleissä kokeillen uusia toimintatapoja. Kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksellisen sosiaalisen toiminnan kautta kohdeorganisaatiossa. Tutkija on itse aktiivinen osallistuja ja ”muutosagentti”, joka pyrkii tarkoitukselliseen organisaation toiminnan muutokseen tietoisien väliintulon kautta. Saatua tietoa käsitellään kriittisesti ja emansipatorisesti asianlogiikkaa ja sisäisiä lainalaisuuksia tarkastellen. (Heikkinen ym. 2006, 16-19; Kananen 2009, 9-11, 20.)

Tutkimushanke toteutettiin koti- ja laitospalveluiden yksiköissä, suun terveydenhuollossa ja henkilöstökeskuksessa, kattaen kokonaisuudessaan noin 400 henkilöä. Yksiköiden esimiehet, henkilöstö ja projektiryhmä toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa hankkeen toteutumiseksi ja prosessin aikana saavutettiin selkeää, konkreettista kehitystä yhteisen oppimisprosessin, kokeilun, reflektoinnin ja yhteistoiminnan kautta. Pääasialliset tutkimusmenetelmät olivatkin osallistuva havainnointi, reflektointi, kyselyt, haastattelut ja aktiivinen yhteistoiminta pilottiyksiköiden kanssa. Laajalla menetelmäkirjolla pyrin hakemaan tutkimukselle validiteettia, jolla tarkastella tutkimuksen kysymyksiä muutoksen aktiivisen toteuttajan näkökulmaa laajemmin.

Hanhisen väitöskirjan (2010) pohjalle rakentuva sähköinen järjestelmä auttoi ratkaisevasti konseptin käytännön toteutumisessa. Empiirisen tutkimuksen aikana oikeanlainen sähköinen järjestelmä valittiin, laadittiin prosessikuvaus ja vastuunjakotaulukko Kehittävän vuoropuhelun toteuttamiseksi, todennettiin näiden toimivuus käytännössä kahdessa eri toimintasyklissä sekä laadittiin pääkäyttäjätehtävien kuvaus, jossa käytännön toimintavaiheet avataan prosessin vetäjälle.

Sain tässä tutkimustyössä myönteiset vastaukset kumpaankin tutkimuskysymykseen (luku 1.2). Kehittävän dialogin mukaiseen toimintaideologiaan vastaava sähköinen järjestelmä löytyi ja sen toimivuus käytännössä todennettiin. Dialogimallista kehitettiin laajennettavissa oleva henkilöstöjohtamisen toimintakonsepti. Kehittävä vuoropuhelu toimintakonseptina vastaa lisäksi niihin odotuksiin, jotka laajemmassa teoreettisessa ympäristössä on tunnustettu tämän päivän henkilöstöjohtamisen haasteiksi.

Keskityn pohdinnassa käytännön prosessin analysointiin kahdesta syystä. Ensinnäkin tutkimuskysymykset liittyivät hyvin konkreettisesti käytännön toimintakonseptin luomiseen ja tutkimustuloksen osalta Kehittävän vuoropuhelun prosessi on tämän hankkeen oleellisin tuotos. Toiseksi yleinen henkilöstöjohtamisen teoria ei mielestäni vastaa tässä tutkimushankkeissa esitettyihin kysymyksiin. Osallistavaa, osaamisen johtamiseen pohjaavaa ja innovointia tukevaa ajankohtaista henkilöstöjohtamisen teoriaa on olemassa paljon. Käytännön ratkaisuihin viitataan Ahosen ja Hanhisen väitöskirjoissa, jotka toimivat tässä hankkeessa olennaisena sisältönä. Siltikään henkilöstöjohtamisen teorioiden ja käytännön toteutuksen yhteen sovittavaa ajantasaista tietoperustaa en onnistunut löytämään enkä sen vuoksi keskity pohdinnassa kovinkaan laajasti tämän aiheen yleisempään käsittelyyn. Luvussa 4.3 tuon kuitenkin esiin ajatuksiani konseptin ajankohtaisuudesta ja laajennettavuudesta.

4.2 Kehittävä vuoropuhelu prosessina

Tutkimushankkeen alussa toteutin Hyvinkään kaupungin esimiehille suunnatun johtamisjärjestelmäkyselyn, jonka tulos osoitti sen, että yhtenäistä toimintojen suunnittelu- ja kehittämisjärjestelmää tarvitaan. Toimialojen strategioiden jalkauttaminen yksittäisten työntekijöiden kanssa asetettavien tavoitteiden tasolle oli hyvin kirjavaa ja osittain täysin puutteellista. Ainoastaan perusturvan vastaajilla oli käytössään selkeä ja systemaattinen toimintamalli, Kehittävä dialogi, joka valikoitui tutkimushankkeeseen sähköistettäväksi kohteeksi.

Kehittävä dialogi ei ollut minulle ideologiana entuudestaan tuttu. Hankin tietoa siitä tutustumalla Ahosen materiaaliin, osallistumalla työyksikköpalavereihin sekä erityisesti haastatteleamalla koti- ja laitospalveluiden esimiehiä, joista osa toimi mentorinani aiheeseen johdattelussa. Projektiryhmässä reflektioimme saamiamme ajatuksia, joiden pohjalta sähköistä järjestelmää lähdettiin etsimään. Yhdessä koti- ja laitospalveluiden esimiesten ja projektiryhmän kanssa aloitimme ensimmäisten substanssiosaamiskarttojen laadinnan keväällä 2014. Kesän 2014 aikana projektiryhmä testasi eri toimittajien vaihtoehtoisia sähköisiä järjestelmiä, valitsi niistä tarkoitukseen sopivimman ja syksyllä 2014 Kehittävän vuoropuhelun prosessi oli luotu. Pilottiyksiköt aloittivat ensimmäisen tutkimussyklin pilotoiden järjestelmän toimivuutta. Pilotointia laajennettiin ensimmäisen syklin kokemusten pohjalta useampaan yksikköön toisessa tutkimussyklissä.

4.2.1 Nelikenttätyöskentely

Kehittävä vuoropuhelu on prosessinomainen kokonaisuus joka muodostuu useammasta osatekijästä. Ensimmäiseksi työyhteisölle laaditaan toiminnan painopisteet ns. nelikenttämalliin. Tämä tapahtuu starttipalavereissa, joissa koko yksikön henkilöstö on paikalla. Starttipalavereihin valmistaudutaan vastaamalla ennakkoon neljään kysymykseen, joissa käsitellään sitä, mitä työyksikössä tehdään tällä hetkellä hyvin, mitkä tekemisen tavat ja välineet ovat muuttuneet tai muuttumassa, mitä uusia asioita yhteistyökumppanit ja asiakkaat odottavat sekä miten yksikön toiminta ja toimintaympäristö muuttuvat lähivuosien aikana. Ennakkokysymykset virittävät havaintojeni mukaan henkilöstöä pohtimaan omaa työtään, työyksikkönsä toimintaa ja ympäröiviä tekijöitä laajemmassa mittakaavassa. Kun henkilöstön ajatukset, odotukset ja huomiot liitetään strategisiin päämääriin, saadaan nelikenttiin nostettua yksilöidyt toiminnalliset tavoitteet, jotka sijoitellaan asiakas- ja tuotantovetoihin kehityssektoreihin. Esimieheltä nelikenttätyöskentely vaatii selkeää näkemystä yksikön toiminnan tavoitteista sekä aitoa tahtoa kuunnella henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä. Henkilöstölle työmuoto antaa mahdollisuuden tulla kuulluksi toiminnan suunnittelussa sekä selkeyttää yhteisten päämäärien taustat ja niiden vaatimat toimenpiteet vuoropuhelun kautta. Työskentelymuotona koin tämän osallistavan keskustelun hyvänä. Nelikenttätyöskentelyn vetäjällä on mahdollisuus käyttää vapaasti haluamiaan työskentely- ja osallistamisen muotoja ja huomioida tätä kautta yksilöiden erilaiset tavat omaksua asioita. Mikäli työyksikössä on paljon eriytyntä toimintaa - kuten henkilöstökeskuksen tapauksessa - selkeytyvät myös muiden työtehtävät, tavoitteet ja prosessit koko henkilöstölle.

Nelikenttien muodostaminen vie aikaa erityisesti yksikön esimieheltä. Hyvällä ennakkovalmistelulla eli ennakkokysymysten käsittelyllä ja selkeällä strategijavetoisella tavoiteasetan-

nalla starttipalaverien määrää voidaan rajata. Ensimmäistä kertaa nelikenttiä muodostettaessa vaaditaan kuitenkin useampi tapaaminen ja lisäksi aikaa työstää nelikenttää eteenpäin palaverien välissä. Seuraavien toimintakausien aikana tavoitteita päivitetään, osa jätetään pois, osa jatkuu edelleen ja uusia toiminnan painopisteitä lisätään mukaan. Tällöin nelikenttävaihe ei ole kovinkaan työläs etenkin, jos sitä käsitellään yksikkökokouksissa pitkän toimintavuotta. Vaikka yhteisen ajan löytäminen tämän päivän työelämässä onkin haasteellista, kannattaa siihen mielestäni panostaa ja käydä koko yksikön toiminnan tarkoitus yhteisesti läpi. Nähdäkseni tämä työskentelymuoto parhaimmillaan selkeyttää kokonaiskuvaavaa, luo uusia ideoita, sujuvoittaa käytäntöjä ja ennakoivat tulevia haasteita sekä parantaa välillisesti työhyvinvointia. Yhteiseen perusteelliseen suunnitteluun käytetty aika säästyy myöhemmässä vaiheessa toimintakauden aikana, kun työn ennakoitavuus ja tehtävien prioriteetit ovat kaikkien tiedossa.

4.2.2 Substanssiosaamiskartat

Substanssiosaamiskartat rakennetaan nelikenttiin nostettujen painopisteiden mukaan. Jokaisesta painopisteestä määritellään se oleellinen osaaminen, jota haluttuun tavoitteeseen pääseminen edellyttää. Tämä voi olla olemassa olevaa ja siten ylläpidettävää osaamista tai sellaista kompetenssia, jota yksikössä ei vielä tällä hetkellä ole. Osaamiskarttoja luotiin tutkimuksen aikana kahdella eri kokoonpanolla. Ensimmäiset substanssikartat tehtiin esimiesten kesken, toisessa tutkimussyklissä mukana karttojen laadinnassa oli myös henkilöstö. Toimin molemmissa tavoissa määrittelytyön vetäjänä. Kummallakin toimintatavalla on puolensa ja mielestäni se, miten hyvin esimies käytännön työskentelyn tuntee, vaikuttaa osaltaan valintaan. Mikäli esimiehen työtehtävät ovat suhteessa johonkin toimintaan enemmänkin koordinoivia ja ohjaavia, mutta eivät itse työn sisältöön liittyviä, on mielestäni tärkeää kuulla työn asiantuntijaa osaamismäärittelyssä. Jos taas jokainen työyksikön jäsen on mukana osaamiskarttojen laadinnassa, hajoaa keskustelu kokemukseni mukaan helposti pirstaleiseksi pienten yksityiskohtien noustessa keskipisteeseen. Joka tapauksessa valmis osaamiskartta on käytävä henkilöstön kanssa yksityiskohtaisesti läpi ennen kartoituksen tekemistä sähköisessä järjestelmässä. Tämä on luontevaa tehdä esim. järjestelmäkoulutuksen yhteydessä.

Osaamiskarttojen laadinnassa huomion on keskityttävä oleelliseen ja vetäjän onkin erityisen tärkeää yrittää johdatella keskustelua kunkin toiminnan painopisteen ydinsisältöön. Vetäjän ei tarvitse tuntea toimintaa – riittää, että kriittisimmät tekijät saadaan keskustelussa esiin. Itse käytin vetäjänä toimiessani paljon ns. ”puhuttamista” eli pyysin esimiehiä kertomaan lyhyesti omin sanoin kunkin painopisteen keskeisimmän sisällön yrittämättä millään tavoin tulkita kuulemaani. Näin päästiin yhteiseen, selkokiehiseen ymmärrykseen

painopisteen ydinmerkityksestä ja sen kriittisistä osaamistekijöistä ja vältettiin sellaisen ammattisanaston käyttöä, joka ei välttämättä ole kaikilla tiedossa. Osaamiset nimettiin ja selitettiin lyhyesti omalla seliterivillään, jotta osaamisen sisältö avautuisi vastaajalle mahdollisimman hyvin. Merkitys- ja tavoitetasot asetettiin jokaiselle väittämälle erikseen ja lopulta kartat syötettiin sähköiseen järjestelmään vastaamista varten. C & Q:n järjestelmästä kunkin kohteen näkökulma, ydinosaaminen, mitattava osaaminen ja selite ilmenivät helposti. Järjestelmävalintaan yhtenä kriittisenä tutkimustuloksena olenkin erittäin tyytyväinen.

Osaamiskarttojen luonti on nelikenttien tavoin aikaa vievä prosessi. Vetäjän vastuulla on pitää keskustelu tiukasti asiassa ja varmistaa osaamisten yhteismitallisuus toisiinsa nähden sekä merkitys- ja tavoitetasojen realistisuus. Oppimisprosessina karttatyöskentely oli hyvin antoisaa niin minulle vetäjänä kuin yksikön esimiehillekin. Karttatyöskentelyn vetäjänä kehityin mielestäni olennaisen ja epäolennaisen tiedon erittelyssä ja konkreettisen kompetenssin löytämisessä. Henkilöstön järjestelmäkouluttajana yhdessä työparini kanssa huomasimme nopeasti kuinka koulutus kannattaa tehdä ja loimmekin sille yksilöllisen non-stop –muodon, joka soveltui kiireiseen osastotyöhön. Saadun palautteen mukaan esimiehet olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että työtä joudutaan perusteellisesti avaamaan ja purkamaan pieniin merkityksellisiin yksityiskohtiin, jolloin olennainen nousee esiin. Samalla erilaiset käytännöt eri yksiköiden välillä nousivat keskusteluun. Vaikka tämä on osittain raskaskin työskentelyvaihe, koen osaamiskarttojen teon yhdeksi merkittävimmistä Kehittävän vuoropuhelun osatekijäksi, sillä vain karttapohjan luonnin avulla saadaan näkyviin yksilölliset kehittämiskohteet niissä toiminnan painopistealueissa, joissa tavoitteiden saavuttamiseksi työskennellään. Näin toimien kehittämistoimenpiteet saadaan kohdennettua täsmällisesti kokonaistoimintaa hyödyntäviin ja henkilön tavoitteellista oppimista tukeviin menetelmiin eikä resursseja hukata sellaiseen osaamisen kehittämiseen, joka ei kytkeydy toimintastrategiasta nouseviin tarpeisiin. Samalla saadaan esiin ns. hiljaista tietoa, joita pilottiyksiköissä hyödynnettiin mm. perehdyttämisen tukena.

4.2.3 Kehityskeskustelu ja kehityssuunnitelma

Kehittävän vuoropuhelun prosessin mukaan henkilöstö ja esimies valmistautuvat ennakkoon tulevaa kehityskeskustelua varten. Tämä tapahtuu siten, että kehityskeskustelulomake esitetytään sähköisessä järjestelmässä ja henkilöstö tekee osaamiskartoituksen itsestään ja esimies kyseisestä työntekijästä. Kehityskeskustelu käydään luonnollisesti vuorovaikutuksellisesti keskustellen, mutta samalla sähköistä järjestelmää hyödyntäen ja siihen asioita kirjatun. Osaamiskartoitusta ei käydä läpi kokonaisuudessaan, mutta molemmat osapuolet saavat koko kartoituksen nähtäväkseen ja se tallentuu järjestelmään.

Osaamiskartoituksesta nousee tarjolle suurimmat osaamiskuilut kehityssuunnitelman pohjaksi ja niihin keskitytään kehityskeskustelun aikana. Kehittämiskohteista valitaan 2-3 merkityksellisintä ja henkilön työidentiteetin vaiheen kannalta relevanteinta kehittämisaluetta Näille muodostetaan konkreettiset toimenpiteet ja aikataulut suoraan sähköiseen järjestelmään. Tässä kohtaa myös aiemmin Helene-projektissa käyttöönotettu koulutuksenhallintamoduuli palvelee Kehittävää vuoropuhelua. Sisäiset ja ulkoiset koulutukset, työohjaukset, kouluttajana toimimiset ym. toimenpiteet suunnitellaan ja tallennetaan koulutuksenhallinnan kautta, jossa niiden toteutumista on helppo seurata.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa kehityskeskustelu sai parhaimmillaan lisää syvyyttä ja konkreettisuutta osaamiskartoituksen ja kehityssuunnitelman kautta. Esteinä havaittiin erityisesti kaksi kohtaa. Jos esimies ei ollut itse perehtynyt sähköisen järjestelmän käyttöön tarpeeksi hyvin ennakkoon, järjestelmä toimi keskustelun esteenä vaatien liikaa huomiota. Toisaalta, jos kehityskeskustelulomaketta ei oltu täytetty ennakkoon paneutuen kysymyksiin aidosti, ei keskustelu edennyt. Ennakovalmisteluiden merkitys keskustelun onnistumisen kannalta oli siis suuri ja mikäli ne oli tehty, itse kehityskeskustelu sujui olennaiseen keskittyen ja konkreettista, aikataulutettua tietoa tuottaen. Sellaisia osaamisia, joista ei aiemmin ollut tietoa tuli niin esimiehelle nähtäväksi kuin myös henkilöstölle itselleenkin todennetuksi. Kehityssuunnitelman kautta henkilöstön kehittämistoimenpiteet saatiin kohdistettua niin henkilön itsensä kuin kokonaistoiminnan tavoitteidenkin kannalta olennaisiin kohteisiin.

Työidentiteetin käsittely osana kehityskeskustelua jäi mielestäni liian vähälle huomiolle tässä tutkimuksessa esitellyissä pilottiyksiköissä. Tämä johtui osittain siitä, että koti- ja laitospalveluiden yksiköissä Ahosen Kehittävä dialogi oli jo käytössä ja koulutuksessa en korostanut itse ideologiaa vaan enemmänkin Kehittävän vuoropuhelun prosessia ja siihen liittyvää sähköistä järjestelmää. Sain osallistua Heli Ahosen 16.1.2015 vetämään työpaikkakoulutukseen työidentiteetistä suun terveydenhuollossa. Henkilöstön palautteen mukaan tämä koulutusosio olisi jatkossa hyvä liittää starttipalaverihin.

Vakuutuin itse prosessin tässä osassa sähköisen järjestelmän ja valitun ideologian toiminnasta. Reflektoinnin ja palautekyselyn kautta varmistui, että valittu konsepti toimii ja sitä kannattaa edelleen kehittää. Erityisesti osaamiskartoitusten pohjalta rakentuvat kehityssuunnitelmat toivat kaivattua konkretiaa kokonaistoiminnan tavoitteiden implementointiin yksilötasolla. Jatkossa prosessin läpiviennissä on syytä korostaa jokaisen vaiheen erillistä kouluttamista. Yhteenvetona kehityssuunnitelmassa määritellään ne toimenpiteet, joilla osaamista kussakin painopisteessä vahvistetaan. Toimenpiteet vaiheistetaan, aikataulutetaan ja niiden toteutumista seurataan niin yksilön kuin koko työyhteisönkin tasolla

ensin henkilökohtaisessa vuoropuhelussa ja pitkin toimintavuotta työyhteisön kesken. Samalla vastataan työnantajan puolelta ammatillisen osaamisen kehittämistä koskevan lainsäädännön vaateisiin toimintaa aidosti tukevilla menetelmillä. Työnantaja saa vuoropuhelun kautta tietoa henkilöstön osaamisen nykytilasta, eläköityvästä osaamisesta, mahdollisuuksista osaamisen jakamiseen organisaation sisällä, apua henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiin sekä tarkan kuvan koulutuksen ja muiden kehittämistoimenpiteiden tarpeesta. Yksittäinen työntekijä saa konkreettisen mahdollisuuden osallistua toiminnan suunnitteluun, tuoda esiin oman osaamisensa ja mielenkiintonsa kohteet, kehittymiskohteensa sekä ajatuksensa työyhteisön toiminnan tilasta ja omista ehdotuksistaan toiminnan kehittämiseksi. Vuoropuhelu on jatkuvaa, jolloin se ei rajoitu ainoastaan kehityskeskusteluun kerran tai kaksi vuodessa vaan jatkuu dynaamisuudessaan työyksikköpalaverista toiseen. Kehityskeskusteluun ja kehityssuunnitelmaan on helppo palata järjestelmän kautta pitkin vuotta.

4.2.4 Työyhteisön kehittämissuunnitelma

Koko työyhteisön kehittämistä raamittava kehityssuunnitelma valmistui tutkimuksen aikana yhteen yksikköön. Tein pohjakartoituksen työyksikköpalaveria varten puhtaasti sähköisen järjestelmän raportoinnin perusteella kooten yhteen ne osaamisalueet, joissa suurimmat osaamiskuilut enemmistöllä ilmenivät. Kytin nämä jälleen toiminnan nelikenttäkuvaukseen järjestelmästä ajettavassa excel-taulukossa, jolla tulokset esittelin. Samaan yhteyteen erittelin ne kehittämistoimenpiteet, jotka näihin osaamisalueisiin oli yksittäisten henkilöiden kehityssuunnitelmissa nostettu. Kävimme tulokset henkilöstön kanssa läpi pohtien sitä, ovatko koko yksikön kehittämiskohteet relevantteja ja mitä konkreettisia suunnitelmia kehittämistoimenpiteiden osalta vahvistamme tulevalle toimintakaudelle. Osaamiskuilujen laskentalogiikka oli syytä kerrata. Jos kuiluja tarkasteli vain merkityksen kautta ja unohti tavoitetason muodostaman kuilun, saattoi ero olla huikea. Tämän vuoksi laskin vielä erikseen osaamiskuilun suhteessa tavoitteeseen, jotta työyksiköllä olisi paras mahdollinen tieto käytettävissään yhteisen kehittämissuunnitelman teossa.

Kuten yksilöllisten kehityssuunnitelmien osalta, myös yhteisen kehittämissuunnitelman osalta konkretia viehätti niin itseäni tutkijana kuin pilottiyksikön henkilöstöäkin. Jatkossa ohjelmatoimittajalle voisi esittää toiveen kahden kuilupohjan laskennasta ja yksilötason kehityssuunnitelman kaltaisen valmiin suunnitelmapohjan tuottamisesta myös yhteisötasolle.

4.2.5 Pääkäyttäjäprosessi

Tutkimushankkeen toisessa syklissä oli mahdollista muodostaa pääkäyttäjäprosessi kuvaamaan sen hetkistä tilannetta prosessin hallinnoinnista. Pääkäyttäjän -nimitys ei ole kovin kuvaava kattamaan niitä hallinnoitavia tehtäviä, jotka projektiryhmän jäsenille hankkeen aikana laskeutuivat tilanteessa, jossa Kehittävä vuoropuhelu on aktiivisessa ja jatkuvassa käytössä. Luvussa 3.6.6 toin tarkemmin esiin ajatuksia siitä, millaisia tehtäviä olisi hyvä hajauttaa ja mitkä pitää pääkäyttäjän roolissa. Tutkimushankkeen kannalta oli luontevaa, että pääkäyttäjät eli projektiryhmä ottivat koko prosessin haltuunsa eikä tutkimus olisi saavuttanut toteutuneita tuloksia ilman tätä toimintatapaa käytettävissä olleilla resursseilla.

Lanseerattaessa toimintakonseptia yleisempään käyttöön täytyy pääkäyttäjäresurssien mitoitus mielestäni tarkasti harkita. Siinä laajuudessa, jolla pääkäyttäjäprosessin kuvaus olemassa olevan tilanteen pohjalta laadittiin, ei kokemukseni mukaan ole mielekäästä jatkaa pysyvässä olotilassa. Henkilöstön kokonaiskehittämisestä vastaavan henkilön ja mahdollisesti eri toimialojen hr-ammattilaisten on hyödyllistä sitoutua käytännön toimenpiteisiin erityisesti valmentamisessa, kouluttamisessa ja osaamiskarttojen luonnin yhteydessä. Samoin sähköisen järjestelmän raportointiominaisuudet ja niiden synkronointi koulutuksenhallintajärjestelmään saattavat jäädä vajavaisiksi, jollei substanssiosaajien taitoja kehitetä hallitsemaan myös näitä toimia.

4.2.6 Kokonaisprosessin reflektointi

Muutos Ahosen kehittävästä dialogista sähköistettyyn Kehittävään vuoropuheluun oli vaativa. Tutkimushankkeen ydinajatuksena oli säilyttää Ahosen dialogi-malli pääpiirteissään koskemattomana uudeltaisesta konseptoinnista huolimatta. Ahonen itse (2008, 9-10) näkee dilemman osaamisen johtamisen ja teknisten järjestelmien välillä. Osaamisen kehittymiselle voidaan ainoastaan luoda edellytyksiä spontaanin oppimisen mahdollistamiseksi eivätkä tekniset ratkaisut Ahosen mukaan välttämättä tarjoa tätä. Hanhinen nostaa esiin tietämyksenhallinnan käsitteen (2010, 116). Varastoinnin ja tietokanta-ajattelun sijaan tietojärjestelmien avulla on mahdollista käsitteellistää, havaita ja hallita inhimillisen vuorovaikutuksen kautta organisaation ns. osaamispääomaa. Näiden kahden ajatusmaailman yhteensovittaminen Kehittävän vuoropuhelun konseptiksi onnistui haasteista huolimatta mielestäni hyvin ja digitalisoinnin onnistumisen avainasemassa oli löytää Hanhisen kehittämä, tarpeeksi joustava ja oppimisen mahdollistava tietojärjestelmä.

Johtamismenetelmän kehittämisessä on huomio kiinnitettävä organisaation ja oppimisen kohteen logiikkaan, jolloin toimijuus uudelleenorganisoituu ja mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen, todellisen vaikuttamisen ja aloitteellisuuden. (Ahonen 2008, 92. Hökkä ym. 2014, 21-22.) Toimijuus kehittyi Ahosen (2008, 92-93) mukaan kolmessa vaiheessa: ensin määritetty oppiminen muuntuu etsiväksi oppimiseksi, sitten etsivä oppiminen laajenee työyhteisön ekspansiiviseksi oppimiseksi ja lopulta paikallinen ekspansiivinen oppiminen uudistetaan oppimisjärjestelmäksi. Viimeinen vaihe edellyttää välineitä oppimiskäytäntöjen analysointiin.

Kehittävä vuoropuhelu mahdollistaa mielestäni toimijuuden muutoksen. Määritelty oppiminen, kuten tietyn tehtävän edellyttämä pätevyys, muuntuu osaamiskarttojen määrittelyn myötä etsiväksi oppimiseksi. Mitä ydinosaamista tarvitaan ja halutaan kehittää toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi? Osaamiskartoituksen tuloksia käsitellään kehityskeskustelussa, jossa henkilö pohtii myös työidentiteettinsä vaihetta. Haluanko kehittyä työssäni johonkin tiettyyn suuntaan, onko tilanne tällä hetkellä optimaalinen, voinko jakaa osaamistani muille vai olenko päätenyt siihen, että nämä tehtävät eivät ole sitä, mitä haluan tehdä? Keskustelu esimiehen kanssa vahvistaa etsivän oppimisen suuntaa – omaa osaamista ja työyhteisön toiminnan ja tavoitteiden asettamia odotuksia peilataan henkilökohtaiseen työidentiteettiin ja kehittymismahdollisuuksiin.

Kun toiminnan tavoitteita määritellään nelikenttämuotoon ja lopulta työyhteisön yhteiseen kehittämissuunnitelmaan, laajenee yksilön etsivä oppiminen työyhteisön ekspansiiviseksi oppimiseksi. Yhteisiä toimintatapoja, työnjakoa, innovatiivisia työskentelymalleja ja yhteisiä kehittämisen kohteita pohditaan yhteisessä vuoropuhelussa.

Jotta paikallinen ekspansiivinen oppiminen voisi uudistua oppimisjärjestelmäksi, tarvitaan järjestelmälle konsepti, joka voidaan samankaltaisena toistaa toimintaympäristöstä riippumatta. Havaintojeni mukaan tämä edellyttää tietojärjestelmää, joka taltioi, analysoi ja strukturoi havaittua tietoa inhimillisen vuoropuhelun tueksi. Tutkimushankkeessa konsepti onnistuttiin luomaan yhteiskehittelynä eri toimijoiden kanssa. Työyhteisö, esimiehet, projektiryhmä ja ohjelmistotoimittaja innovoivat yhteistoiminnassa digitaalisen järjestelmän, jolla työyhteisön ekspansiivista oppimista voidaan mielestäni tuloksellisesti johtaa. Tarvittaessa konsepti olisi mahdollista myös tuotteistaa.

Tarkasteltaessa toiminnan systeemistä rakennetta Engeströmin (2004, 28-31, 43) näkökulmasta, voidaan Kehittävän vuoropuhelun prosessia analysoida toimintajärjestelmän kolmiomallin kautta. Ratkaisuinnovaation vaihe on se, jossa työyhteisö ilman systemaattista johtamisjärjestelmää toimii. Akuuttiin ongelmaan reagoidaan siinä hetkessä, jossa se

ilmenee vaikkapa uudistamalla työnjakoa. Prosessi-innovaation vaiheessa kohdetta havainnoidaan vuorovaikutteisesti ja havaitaan, että ratkaisu ei voi olla kertaluontoinen. Tarve yhteisölliselle, innovoivalle ja ennakoivalle toiminnan suunnittelulle herää, jolloin työyhteisö tai yksilö alkaa siirtyä etsivän oppimisen tielle. Kehittävä vuoropuhelu mahdollistaa ekspansiivisen oppimisen vaiheen, jolloin entisille käytännöille muodostetaan uusi toimintamalli ja siirretään se käytäntöön. Muutoin toimintamallin toistettavuus ei mielestäni toteudu. Edellytyksenä ekspansiiviselle kehitykselle on Engeströmin (2009, 25) mukaan se, että yhteisö muuttaa omaa käyttäytymistään, päivittää työskentelytapansa ja ohjeistuksensa. Sähköiset prosessit edesauttavat tätä muutosta.

Kehittävän vuoropuhelun käyttöönotto on havaintoni mukaan raskas ja aikaa vievä, mutta kannattava uudistus. Pilottiyksikkönä toimineen henkilöstökeskuksen kohdalla uudistus jäi hankkeen aikana kesken ja todensi sen, että uudenlaisen johtamisjärjestelmän käyttöönottoon on varattava riittävästi aikaa ja projektin läpivientiin mahdollisimman stabiileja ja sitoutuneita henkilöresursseja. Järjestelmäpilottiyksiköissä Ahosen ideologia oli entuudestaan tuttu ja niissä uusi konsepti osoittautui toimivaksi. Tutkimushankkeen yhtenä tavoitteena oli löytää toimintamalli, jolla Hyvinkään kaupungin johtamisjärjestelmää voidaan jämäköittää ja yhtenäistää. Mielestäni Kehittävä vuoropuhelu vastaa tähän haasteeseen, mutta vaatii toteutuakseen konseptiin sitoutuneen ylemmän johdon tuen ja ymmärryksen resurssien tarpeesta lanseerausvaiheessa. Ajallisesti prosessin aloitus olisi hyvä kytkeä talousarvion suunnitteluvaiheeseen, jolloin kaupunkitasoiset tavoitteet asetetaan. Ensimmäiset starttipalaverit ja Kehittävän vuoropuhelun esittely henkilöstölle olisi luontevaa tehdä loppukeväästä ennen kesälomakautta ja palauttaa mieliin heti sen jälkeen. Nelikenttätyöskentelyn aloitus heti alkusyksystä asettaisi toiminnan painopisteiden määrittelyn samaan sykliin talousarvion vahvistamisen kanssa. Tämän jälkeen tehtävät substanssiosaimiskartat ja niiden syöttäminen sähköiseen järjestelmään mahdollistaisivat kehityskeskustelujen ja kehityssuunnitelmien laadinnan heti alkuvuodesta. Kokonaisuudessaan prosessiin menee aikaa reilu puoli vuotta yksikön koosta ja toiminnan intensiteetistä riippuen. Hyvinkään kaupungin kokoisessa organisaatiossa olisi mielestäni hyvä olla yksi päätoiminen prosessikouluttaja tai -valmentaja, hänen varahenkilönsä sekä useampi toimialoille hajautettu pääkäyttäjärooli teknisen toteutuksen osalta. Kehittävän vuoropuhelun avulla päästäisiin toteuttamaan henkilöstöstrategian tavoitetta turvata määrällisesti riittävä, rakenteeltaan oikeanlainen, hyvinvoiva, osaava, motivoitunut ja kehittämishaluinen henkilöstö (Henkilöstöstrategia 2003, 5).

Mikäli toimintaa halutaan aidosti uudistaa henkilöstöä osallistavalla ja strategiavetoista oppimista tukevalla tavalla, on Kehittävä vuoropuhelu konseptina syväluotaava ja monipuoli-

sesti laajennettavissa oleva johtamisjärjestelmä, jonka toimivuutta laajemmassa mittakaavassa analysoin luvussa 4.3. Pilottikommenttien valossa voidaan nostaa esiin erityisesti prosessin omaksumisen ja toteuttamisen edellyttämä työaika. Ekspansiiviseen oppimiseen pohjautuva oppimisjärjestelmä edellyttää hyvin erityyppistä resursointia kuin rationaalinen johtamistapa, joka keskittyy lähinnä välineellisiin resursseihin ja niiden mittaamiseen. Mistä löydetään vaadittava aika prosessin läpivientiin, kun perustyötäkään ei aina tiukkenevien tulosvaatimusten ja rajallisten resurssien puutteessa ehditä tekemään? Nämä kysymykset huolettavat aiheellisesti henkilöstöä ja esimiehet tunnistavat tilanteen aidosti. Samoin on tunnistettu strategisen johtamisen kehittämisen tarve suomalaisessa kuntajohtamisessa, havaittu työelämärakenteen yhteiskunnallinen muutos ja tiedostettu tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteet.

4.2.7 Oman oppimisen sekä tutkimushankkeen eettisten näkökulmien arviointi

Tutkimushankkeeni oli lähtökohtaisesti laaja ja uuteen toimintamalliin suuntaava, mikä teki siitä erittäin mielenkiintoisen. En voinut hyödyntää olemassa olevaa toimintakonseptia ja kehittää sitä, minkä vuoksi käytännön toimintatavat tutkimuskysymysten selvittelyssä oli luotava itse. Oppimisreflektointini Ahosen Kehittävän dialogin ideologiaan kehitti omaa osaamistani oppijuuden monimuotoisuuden ja riippuvuussuhteiden sekä toimijuuden tasojen hahmottamisessa. Sähköisen järjestelmän etsiminen ideologian digitalisoimiseksi lähti puhtaasti käytännön tarpeista luoda joustava, käyttäjäystävällinen ja master-järjestelmään nähden kevyt ratkaisu, joka taipuisi konseptiin eikä määrittelisi sitä itse. Testausvaiheessa opin huomioimaan ratkaisevia toiminnallisuuksia niin pääkäyttäjän kuin loppukäyttäjänkin näkökulmasta käyttäjäroolit huomioiden. Prosessin käytännön toteutukseen sain huomattavaa apua työpariltani ja opin hyödyntämään avorihityyppistä mentorointia oikeiden toimintatapojen löytämiseksi. Työyhteisöiden kanssa työskennellessäni minulle selkeytyi sekä katsantokantojen moninaisuus että käsitys siitä, minkä tyyppisillä metodeilla - kuten vaikka ”puhuttamisella”, opastevideotuotannolla tai nonstop-koulutuksella – voidaan loppukäyttäjää parhaiten auttaa prosessin omaksumisessa. Kokonaisprosessin vetäjänä erityisesti viestinnän ajantasainen merkitys kiinnitti huomiotani.

Oman osaamisen kehittyminen tutkimusprosessin aikana oli siis monitahoista: toiminnan logiikan laajempaa hahmottamista, teknistä järjestelmäoppimista sekä taitojen kehittämistä valmentajana, viestijänä ja kokonaisvastuullisena toimijana. Samalla huomioin, kuinka kunnallisen johtamismallin jäykkyys saattaa itsessään toimia ekspansiivisen oppimisen ja kehittymisen esteenä.

Tutkimushanketta voidaan tarkastella myös eettisestä näkökulmasta. Lähtökohtaisesti digitalisointi on ympäristökuormitusta vähentävä tapa toimia. Vähintäänkin yhtä tärkeänä näkökulmana pidän kuitenkin itse sitä, että Kehittävän vuoropuhelun mahdollistama johtamisen avoimuus, yhdessä esiin nostettavat toiminnan painopisteet ja niihin kohdistuvat edellytykset mahdollistavat tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen toimintaympäristön kaikille toimijoille. Yksilö huomioidaan aidosti osana yhteisöä ja yhteisö osana toimintaympäristöä.

4.3 Kehittävän vuoropuhelun ajankohtaisuus ja laajennettavuus

Tämän opinnäytetyön teoriaperusteen mukaan (luku 2) muutospaineet henkilöstöjohtamisessa kohdistuvat toimintaympäristön, työelämämuutosten ja tehokkuusvaatimusten kautta osallistavan, innovatiivisen ja ennakoivan johtamisen vahvistamiseen, toiminnan strategisten tavoitteiden kytkemiseen päivittäistoimintaan sekä osaamisen tunnistamiseen ja oikeanlaisen osaamisen vahvistamiseen ja hankkimiseen. Nämä haasteet on teoriassa tunnistettu, mutta ei juurikaan mielestäni ratkaistu. Hanhisen (2010, 25–27) mukaan post-moderni organisaatio perustuu henkilöstöön ja ratkaisuja johtamisympäristön muutokseen etsitään vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kautta. Myös Alasoini (2010, 17–21) korostaa tasapainon löytämistä normatiivisen ja rationaalisen johtamistavan välille. Työn vaatimukset ovat vaikeammin ennakoitavissa ja samalla epävarmuus kasvaa ja työkeskeisyys yhteiskunnallisena arvona vähenee. Tällöin tarve mielekkäiden päämäärien ja tavoitteiden asettamiselle organisaatioissa korostuu rutiininomaisen tuloshakuisuuden sijaan. Yhteisten merkitysten rakentaminen, henkilöstön osallistaminen innovointiin sekä yksilöllisten työnteon ehtojen ja tapojen löytäminen mahdollistavat persoonaan integroidun, motivoivan työnteon mallin, joka implementoi organisaation strategisia tavoitteita.

Henkilöstöjohtamisen toimintakenttä on haasteellinen missä organisaatioympäristössä tahansa (luku 2.1). Ihmisiä johdettaessa ei voida keskittyä ainoastaan tehtävien tai vaadittavan tekniikan hallintaan – ihmisten mukana organisaatioissa ilmenee laaja skaala inhimillistä pääomaa henkilökohtaisista ominaisuuksista erilaisiin arvomaailmoihin, elämäntilanteisiin ja näkemyksiin, kompetenssia vahvasta kokemuksesta vasta-alkajiin, näkemyksiä perinteisistä toimintatavoista innovatiivisiin uudistaviin ideoihin, erilaisia persoonallisuuksia, motiiveja, taustoja ja tapoja kohdata kulloinenkin toimintaympäristö. Samaan aikaan tiukkenevat taloudelliset resurssit, väestön ikääntyminen ja sekä työelämän että toimintatapojen ja –odotusten muutokset heijastuvat kaikkeen organisaation toimintaan. Tämä on mielestäni henkilöstöjohtamisen ja samalla esimiestyön rikkaus ja haaste – tiedostaa kaikki ja pyrkiä tietämyksen kautta - tai siitä huolimatta - tukemaan strategisesti organisaatio-

tion ydintehtävää. Kuntaorganisaatiossa haasteet ovat omalaisensa lakisääteisten tehtävien, julkisen rahoituksen ja poliittisen päätäntävällän ohjatessa omalta osaltaan johtamista.

Kehittävä vuoropuhelu vastaa tutkimushankkeen tulosten mukaan ajankohtaisiin paineisiin, jotka henkilöstöjohtamiseen tämän päivän työelämässä kohdistuvat. Henkilöstön innovointi, mukaan ottaminen ennakoivaan toiminnan suunnitteluun sekä oman työidentiteetin pohdinnan kautta löytyvät merkitykset työssä kytkevät kokonaisjohtamisen samalla strategiaan päämääriin. Vuorovaikutuksellisuus lisää vaikuttamismahdollisuuksia työhön, avaa syvempää ymmärrystä organisaation tavoitteisiin sekä yksilöi niiden kannalta tärkeät kehittämistoimenpiteet niin yksilön kuin koko yhteisönkin laajemman kehityksen näkökulmasta. Samalla Kehittävä vuoropuhelu osoittaa niin lähiesimiehille kuin henkilöstöjohdollekin ne osaamisvajeet, joihin joko kehittämistoimenpiteiden tai rekrytointien kautta on tulevaisuussuuntaisesti reagoitava.

Alasoini (2014, 16-17) korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä nostaen johtamisen kehittämisen ja sen kautta saatujen innovaatioiden kilpailuetekijöissä yksittäisten tuotteiden, palveluiden ja niiden tuotteistamisen edelle. Viitalan & Lehdon (2014, 17) mukaan henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä on varmistaa se, että oikea määrä osaavaa, motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä on kohdennettuna oikeisiin toimintoihin. Sivonen & Uotila (2014, 246) mukaan osaamisen ennakointi on keino, jolla selkiinnytetään nykyisen toiminnan perusta, määritetään tulevaisuuden toiminta-asema ja hahmotetaan sen edellyttämä osaaminen. Henkilöstöammattilaisten rooli on tässä äärimmäisen merkityksellinen ja hr-ammattilaisten on tärkeää enenevissä määrin osallistua strategisten prosessien laatimiseen (Aswathappa 2007, 54).

Tämän toimintatutkimuksen aikana käsitykseni Kehittävän vuoropuhelun laajennettavuudesta erilaisiin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin vahvistui. Siitäkin huolimatta, että olen useammassa kohdassa todennut vuoropuhelun aikaa ja henkilöresursseja sitovaksi työskentelytavaksi, en koe, etteikö konseptia voisi hyödyntää hyvin erilaisissa yhteyksissä. Toimintavaiheiden kesto riippuu pitkälti organisaation lähtötilanteesta. Mikäli strategiset tavoitteet ja niiden toiminnalliset suunnitelmat on tehty huolella, ei nelikettätyöskentely vie käytännössä paljoakaan aikaa. Osaamiskarttoihin nostettavat mitattavat osaamiset voidaan tarvittaessa kohdistaa myös muutamaan kriittiseen mittauskohteeseen, mikäli tarvetta koko toiminnan henkilötasoiselle auditoinnille ei ole. Kehityskeskustelut jäsentyvät organisaatiossa valitun mallin pohjalle ja tuottavat samalla kehityssuunnitelman, joka konkretisoi lähitulevaisuuden kehittämistavoitteet niin yksilön kuin yhteisönkin tasolle.

Konseptista voidaan siis muodostaa hyvinkin ”kevyt” ja kulloiseenkin toiminnan tarpeeseen nopeasti reagoiva ja organisaatioittain tuotteistettava. Aivan pienempiin, alle 50 henkilön organisaatioihin en konseptia toteuttaisi sellaisenaan vaadittavan resurssitarpeen vuoksi. Näissä konseptin räätälöinti olisi kuitenkin mahdollista.

Kehittävä vuoropuhelu sitouttaa tämän tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstötoimijat toiminnan suunnitteluun, analysointiin ja ennakkointiin konkreettisella tavalla. Kokonaisprosessi mahdollistaa monipuolisen toiminnan tarkastelun halutulla tasolla nivoen yhteen strategiset organisaatiokohtaiset tavoitteet ja yksilön omat lähtökohdat. Toiminnan ennakoitavuus korostuu nelikenttätyöskentelyn mistä - minne -kehityssuuntien määrittelyssä, osaamistarve ja kehittämistoimenpiteet analysoituvat toiminnan painopisteiden mukaan ja yhteinen ymmärrys tavoiteltavasta toiminnasta konkretisoituu jatkuvassa vuoropuhelussa työyhteisön kehittämissuunnitelman implementoinnin kautta.

Mielestäni Kehittävä vuoropuhelu vastaa toiminnallisuudellaan ja ajankohtaisuudellaan myös kuntajohtamisen haasteisiin, joita esittelen luvussa 2.1.1. Muun muassa kuntarakenneuudistukset, kustannustehokkuusvaatimukset ja merkittävä eläköityvän osaamisen poistuminen työmarkkinoilta edellyttävät näkemykseni mukaan myös huomattavaa henkilöstöjohtamisen rakenneuudistusta kuntasektorilla. Vanhat ja usein kankeatkin toimintamallit olisikin syytä analysoida, ajanmukaistaa ja suunnata kohti eri henkilöstöryhmien välisen yhteisen tekemisen mahdollistavaa johtamiskulttuuria teknologiaa ajatuksella hyödyntäen. Tämä ei onnistu, jollei hr-toimijoita osallisteta strategiatyöskentelyyn läpi kuntaorganisaation.

4.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Voidaanko Kehittävän vuoropuhelun osalta lopulta puhua osaamisenhallinta- ja kehityskeskustelujärjestelmästä, henkilöstön johtamisjärjestelmästä tai johtamisen avuksi luodusta toimintakonseptista? Näitä käsitteitä olen tutkimustyössäni Kehittävän vuoropuhelun konseptista käyttänyt. Mielestäni Kehittävä vuoropuhelu on kaikkea tätä, mutta myös enemmän. Se yhdistää normatiivisen johtajuuden ekspansiiviseen yhteisöoppimiseen, vahvistaa osaamisen johtamisen metodeja luoden niille konkreettisen muodon ja luo operationaalisen työkalun strategiselle johtamiselle. Puhtaasti toiminnanohjausjärjestelmästä ei ole kyse, mutta Kehittävän vuoropuhelun mekanismi voisi lähentyä henkilöstötoiminnan ohjausjärjestelmää. Vai olisiko kyseessä kokonaan uusi tapa hahmottaa henkilöstöjohtamista tekemällä johtamisen kautta? Mikäli konseptia laajennettaisiin erityyppisiin organi-

saatioihin varioiden organisaatorakenteen, sen koon, toimintaympäristön ja –sektorin mukaan voitaisiin mahdollisesti luoda jopa uudentyyppinen johtamisteoria laajaan henkilöstöjohtamisen kenttään.

Tässä tutkimuksessa luodun toimintamallin testaus erilaisissa ympäristöissä johtaisi varmasti konseptin kehittymiseen edelleen. Liiketaloustieteen näkökulmasta muutaman toimintakauden seuranta tutkimus osoittaisi konseptin toimivuuden erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta. Näkisin aiheen mielenkiintoisena myös muiden yhteiskuntatieteiden parissa. Kuinka konsepti vastaa työelämämuutokseen transmodernissa aikakaudessa niin yhteisön kuin yksilönkin näkökulmasta? Millaisia sosiaalisia aspekteja tai työhyvinvointivaikutuksia voidaan havaita käytettäessä yhteisöllisiä johtamismenetelmiä? Onko Kehittävä vuoropuhelu varteenotettava työkalu tehtäessä tulevaisuustutkimusta työelämässä kansallisella tasolla? Voiko mallin tuotteistaa ja hyödyntää taloudellisessa mielessä? Vahvistaako yhteiskehittely tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta työelämässä? Miten Kehittävä vuoropuhelu näyttäytyy asiakkaiden ja toiminnan laadun näkökulmasta?

Henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttä on lukuisine näkökulmineen ehtymätön. Tämä tutkimustyö lisäsi siihen yhdenlaisen tavan tarkastella olevaisuutta.

Lähteet

Ahonen H, 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Väitöskirjatutkimus. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Helsinki.

Ahonen H, 2010. Kehittävä dialogi ja oppimis- sekä kehittämispalaveri. Esimiehen opas kehittävän dialogin käyttämiseen. Verve Consulting. Helsinki.

Ahonen H, 2015. 24.8.2015. Kehittäjä. Toimiva Oy. Sähköposti.

Ahonen H, 2015, 16.1.2015. Kehittäjä. Työidentiteetin kehitysvaiheet. Toimiva Oy. Työpaikkakoulutus. Hyvinkää.

Aswathappa K, 2007. Human resource and personnel management. Kuudes painos. Tata McGraw-Hill. New Delhi. Luettavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=-xIWIA_UHnAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=personnel+management&ots=ArFi1TAnk4&sig=qhRdZZJY0fAPEaJQ7PPw-MpSti0&re-dir_esc=y#v=onepage&q=personnel%20management&f=false. Luettu 10.7..2015.

Engeström Y, 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino. Tampere.

Engeström Y, 2009. From learning environments and Implementation to activity systems and expansive learning. The Center for Human Activity Theory, Kansai University. Osaka. Elektroninen aineisto: Verkkokirja. Artikkelin julkaistu kausijulkaisussa: An International journal of human activity theory. Luettavissa: <http://www.chat.kansai-u.ac.jp/english/publications/actio/pdf/no2-2.pdf>. Luettu 10.7.2015

Hanhinen T, 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Väitöskirjatutkimus. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere.

Heikkinen H, Rovio E, Syrjälä L, 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Helene-hankkeen ohjausryhmä 2014. Ohjausryhmän muistio 23.1.2014. Hyvinkää. 2014.

Henry ry 2013. Henkilöstöjohton ryhmä. HR-barometri 2013. Yhteenvetoraportti 16.4.2013. Luettavissa: http://www.henry.fi/files/850/HR_Barometri_2013.pdf. Luettu 11.5.2014.

Hyvinkään kaupunki 2003. Henkilöstöstrategia. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

Hökkä P, Paloniemi S, Vähäsantanen K, Herranen S, Manninen M & Eteläpelto A. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! 2014. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Jolkkonen K. & Järnlström M, 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Teoksessa Viitala R. & Järnlström M (toim.). Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit, s. 21-41. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, print. Vaasa.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014. Opinnäytetyöpakki. Luettavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Etusivu>. Luettu 26.1.2014.

Kananen J, 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Kunnallisan kehittämissäätö, 2013. Kunnan johtamisen tila 2013-selvitys. Fennia Consulting Oy. Luettavissa: http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus_raportti_12.6.2013_0.pdf Luettu 20.7.2015.

Poikela Ritva, 2010. Kehittävä dialogi esimiehille. Hankkeen loppuraportti. Hyvinkään kaupungin sisäinen materiaali. Hyvinkää.

Ruokolampi V, 2014. Helenessä mitataan myös henkilöstön osaamista. Henkilöstölehti Hyviisi 3/2014. Hyvinkään kaupunki.

Saarelainen H. 2009. Hyvinkään kaupungin henkilöstösuunnittelun nykytilaselvitys. Opinnäytetyö. Laurea. Kerava.

Sivonen S. & Uotila S, 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin. Teoksessa Pakarinen T & Mäki T (toim.). Osaamisen ennakointi HR-toimintona, s. 244-257. ISBN, Porvoo.

Tuunainen, V. 20.5.2014. Henkilöstöjohtaja. Hyvinkään kaupunki. Sähköposti.

Työelämä 2020, 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Luettavissa: http://tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke/tyoelamastrategia. Luettu 7.7.2014.

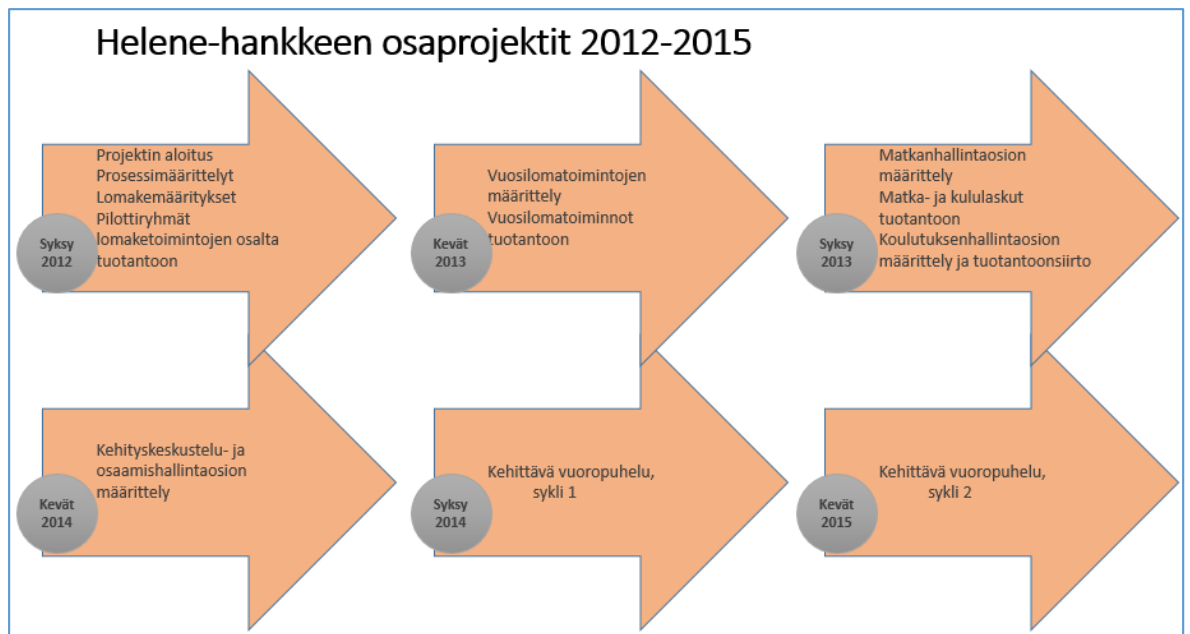
Tähtinen, U. 2013. Gandhi. Into Kustannus. Helsinki.

Viitala R, & Lehto K, 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin. Teoksessa Pakarinen T & Mäki T (toim.) Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus, s. 27-39. ISBN, Porvoo.

Weist T & Kolberg S, 2005. Coaching competences and corporate leadership. Taylor & Francis Group. E-library.

Liitteet

Liite 1. Helene-hankkeen osaprojektit



Liite 2. Tavoite- ja merkitystasojen selitteet

Tavoitetaso	Selite
0 = Ei vastattu	
1 = Perusosaaja	Omaa tarvittavan tehtävän vaatiman perusosaamisen ja pystyy toimimaan tehtävässä tuetusti ja ohjatusti, myöhemmin itsenäisesti.
2 = Tekijä	Suoriutuu tehtävästä itsenäisesti ja rutiininomaisesti ja tiedostaa roolinsa merkityksen keskeisimmissä toimintaprosesseissa.
3 = Ammatti-osaaja	Osaat toimia tehtävässä soveltaen osaamistaan myös muuttuvissa tilanteissa. Pystyy hyödyntämään työyhteisönsä osaamista ja jakamaan omaa osaamistaan toisille. Pystyy perehdyttämään muita ja toimimaan tarvittaessa sijaisena muille yksikön työntekijöille.
4 = Asiantuntija	On tehtävänsä asiantuntija. Osaat toimia tehtävässä ennakoiden ja toimien kehittäjänä ja asiantuntijana vastuualueensa ja työyhteisönsä toimintaprosesseissa. Ymmärtää toimintansa vaikutukset laaja-alaisesti.
5 = Huippuosaaja	On organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tunnustettu oman alansa huippuasiantuntija. Toimii edelläkävijänä alallaan ja jakaa osaamistaan organisaatiossa aktiivisesti kehittäen toimintaa ja tuoden sille lisäarvoa.
x = Ei osaa sanoa	Mikäli et ymmärtänyt kysymystä, laita huomio Lisätietoja -kenttään.
Z = Ei kuulu tehtäviin	Valitse, jos väittämä ei millään tavoin kuulu tehtäviisi. Ei voida käyttää henkilöstön tai esimiesten yleisessä osaamiskartassa.
Merkitystaso	
0 = Ei valittu	
1 = Ei merkitystä	
2 = Vähäinen merkitys	
3 = Jonkin verran merkittävä	
4 = Merkittävä	
5 = Erittäin merkittävä	