

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Leena Puhakka

OSAAMISEN JOHTAMINEN LÄHIESIMIESTYÖSSÄ – KÄYTÄNTÖJÄ JA
KEHITTÄMISTARPEITA HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

Marraskuu 2017

Tekijä ei ole noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyön tarkastuksen jälkeen työssä on todettu laajamittaista plagiointia. Tästä syystä opinnäytetyön arvosana on alennettu alimmalle mahdolliselle tasolle, joka on yksi.



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2017
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma
Karjalankatu 2
80220 JOENSUU
(013) 260 600

Tekijä(t)
Leena Puhakka

Nimeke
Osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä – käytäntöjä ja kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta
Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Pohjois-Karjalan Ammattiopisto Joensuu,

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä selvitettiin Pohjois-Karjalan ammattiopiston henkilöstön näkökantaa osaamisen johtamiseen ja kerättiin ideoita sen kehittämiseen. Tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön käsitystä, kuinka henkilöstölle tehtyjä tutkimuksia on käytetty ja hyödynnetty lähijohtamisessa. Tutkimus tehtiin haastattelemalla seitsemäätoista henkilöstön edustajaa.

Tutkimuksessa selvitettiin Pohjois-Karjalan ammattiopiston osaamisen johtamisen rutiineja. Tuloksien mukaan osaamisen johtaminen toimii pääsääntöisesti. Henkilöstö kaipasi koulutuksiin enemmän ammatillista sisältöä ja kehityskeskusteluiden toteutuksessa ja seurannassa henkilöstö havaitsi kehitettävää. Hiljaisen tiedon siirron ennakoitiin nähtiin tärkeänä organisaation tulevaisuuden kannalta.

Tutkimustuloksena esitetään muutamia toimenpiteitä osaamisen johtamisen parantamiseksi. Osaamisen johtaminen on henkilöstön johtamista ja nämä kaksi asiaa on käsiteltävä yhdessä. Osaamisen johtaminen on kiinteä osa organisaation arkea ja siihen tulee panostaa riittävästi.

Kieli
suomi

Sivuja 87
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen johtamisen kehittäminen



THESIS
November 2017
Master`s Degree in Technology
Competence management
Karjalankatu 2
80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author (s)
Leena Puhakka

Title
Competence management – Practices and development needs – the personnel`s point of view
Commissioned by
North Karelia municipal education and training consortium, North Karelia College Joensuu, Technology and Culture

Abstract

In my thesis, I clarified the personnel`s point of view to the knowledge management in North Karelia college and collected ideas for developing it. The aim was to chart the personnel`s understanding how the researches that were held among the personnel have been used and utilized in the close management. The research was done by interviewing seventeen representants of the personnel.

The research clarified the knowledge management routines in North Karelia college. According to the results the knowledge management functions in general. The personnel needed more vocational content for trainings and the personnel noticed a need for improvement in the implementation and follow-up of the employee appraisals. Anticipating the transfer of silent information was seen as important for the organization's future.

As a result of the research, some actions will be suggested for improving the knowledge management. The knowledge management is the personnel management and these two matters have to be dealt together. The knowledge management is a fixed part of the everyday life in the organization and it requires enough investing.

Language
Finnish

Pages 87
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
competence, competence management, competence management development

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Taustaa.....	5
1.2	Tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Osaamisen johtamisen liittyvät käsitteet	8
1.4	Tutkimustavasta päättäminen ja esittely	9
2	Osaamisen johtamisen kirjavaa taustaa	10
2.1	Osaamisen johtamisen määrittely.....	11
2.2	Tutkimuksellista taustaa osaamisen johtamiselle	13
2.2.1	Tietämyksen hallinta	13
2.2.2	Oppiva organisaatio.....	14
2.2.3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	14
2.3	Aineeton pääoma ja johtaminen	15
2.4	Inhimillinen pääoma ja johtaminen.....	17
2.5	Erlaisia katsantokantoja osaamiseen.....	19
2.6	Osaaminen – oppiminen.....	21
2.7	Hiljainen tiedon merkitys osaamisen johtamiselle.....	21
3	Osaamisen johtamisen kehittämisessä käytetyt tavallisimmat keinot	24
3.1	Osaamisen johtamisen kokonaisuus	24
3.2	Osaamisen selvittäminen.....	26
3.3	Kehityskeskustelut.....	27
3.4	Yksilötason osaamisen kehittäminen työpainotteisesti	29
3.4.1	Työkierto.....	29
3.4.2	Sijaisuudet, ristiinkoulutus ja moniosaaminen.....	29
3.4.3	Projektit, erityistehtävät ja työkomennukset	30
3.4.4	Mentorointi, tutorointi, ja mallioppiminen.....	30
3.4.5	Työnohjaus	30
3.4.6	Työnopastus	31
3.4.7	Action learning.....	31
3.4.8	Verkossa tapahtuva oppiminen.....	32
3.4.9	Perehdytys.....	32
3.5	Ryhmätason osaamisen kehittäminen työpainotteisesti	33
3.5.1	Projektit.....	33
3.5.2	Pilotointi	33
3.5.3	Tiimityö	34
3.5.4	Palaverit.....	34
3.5.5	Benchmarking, vierailut, opintoretket.....	35
3.6	Työajan ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen	35
3.6.1	Koulutus.....	36
3.6.2	Omaehtoinen toiminta.....	37
3.7	Yhteenveto osaamisen johtamisen teoriasta	37
4	Osaamisen johtaminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä	40
5	Tutkimuksen toteutus.....	46
5.1	Tutkimusmenetelmät	46
5.2	Kohteen tarkempi esittely	47
5.3	Aineiston keruu sekä näytteen valinta	47
5.4	Aineiston analysointi	49

5.5	Tutkimuksen luotettavuus sekä tarkkuus	49
6	Tutkimuksen tulokset	50
6.1	Johdon käsitys osaamisen johtamisen välineistä.....	50
6.2	Henkilöstön näkemys osaamisesta käsitteenä	53
6.3	Johdon näkemys osaamisesta käsitteenä	54
6.4	Osaamisen johtamisen käytännöt.....	55
6.4.1	Työntekijöiden näkemys osaamisen johtamisen käytännöistä.....	55
6.4.2	Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen käytännöistä	57
6.4.3	Yhteenveto osaamisen johtamisen käytäntöihin liittyvistä näkemyksistä.....	57
6.5	Osaamisen johtamisen kehittäminen	58
6.5.1	Osaamisen johtamisen kehittäminen työntekijöiden näkemänä.....	58
6.5.2	Osaamisen johtamisen kehittäminen esimiesten näkemänä	61
6.5.3	Työntekijöiden ja esimiesten näkemysten vertailua osaamisen johtamisen kehittämisestä.....	62
6.6	Osaamisen johtamisen vaikeudet.....	63
6.6.1	Osaamisen johtamisen vaikeudet työntekijöiden näkökulmasta	63
6.6.2	Johdon käsitys osaamisen johtamisen vaikeuksista	65
6.6.3	Työntekijöiden ja esimiesten näkemysten vertailua osaamisen johtamisen vaikeuksista.....	66
6.7	Tulosten yhteenveto	67
7	Johtopäätökset	68
7.1	Pohjois-Karjalan ammattiopiston osaaminen	69
7.2	Osaamisen johtaminen käytännössä	71
7.3	Osaamisen johtamisen kehittäminen	75
7.4	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa	77
7.5	Tulosten arviointi ja toimenpide-ehdotukset.....	79
	Lähteet	87

Liitteet

Liite 1	Kyselyn saate
Liite 2	Haastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tällä hetkellä yhteiskunnassa tapahtuvat voimakkaat rakenteelliset muutokset ja valtiontalouden heikot näkymät vaikuttavat myös organisaatioiden elämään. Pienin näistä muutoksista ei ole toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi, joka koskettaa kaikkia ammatillista koulutusta järjestäviä organisaatioita. Reformin mukaan opetusta siirretään entistä enemmän työpaikoille ja opiskelussa mennään enemmän yksilöllisyyteen. Ohjauksen toteuttaminen opintojaan työpaikoilla suorittaville opiskelijoille ja samaan aikaan koulussa opintojaan tekeville tulee olemaan melkoinen haaste resursoinnin suhteen. Ongelmaksi muodostuu opetuksen, ohjauksen ja valvonnan resursointi. Resursseja tarvitaan koulumaailmassa, mutta myös työnantajilta odotetaan lisää resursseja asian hoitamiseen. Samaan aikaan nuorisoasteen ja aikuisten koulutus yhdistyy. Samoissa tiloissa opetetaan niin nuoria kuin aikuisia. Tapahtuuko opetus yhtä aikaa vai työaikaa porrastaen on vielä pimennossa. Epätietoisuus opetuksen järjestämisestä, työajasta ja palkkauksesta aiheuttaa paineita henkilökunnassa. Kuinka näyttötutkinto pohjainen koulutus tutkintotilaisuuksineen ja nuorten perustutkintokoulutus näyttöineen aiotaan yhdistää niin, että on vain yksi opiskelijahallinto ja arviointi perusteet. Muutosta kuitenkin tarvitaan, jotta kovassa kilpailussa pärjätään. On osattava sekä elää, että hyödyntää jatkuvaa muutosta. Osaamisen uudistaminen ja johtaminen ovat elintärkeää organisaation kilpailukyvyille.

Opinnäytetyöni kohde on Pohjois-Karjalan ammattiopisto, joka kuuluu Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän konserniin (myöhemmin PKKY). Ammattiopistossa työ kohdentuu Rakentamisen yksikköön, johon nykyisin kuuluvat myös kulttuurialat. Henkilöstöä kohde yksikössä on n. 51 henkilöä, joista esimiesasemassa neljä henkilöä. Opiskelijoita yksikössä on n. 350.

Opinnäytetyöni nimi on *Osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä – käytäntöjä ja kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta*.

Tutkimusidea syntyi kohdeyrityksen Rakentamisen yksikön osastonjohtajan toimesta. Tämän opinnäytetyön tekee ajankohtaiseksi kohdeorganisaation tarve saada tietoa henkilökunnan näkemyksistä osaamisen johtamiselle ja kerätä samalla mahdollisia kehittämissideoita. Opinnäytetyötä tehdessä on Tea Lillbergin pro gradu -tutkimuksesta, "Osaamisen johtaminen – käytäntöjä ja kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta" oli hyötyä tutkimuksen teossa sekä tutkimustulosten pohdinnassa.

1.2 Tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tavoitteena on selvittää nykytila osaamisen johtamisen tasosta lähiesimiestyössä, tarkastella osaamisen johtamisen tapoja Pohjois-Karjalan ammattiopistossa; tarkemmin Rakentamisen yksikössä sekä kartoittaa osaamisen johtamisen tapoihin liittyviä kehitystarpeita henkilöstön näkökulmasta. Haastattelun tuloksena tulisi löytää mahdollisia uusia näkökulmia osaamisen johtamiselle ja luoda toimenpide-ehdotuksia Pohjois-Karjalan ammattiopiston esimiehille, saatujen tutkimustulosten pohjalta.

Päätutkimuskysymys on:

- Millainen käsitys Pohjois-Karjalan ammattiopisto rakentamisen yksikön henkilöstöllä on osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä?

Apututkimuskysymykset ovat:

- Mitä osaamisen osa-alueita organisaatiosta löytyy?
- Millainen toimintakulttuuri on organisaation osaamisen johtamisessa?
- Ilmeneekö osaamisen johtamisessa uudistuspaineita?

Tutkimus määritetään koskemaan osaamisen johtamista ja kehittämistä henkilöstön näkökulmasta. Koulutuspäälliköitä on Rakentamisen yksikössä kolme, joten he kuuluvat tutkimuksen piiriin. Myös koulutusjohtajaa, joka on koulutuspäälliköiden lähiesimies, haastatellaan. Muu johto rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska he eivät ole lähiesimiesasemassa operatiivisella tasolla.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on uudistettu koko organisaatiota koskeva strategia vuosille 2016 – 2019. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän strategian (2015a) mukaan muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työterveyshuoltoon ja työhyvinvoinnin kehittämiseen käytetään vuosittain 5% henkilömenoista. Lisäksi neljän vuoden strategiakauden aikana jokainen vakituinen opettaja uudistaa osaamistaan työelämäjaksolla. Työelämästä saatujen kokemusten jakaminen on kaikkien velvollisuus. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Strategia 2016 – 2019, 5.) Pohjois-Karjalan kuntayhtymän pedagogisen strategian (2015b, 28–29) mukaan henkilöstön osaamistavoitteet johdetaan työelämän ja opiskelijoiden tarpeista ja PKKY :n strategisista tavoitteista. Palautejärjestelmä tuottaa tietoa toiminnan tuloksista ja palautetietoa hyödynnetään henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Osaamisen ja kehittämisen keinoina käytetään osaamiskartoitusta, kehityskeskustelua sekä työelämäjaksoja. Muita käytössä olevia keinoja ovat koulutus ja opiskelu sekä työssä oppiminen, työkierto sekä erilainen Benchmarking-yhteistyö niin sisäisten kuin ulkoisten kumppaneiden kanssa. Aloitettaessa toteuttaa sovittuja käytänteitä osaamisen kehittämisessä onkin hyvä hetki selvittää henkilöstön näkemys osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämiskeinoista osaamisen johtamiselle. Kyseistä aluetta ei myöskään ole koskaan aikaisemmin organisaatiossa tutkittu, joten siitä ei löydy aikaisempaa tutkimustietoa

Tarkoitus on siis saada ideoita ja vinkkejä osaamisen johtamisen käytäntöihin, jotta osaamisenjohtamista voidaan kehittää ja korjata toimimattomia käytäntöjä. Hyvin sujuvalla osaamisen johtamisella on selkeä yhteys laadukkaaseen työn tulokseen.

Perinteisesti rakentaminen ja kulttuuri mielletään aloina hyvin erilaisiksi, niinpä onkin mielenkiintoista selvittää, ilmeneekö kyseisten alojen välillä eroja

osaamisen johtamisen käytännöissä ja kuinka henkilöstö kokee osaamisen johtamisen organisaatioissamme. Ohjaajanani toimii PKKY:n kehitysjohtaja Jatta Herranen ja Karelia-ammattikorkeakoulun puolelta lehtori Jyri Roihuvuo.

1.3 Osaamisen johtamisen liittyvät käsitteet

Viitalan (2005, 113) mukaan osaamisella on monia suomenkielisiä vastineita, kuten lahjat, valmiudet ja metataidot. Hyrkään (2009, 52) mukaan taas osaamista voi olla eri toimintatasoilla kuten yksilö-, organisaatiotasolla. Kupias ym. (2014, 50) mielestä osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Hänen mukaansa osaamista voi tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Lönnqvist ym. (2005, 33) jakaa osaamisen muun muassa henkilöstön erityisosaamiseen ja sosiaalisiin kykyihin. Osaamista voidaan luokitella hyvin monella tavalla, koska sitä on hyvin monenlaista. PKKY:n tutkimuksessa osaamiseen ymmärretään kuuluvan myös inhimillinen pääoma. Siihen katsotaan kuuluvan substanssiosaamisen lisäksi myös henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi luovuus, motivaatio, proaktiivisuus, oma-aloitteisuus ja itseluottamus. Myös epävarmuuden ja paineensietokyky ovat tärkeitä ominaisuuksia nykypäivän työelämässä. Lönnqvist ym., (2005, 35-37) pitää työntekijän asennetta erityisen tärkeänä ominaisuutena. Koulutuksella on suuri merkitys Osaamisen kehittymiseen vaikuttavat niin koulutus kuin työntekijän oma halu kehittyä ja pitää tiedot ajan tasalla.

Osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä vielä kovin vakiintunut, vaikka monet siihen sisällytetyt asiat ovatkin jo hyvin tuttuja ja vakiintuneita. Osittain tästä syystä arkitulkinta onkin monesti se, että osaamisen johtaminen nähdään vain osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana (Viitala, 2005, 14.) Helsilä & Salojärvi (2013, 147) mukaan osaamisen johtamista voidaan tarkastella ainakin henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen tai tiedon tallentamisen näkökulmasta. Aineettoman

pääomanjohtamisen näkökulmasta osaaminen puolestaan nähdään kokonaisuutena, joka muodostuu henkilöstön osaamisesta (inhimillinen pääoma), organisaation tavasta toimia (rakenteellinen tai sisäinen pääoma) sekä suhteista ja verkostoista (suhdepääoma). Hyrkään tutkimuksessa (2009, 65, 90) osaamisen johtaminen jaetaan tietojohtamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja oppivaan organisaatioon. Samalla Hyrkäs (2009, 87) korostaa osaamisen johtamisessa osaamisen kartoittamista tai mittaamista, yhteisöllisyyttä sekä innovatiivista asennetta. Osaamisen johtaminen ei ole yksittäisten osaamisten lisäämistä tai ostamista vaan strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. (Sumkin & Tuomi, 2012, 14.)

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen kehittämistä käydään läpi lähinnä erilaisten kehittämistapojen avulla. Tärkeää on myös huomioida hyvä työilmapiiri, johtamiskulttuuri ja käytettävät järjestelmät. Hyrkäs (2009, 64) kutsuu osaamisen johtamisen arkkitehtuuria osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmäksi. Järjestelmään kuuluu sekä suunnittelu- että seurantajärjestelmiä, mutta myös osaamisen kehittämisjärjestelmiä, erilaisia toiminnallisia malleja ja käytäntöjä tukemaan oppimista. Yksilön osaamista voidaan kehittää perehdytyksellä, työnopastuksella, työnkierrolla ja mallioppimisella sekä tiimitasolla erilaisilla kehittämishankkeilla, tiimityöllä ja palaverilla. Yksilön osaamista voidaan kehittää myös työn ulkopuolella tapahtuvalla osaamisen kehittämisellä, joita ovat esimerkiksi koulutus ja omaehtoinen oppiminen. (Viitala, 2005, 260–274.)

1.4 Tutkimustavasta päättäminen ja esittely

Työni tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta (case study). Tapaustutkimus soveltuu hyvin silloin, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia Tutkimuksen kohteena voi olla yritys, palvelu, toiminta tai

prosessi. Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Tyypillistä tapaustutkimukselle on sen pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu on hyvä, koska sen avulla on helpompi ymmärtää yritystä kokonaisvaltaisesti sen omassa toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52).

Tutkimuksen kohteena ovat Pohjois-Karjala ammattiopiston Rakentamisen ja kulttuurin (myöhemmin Amojtk) henkilökunta ja tutkittavana ilmiönä osaamisen johtamisen toimintatavat ja kehitystarpeet yrityksen henkilöstön perspektiivistä katsottuna. Tarkoituksena on saada selville henkilöstön mielipiteitä osaamisen johtamisesta ja kertoa johdolle osaamisen johtamisen mahdollisista kehittämiskohteista.

Empiirinen osuus tehtiin teemahaastattelun avulla ja se tehtiin haastattelemalla kolmeatoista työntekijää ja neljää esimiestä. Työntekijöiden haastateltavat valittiin niin, että rakentamisen ja kulttuurin perustutkinnot tulivat edustetuiksi.

Teemahaastattelun tarkoitus on hankkia tietoa siitä, millaisia osaamiseen liittyviä rutiineja henkilöstö näkee työympäristössään, mitkä asiat osaamisen johtamisessa toimivat hyvin ja mitkä taas kaipaavat kehittämistä. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja se on sovellettavissa monella eri tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55)

2 Osaamisen johtamisen kirjavaa taustaa

Tässä luvussa käsitellään teoreettista taustaa osaamisen johtamiselle. Lyhyesti käsitellään muun muassa osaamisen johtamisen historiaa ja tutkimusta sekä edetään tietojohtamisesta oppivaan organisaatioon sekä käydään läpi

henkilöstövoimavarojen johtamista ja päätetään aineettoman pääoman ja inhimillisen pääoman johtamiseen.

2.1 Osaamisen johtamisen määrittely

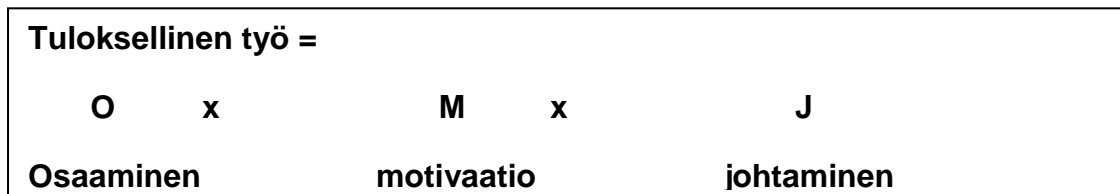
Tällä hetkellä toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa tapahtuvat voimakkaat rakenteelliset muutokset ja valtiontalouden heikot näkymät vaikuttavat myös organisaatioiden elämään. Muutosta kuitenkin tarvitaan, jotta kovassa kilpailussa pärjätään. On osattava sekä elää, että hyödyntää jatkuvaa muutosta. Osaamisen uudistaminen ja johtaminen ovat elintärkeää organisaation kilpailukyvyille.

Yrityksen osaamisen johtaminen on loogista työtä ja siinä fokus on oltava tulevaisuudessa. Epämääräisillä suuntalinjoilla ei yritys voi suunnitella tulevaisuuttaan. Yhteinen näkemys tulevasta on oltava kirkkaana kaikkien mielissä, jotta oikea suunta voidaan valita. Ajatusten selkiyttäminen edellyttää yrityksen tilan analysointia ja selkeän tavoitteen asettamista. (Viitala, 2005, 14–15.) Vallitsevien realiteettien tunnistaminen ja tunnustaminen sekä etenemissuunnan valitseminen, ovat ydin asioita, joiden avulla yrityksen johtaminen mahdollistuu.

Oikeanlaisella osaamisen johtamisella luodaan hyvät edellytykset osaamisen kehittämiseksi ja ylläpidolle. Tämä edellyttää johtamisen määrittelemistä ja arviointia. Onnistuessaan osaamisen johtaminen näkyy esimerkiksi uusina toimintatapoina ja tuotteina tai talouden hyvinä tuloksina. (Coates, 1999.) Tason kohotus osaamisessa ja sen ylläpidossa sekä osaamisen hyödyntäminen ovat kaikki yhtä tärkeässä roolissa. (Stähle & Grönroos, 1999, 46–48.) Yksilön osaaminen on yrityksen osaamisen perusta. Osaamisen johtamisen ideana on ymmärtää yksilön oppiminen ja osaaminen. (Viitala, 2005, 14–15; Viitala, 2013, 170.)

Berio & Harzallah, (2005) käsittelevät osaamisen johtamista neljänä prosessina. Prosessi alkaa osaamisen tunnistamisella, jatkuu yksilön osaamisen analysoinnilla, osaamisen hankinnalla ja päättyy osaamisen käyttämiseen eli henkilövalintoihin.

Tuomi ja Sumkin (2012, 28) visioivat, että tuloksellinen työ muodostuu osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmänä. Näiden kolmen tekijän on syytä myös olla yhteensopivia. Yhdenkin tekijän puuttuminen vaikuttaa tuloksellisuuteen. Menestymisen tae on yhteinen osaaminen. Yksilön tahtotilan eli motivaation tulee tähdätä yhteiseen tavoitteeseen ja johtamistaitoja tarvitaan työn, osaamisen ja motivaation oikeanlaiseen suhteuttamiseen. Kyseessä on siis kolmen tärkeän osan liitto.



Kuva 1. Tuloksellisen työn osat (Mukaan Tuomi & Sumkin, 2012, 28).

Ammatillinen koulutus on muuttunut ja tulee olemaan muutoksessa, koska koulutuslaitosten on vastattava työelämän vaateisiin ja digiloikan hyödyntäminen mahdollistaa erilaisen ja nopeamman koulutuksen. Tämä muodostaa henkilöstölle haasteen omaksua elinikäisen oppimisen avaintaitoja. Jatkuvassa, nopeatempoisessa muutoksessa henkilöstön tulee kehittyä ja muuttua. Osaamisen kartoittaminen, henkilöiden vahvuuksien ylläpito sekä uusien apuvälineiden, työmenetelmien ja asiakokonaisuuksien hallinta ovat eilinehto kilpailussa.

Tätä tukeekin Viitalan (2013, 170) näkemys, että osaamisen johtamisen tärkein osa on henkilöstön osaamisen tason kohottaminen ja ylläpitäminen ja tehokas hyödyntäminen. Työntekijän osaaminen on ratkaisevaa koko yrityksen kannalta.

2.2 Tutkimuksellista taustaa osaamisen johtamiselle

Osaamisen johtaminen on kirjallisuudessa esitetty melko epämääräisesti ja käsitteet ovat sekavia. Varsinaisia teorioita osaamisen johtamiselle löytyy varsin vähän. Käytän seuraavassa apuna Hyrkäksen (2009, 90) tekemää luokittelua osaamisen johtamisesta, jossa hän jakaa tutkimustavat kolmeen osaan: tietojohdamiseen ja tietopääoman johtamiseen, oppivaan organisaatioon ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

2.2.1 Tietämyksen hallinta

Hyrkäksen (2009, 67-69.) tutkimuksessa löytyy runsaasti viittauksia tietojohdamisen alueelta tehtyihin tutkimuksiin, jotka käsittelevät erilaisia osaamisen johtamisen menetelmiä. Pääasiassa ne käsittelevät tietoteknisen osaamisen johtamisen menetelmiä. Samaisen tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisessa on mielipide-eroja. Toiset tutkijat korostavat tiedon haltuunottoa ja toiset taas painottavat tiedon luomisen ja jakamisen tärkeyttä. Osaamisen ja tiedon johtaminen yrityksessä voi olla tiettyjen toimintojen tai tapahtumien jatkuva ketju, jolloin niistä on yritykselle hyötyä kilpailtaessa markkinoista. Varmaa kuitenkin on, että tiedon johtaminen ja tietopääoman johtaminen on hoidettava yhdessä.

2.2.2 Oppiva organisaatio

Viitalan (2006, 38–39) mukaan tutkittaessa menestyviä yrityksiä havaittiin, että yritykset, joissa osaaminen oli huippuluokkaa ja kehittyi nopeasti, löytyi selviä piirteitä, joilla oli suora yhteys kehittyvään ja korkeatasoiseen osaamiseen. Organisaatioista löytyi selkeästi Garvinin (1993, 78–91) määritelmän mukaisia tunnuspiirteitä. Sellainen yritys, joka luo, hankkii ja siirtää tietoa sekä mukauttaa toimintoja tietoihin pohjautuen, on oppiva organisaatio. Viitalan (2006, 40) mukaan oppivasta organisaatiosta löytyvät huippuosaajat, yhteiset toimintamallit, kaikkien tiedostama käsitys tulevaisuudesta ja yhdessä oppiminen. Lisäksi Lönnqvist ym. (2005, 92–93) mukaan oppivalle organisaatiolle ovat tunnusomaisia piirteitä systemaattinen ajattelu, yksilöiden kyvykkyys, kaikilla tasoilla tiedostetut ajattelumallit ja kaikkia ohjaavat yhteiset visiot sekä tehokas tiedon kulku. On tärkeää, että oppivassa organisaatiossa, myös johto osallistuu osaamisen määrittelyyn. Johtajien tulee toimia oppimisen mahdollistajina. Hyvä johtaja pystyy suhtautumaan omiin mielipiteisiinsä ja ajatuksiinsa kriittisesti. Hän osaa myös perustella miksi epäonnistumiset ovat tärkeitä kehittymisen ja oppimisen kannalta. Jotta oppiminen organisaatiossa onnistuu kaikilla tasoilla, on jokaisen osallistuttava kehittämiseen.

2.2.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

HRM -tutkimuksessa tutkitaan paljon esimerkiksi kouluttamisen ja organisaation kehittämisen vaikutuksia yrityksen tuloksiin. HRM :n voidaan liittää myös osaamis pohjainen johtaminen, missä keskeisiä käsitteitä ovat organisaation osaaminen, kyvykkyys sekä osaamisen johtamisen kysymykset. (Hyrkäs, 2009, 17, 74.) Ulrichin (1997) mallissa henkilöstövoimavarojen johtaminen jaetaan neljään sektoriin. Ensimmäisessä sektorissa HRM on yrityksen strateginen kumppani ja se on sidottu strategiaan. Toisessa sektorissa painottuu hallinto ja

hallinnolliset tehtävät. Kolmannessa sektorissa painottuu henkilöstön koulutus, palkitseminen ja tukeminen. Neljännessä sektorissa pääpaino on uudistumisella ja muutoksella. Henkilöstöjohtamisesta vastuu kuuluu yleensä HR-asiantuntijoilla, kun taas kokonaisvastuu HRM -johtamisesta on esimiehen tehtävä. Hyrkään (2009, 72) mukaan mm. Guest (1987; 1997) on tutkinut HRM -konseptia ja sieltä on noussut esille HRM -prosessin monivaiheisuus. HRM-strategiat vaikuttavat esimerkiksi uuden henkilöstön palkkaamiseen ja koulutusperiaatteisiin. Käytännössä toimenpiteet tulee suunnitella niin, että tulokset näkyvät sekä taloudessa että voimavaroissa. (Guest, 1987. 503–521;1997. 263–276)

2.3 Aineeton pääoma ja johtaminen

Aineetonta pääomaa on tietopääoma. Sitä pidetään sijoituksena, jonka pitäisi tuoda taloudellista hyötyä. (Hyrkäs, 2009, 69) Aineettoman pääoman merkitys ja tärkeys yrityksille ymmärretään ja siksi ei olekaan ihme, että yritykset panostavat osaamisen ja kehittämiseen. Lönnqvist ym. (2005, 60-65) mainitseekin, että aineettomalla pääomalla saadaan aikaan suurin osa yrityksen kasvusta ja arvon kohoamisesta. Aineettoman pääoman arvostus on noussut fyysisten resurssien ohitse. Hyödyntääkseen aineetonta pääomaa parhaalla mahdollisella tavalla, on yrityksen tunnettava omaisuutensa hyvin. Tässä astuu hiljaisen tiedon hallitseminen ja siirtäminen merkittävään asemaan yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisessä.

Aineettoman pääoman johtamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka pyrkii ohjaamaan ja samalla kehittämään yrityksen aineettomia voimavaroja sekä niiden parasta mahdollista hyödyntämistä. Aineettoman pääoman johtaminen muodostuu kahdesta alueesta: ohjaaminen ja kehittäminen. Ne liittyvät saumattomasti toisiinsa. Ohjaaminen on strategista toimintaa ja kehittäminen

taas käytännön toiminnan edistämistä. Ohjaamisessa pääpaino on resurssien ja toiminnan arvioinnissa ja ohjaamisessa. Tärkeää on selvittää yrityksen aineettomien resurssien nykyinen tila ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Kehittämisessä taas panostetaan resurssien toiminnan käytännön edistämiseen. Edistämisen onnistumiselle on edellytyksenä, että selvitetään, kuinka aineetonta pääomaa on mahdollista saada yritykselle tulevaisuudessa, ja kuinka jo olemassa olevaa pääomaa voidaan kehittää. Ohjaaminen ja kehittäminen liittyvät siis kiinteästi toisiinsa. (Lönqvist ym. 2005, 99–102.)

Lönqvist ym. (2005, 12) jakaa aineettoman pääoman kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdepääomaan. Jakoa havainnollistetaan taulukossa 1.

Taulukko 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Mukaihen Lönqvist ym. 2005, 31).

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> osaaminen henkilöominaisuudet asenne tieto koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> suhteet asiakkaisiin suhteet muihin sidosryhmiin maine brändit yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> arvot ja kulttuuri työilmapiiri prosessit ja järjestelmät dokumentoitu tieto immateriaalioikeudet

2.4 Inhimillinen pääoma JA johtaminen

Lönnqvist ym. (2005, 32) selvittää, että inhimillinen pääoma on sellaista osaamista, joka on yritykselle elin tärkeää menestymisen kannalta. Viitala (2013, 172) taas määrittelee inhimillisen pääoman sisältävän yrityksessä toimivien henkilöiden tiedot, taidot, ja kokemuksen. Osa tästä tiedosta on nähtävillä ja osa taas piilossa. Inhimillisestä pääomasta huolehdittaessa onkin tärkeää selvittää, millaisia osaajia yrityksellä on tällä hetkellä, ja kuinka heidän osaamistaan kehitetään jatkossa niin, että se palvelee yritystä tulevaisuudessa parhaalla mahdollisella tavalla. Viitalan (2005, 103) mukaan Dave Ulrich (1998) laajensi koko osaamisen johtamisen näkökulmaa sisällyttämällä älylliseen pääomaan tietojen ja taitojen lisäksi ehdottoman tärkeän osatekijän, jolla hän tarkoittaa sekä motivaatiota että sitoutumista. Myös Lönnqvist ym. (2005, 34–45) mukaan motivaatiolla ja sitoutumisella on tärkeä rooli, jotta työntekijän osaaminen on yrityksen hyödynnettävissä. Sitoutunut työntekijä on sisäistänyt yrityksen päämäärät ja käytetyt keinot niihin pääsemiseksi. Sitouttamiseen yritys voi käyttää erilaisia kannustimia. Tällaisiksi voidaan lukea myös jatkuva kouluttaminen ja itsensä kehittämisen mahdollistaminen.

Lönnqvist ym. (2005, 33–34) jakaa osaamisen neljään osaamisalueeseen. Näitä ovat substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen ja sosiaaliset taidot. Substanssiosaaminen on oman alan erityistä ammattiosaamista. Useimmiten se on ehdoton edellytys valittaessa työntekijöitä yritykseen. Substanssiosaaminen on harvoin riittävä peruste valita henkilöitä yritykseen, vaan esimerkiksi liiketoimintaosaaminen on useimmiten toinen tärkeä valintaperuste yrityksessä toimiville alasta riippumatta. Oman substanssiosaamisen lisäksi olisikin hyvä tietää edes perusasioita esimerkiksi taloushallinnosta, markkinoinnista ja viestinnästä, tuotekehityksestä, tuotantoprosessista ja johtamisesta. Organisaatio-osaaminen muodostuu yrityksen toimintahistorian tuntemuksesta, tuotteiden ja palveluiden tietämyksestä, järjestelmien tuntemuksesta sekä asiakassuhteiden ja yhteistyökumppaneiden tuntemuksesta. Organisaatio-osaamista karttuu vuosien mittaan yrityksessä ja hyvällä perehdytyksellä taitoa voidaan kehittää. Organisaatio-osaaminen on yritykselle tärkeää, sillä se ratkaisee, kuinka hyvin

henkilön oman alan osaaminen voidaan hyödyntää yrityksessä. Neljäntenä osaamisalueena ovat sosiaaliset taidot. Nämä taidot tulevat esille erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten asiakkaan kohtaamisessa tai ristiriitatilanteissa. Kehittääkseen sosiaalisia taitojaan yksilön kannattaa harjoitella kokoustekniikkaa ja keskustelutaitoja.

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat osana myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet. Kyseisiä piirteitä ovat muun muassa luovuus, motivoituneisuus, ennakointikyky, oma-aloitteisuus ja luottamus omaan pysyvyyteen työyhteisössä. Työntekijän omalla luovuudella on suora yhteys yrityksen innovatiivisuuteen, joten kyseinen ominaisuudella on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Motivoitunut työntekijä tietää työn tavoitteet ja pyrkii toteuttamaan tavoitteet käyttäen voimavarojaan tehokkaasti. Hän myös kestää hyvin stressiä ja paneutuu oman työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen. Ennakoiva työntekijä kontrolloi ja pyrkii vaikuttamaan tilanteeseen, eikä reagoi vasta tapahtuneen jälkeen. Ennakoiva työntekijä on myös aloitteellinen ja hän haluaa sekä kykenee ottamaan vastuuta. Oma-aloitteisuus näkyy työntekijän tekeminä itsenäisinä ratkaisuinä ja päätösinä. Oma-aloitteisuus näkyy itsenäisenä ja vastuullisena työskentelynä. Lisäksi luottamus oman työpanoksen säilymiseen yrityksessä on tärkeä motivoija. Nykypäivän työelämä on hyvin hektistä, jolloin epävarmuuden ja paineen sietokyky korostuvat. (Lönnqvist ym. 2005, 34–35.)

Asenne tarkoittaa ihmisen suhtautumista muihin ihmisiin tai muutoksiin yleensä. Asenteet syntyyn vaikuttavat lapsuuden ja nuoruuden ajan kasvuympäristö ja kasvatus. Asenne on melko pysyvä, sisäisesti omaksuttu ja hitaasti muuttuva valmius reagoida ärsykkeisiin. Työelämässä asenteet näkyvät yksilön arvo maailmassa ja ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka omaa osaamista ja tietoa käytetään työssä. (Lönnqvist ym. 2005, 35–36.)

Yksilön kannalta osaamisen tärkein perusta on tieto. Tieto muodostuu kokemuksista, omasta arvomaailmasta ja kekseliäisyydestä. Pelkkä tieto ei tee kenestäkään taitajaa, vaan tiedon hallittu soveltaminen. Tietoa luokitellaan monella tavalla. Eksplisiittinen eli selväsanainen tieto on julkilausuttua, se on näkyvää ja sitä voi siirtää sekä jakaa että arvioida. Hiljaista tietoa sen sijaan

saattaa olla vaikea kertoa tai kuvailla toiselle, saati sitten jakaa. Se on hyvin henkilökohtaista ja tieto perustuu henkilön omiin mielipiteisiin, totuttuihin tapoihin, arvomaailmaan ja kuvitelmiin, jopa tunteisiin. Yrityksien tulisikin panostaa hiljaisen tiedon siirtoon ja hyödyntämiseen. Hiljaisen tiedon saaminen näkyville edellyttää havainnointia, keräämistä ja jakamista. Uusien innovaatioiden kehittämiseen tulisikin olla resursseja ja samalla tulisi parantaa toiminnan laatua hyödyntämällä olemassa olevaa hiljaista tietoa. (Lönqvist ym. 2005, 36–37.)

Lönqvist ym. (2005, 37) on selvittänyt, että työntekijän muodollinen pätevyys vaikuttaa jopa suoraan osaamisen kehittymiseen. Substanssiosaaminen perustuukin suurelta osin koulutukseen. Muodollinen pätevyys ei ole tae osaavasta ammattilaisesta, vaan työntekijän tulee itsensäkin huolehtia oman osaamisen ylläpidosta.

2.5 Erilaisia katsantokantoja osaamiseen

Osaamisella voidaan ymmärtää monenlaista osaamista. Hyrkään (2009, 49) mielestä osaaminen voi olla pätevyyttä ja tietotaitoa, Lönqvist ym. (2005, 33) mukaan taas osaaminen koostuu substanssi- ja liiketoimintaosaamisesta, organisaatio-osaamisesta ja sosiaalisesta osaamisesta. Osaamista käsitteenä voidaan kuitenkin laajentaa myös yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla kuten esimerkiksi luovuus ja oma-aloitteisuus. Aikaisemmin on jo todettu, että asenteella on merkitystä, sillä se kertoo työntekijän työn arvostuksesta työtä kohtaa. Sillä on havaittu olevan vaikutusta sekä yksilötason osaamiseen, että tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa. Koulutuksen vaikutusta osaamisen kehittymiseen ei myöskään voida vähätellä. (Lönqvist ym. 2005, 35–37.)

Hyrkäs (2009, 52) jakaa osaamisen tasoihin sen mukaan missä osaaminen sijaitsee. Ydinosaaminen tarkoittaa organisaation osaamisalueita, joiden avulla organisaatio on kilpailijoitaan parempi, ja joiden varaan sen kilpailukyky

rakentuu. (Hyrkäs, 2009, 53.) Tasoilta löytyy myös hiljaista tietoa ja osaamista. (Hyrkäs, 2009, 25.)

Kuvassa 2 havainnollistetaan ammattitaitoon liittyvää osaamista pyramidirakenteella. Pyramidin kerrokset edustavat kukin erilaisia ammattitaidon osa-alueita. Pyramidissa alimmaksi sijoittuvien osaaminen on persoonallisia ominaisuuksia ja ihmisenä kehittymistä. Huipulla taas osaaminen liittyy kiinteästi suoritettavaan työtehtävään. (Viitala, 2005, 116.)



Kuva 2. Osaamispyramidi mukaillen (Viitala, 2005, 116).

Viitalan (2005,117.) mukaan organisaation osaaminen muodostuu yrityksen kannalta merkityksellisistä asioista ja yhteisesti hyväksytyistä toimintakulttuurista Verkostojen, niin sisäisten kuin ulkoisten hallitseminen kuuluu osaamiseen. Parhaiten henkilön hiljaista tietoa saadaan hyödynnettyä yrityksessä, jos henkilön osaaminen saadaan kohdennettua mahdollisimman oikein.

Yksilön osaaminen muodostuu muun muassa erilaisesta tiedosta, työkokemuksesta, verkostoista ja kontakteista työhön liittyen. Koulutus, itseopiskelu ja käytännön tehtävät kasvattavat yksilön osaamista (Ojala, 2008, 50–51.) Työvuosien myötä henkilölle karttuu sellaista osaamista, jota on vaikeaa kirjoittaa paperille sen henkilökohtaisuuden takia. (Ojala, 2008, 52.)

2.6 Osaaminen – oppiminen

Viitalan (2005, 135–136.) mukaan oppiminen tuottaa aina osaamista. Siksi osaamisen johtamisen parissa työskentelevien esimiesten olisikin tärkeää ymmärtää oppimisprosessi. Yksilön oppiminen on usein mielletty vain tietojen ja taitojen omaksumiseksi. Oppiminen on kuitenkin monimutkaisempi prosessi. Tämän päivän työntekijän on kyettävä poisoppimaan vanhoja toimintatapoja ja kyettävä tarkastelemaan kriittisesti omia asenteitaankin. On kyettävä katsomaan toimintaympäristöä aivan uudesta suunnasta.

Oppiessamme peilaamme aina opittavaa asiaa tai taitoa aikaisempia kokemuksiamme vasten. Tämän vuoksi on inhimillistä, että emme kopioi oppimamme asiaa sellaisenaan, vaan rakennamme oppimaamme uudelleen omassa mielessämme. Tämän vuoksi tiimin jäsenet, jotka osallistuvat samaan koulutukseen, saavat siitä irti eri asioita. (Kupias ym. 2014, 108–109.)

2.7 Hiljainen tiedon merkitys osaamisen johtamiselle

Hiljainen tietämys on noussut esiin erityisesti suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymiseen liittyvässä keskustelussa. Monessa organisaatiossa on huolena ollut, miten eläkkeelle siirtyvien konkareiden osaaminen ja tietämys saadaan jaettava organisaatioon jääville työntekijöille. Kaiken kaikkiaan kiinnostus

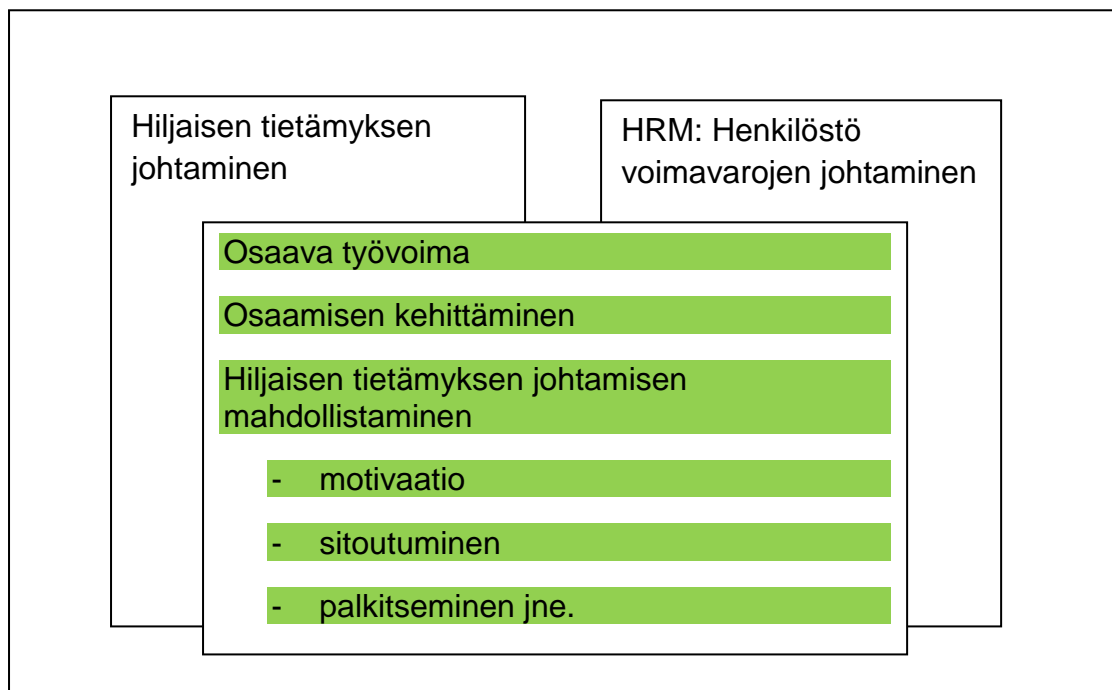
hiljaista tietämystä kohtaan on kasvanut. Organisaatioissa on oivallettu, että uuden tiedon luominen auttaa niitä pärjäämään kilpailussa. Uuden tiedon luomisella varmistetaan toiminta myös tulevaisuudessa. Kiinnostuksen herääminen hiljaista tietämystä kohtaan on myös nostanut osaamisen johtamisen huomion kohteeksi. Hiljaiseen tietämykseen liittyvät erityispiirteet ovat kuitenkin nostaneet esille tarpeen tarkastella johtamista nimenomaan hiljaisen tietämyksen hallinnan näkökulmasta. (Virtainlahti, 2008, 15.)

Virtainlahden (2008, 64) mukaan hiljaisen tietämyksen johtamisen kannalta on tärkeää, että osaaminen ja tietämys näkyvät organisaation strategiassa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on ensimmäinen askel, kun lähdetään tekemään hiljaisen tietämyksen hallintaan liittyviä toimenpiteitä (Virtainlahti, 2008, 85.) Virtainlahden (2008, 87.) mukaan hiljaisen tietämyksen esille tuominen ja jakaminen kaikkien organisaation jäsenten käyttöön vahvistavat koko organisaatiota ja mahdollistavat selviytymisen kiristyneillä markkinoilla.

Virtainlahti (2008, 118) esittää seuraavia yhteistyömuotoja hiljaisen tietämyksen jakamista tukeviksi:

- tiimit ja työryhmät
- mentorointi
- mestari-oppipoika-malli
- seniori-juniori-työparit
- konkari-aloittelija-työparit
- sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt
- verkostot
- kokemustenvaihtopiirit
- reflektio.

Hiljaisen tietämyksen johtaminen liittyykin monelta osin henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Molemmissa huomioidaan osaamiseen liittyvät asiat: osaava työvoima ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi HRM:ssa keskitytään hiljaisen tietämyksen johtamisen kannalta tärkeiden taustatekijöiden mahdollistamiseen. työkyky, motivaatio ja sitoutuminen ovat tekijöitä, jotka myös edistävät hiljaisen tietämyksen johtamisen tavoitteita. (Virtainlahti, 2008, 65.)



Kuva 3. Hiljaisen tietämyksen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välisiä liittymäkohtia (Mukaiillen Virtainlahti, 2008, 65).

3 Osaamisen johtamisen kehittämisessä käytetyt tavallisimmat keinot

Luvussa kolme käsitellään osaamisen johtamisen kokonaisuutta ja osaamisen kartoittamisen ja kehityskeskustelun merkitystä osaamisen johtamisen kehittämisessä. Osaamisen johtamista käsitellään työssä lähinnä osaamisen kehittämismenetelmien kautta. Menetelmiä käsitellään niin yksilö- kuin ryhmätasolla sekä työn ulkopuolella. Käsittely järjestyksessä käytetään samaa jaottelua kuin Riitta Viitala on käyttänyt teoksessaan Johda osaamista. Lopuksi peilataan osaamisen johtamisen teoriaa kirjallisuuden avulla ja avataan hieman tutkimusprossia.

3.1 Osaamisen johtamisen kokonaisuus

Viitalan (2013, 184) mukaan yrityksen tarvitseman osaamisen huolehtiminen ja kehittyminen varmistetaan osaamisen johtamisen järjestelmän tuella. Järjestelmään kuuluvat kaikki sellaiset rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Tästä asiasta on puhuttu myös käsitteellä osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä. Kyseinen järjestelmä sisältää muun muassa suunnittelu- ja seurantajärjestelmät, osaamisen kehittämisjärjestelmät, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt. Myös osaamista tukevat erilaiset HR-toiminnot, tietohallinto ja -järjestelmät kuuluvat osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään, jota tehostavat yrityksen organisaatorakenne ja työn organisointitavat.

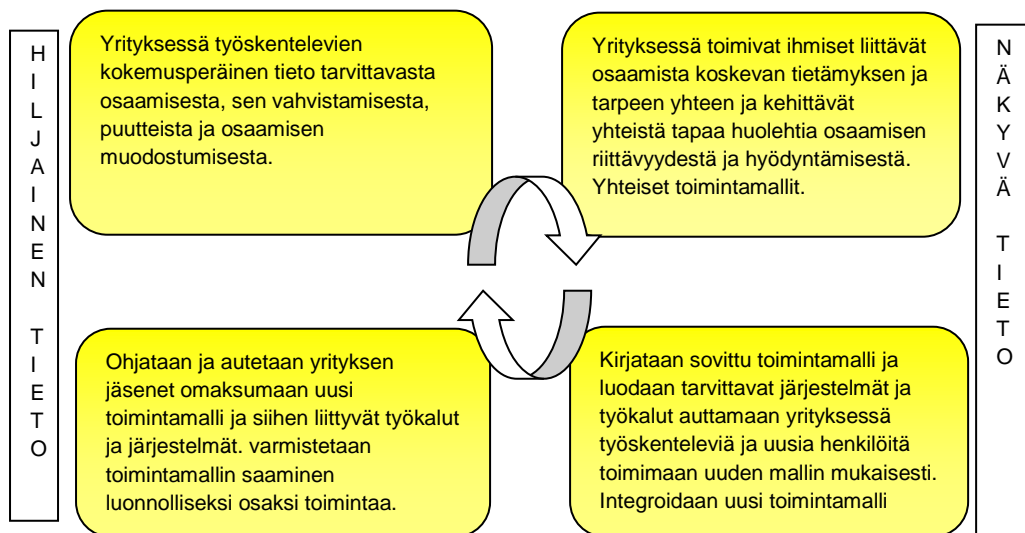
Suunnitelmallisuudella henkilöstön kehittämisessä varmistetaan, että yrityksen henkilöstöllä on oikeanlainen osaaminen. Näin henkilöstöllä on valmiudet työskennellä tarkoituksenmukaisesti. Nykyisin yrityksillä ei enää ole varaa jäädä

odottamaan, että henkilökunta itse havaitsisi omat kehittymistarpeensa ja kehittäisi itseään. Vastuu henkilöstön kehittämisestä on yhteinen. Jokainen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajantasaisena, ja yritys tukee tätä tavoitetta. (Viitala, 2005, 257.) Henkilöstöammattilaisten tehtävä osaamisen johtamisessa on tärkeä, ja he ovat olleetkin vastuussa osaamisen kehittämisen huolehtimisesta yrityksissä. Osaamisen johtamisen päävastuu on liiketoiminnasta vastaavilla johtajilla ja yksikön vetäjillä. Paras tulos osaamisen johtamisessa saadaan silloin, kun henkilöstöammattilainen konsultoi ja auttaa yksikön vetäjiä luomaan sellaisen osaamisen tason, että sen avulla tavoitteet saavutetaan. (Viitala, 2013. 184–185.)

Henkilöstökehittämisessä yksi yleisin ongelma on lyhyen tähtäimen tavoitteet. Kehittäminen tarvitsee aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja kulttuuriksi yrityksessä. Toinen hyvin yleinen heikkous kehittämistoimissa on osaamisen kehittämistoimien ohuus. Kehittämistoimia mitataan ja arvioidaan harvoin, ja arviointi muodostuu pinnalliseksi, koska mitataan lähinnä koulutettavien tyytyväisyyttä. Perusteelliseen arviointiin tarvitaan aikaa ja vaivaa. Kehittämistoiminnan kokonaisarviointiin on tarjolla muutamia malleja, joista yksi on Brinkerhoffin (1991) malli. Se perustuu kuuteen arviointivaiheeseen: ensimmäisessä arviointivaiheessa arvioidaan tiedonkeruun laajuutta ja syvällisyyttä, osallistumisen laajuutta sekä tiedonkeruun tehokkuutta. Toisessa vaiheessa käydään läpi suunnitteluprosessi ja sen tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma. Kolmanneksi arvioidaan toteutusta ja neljännessä aikaansaannoksia eli tulosta. Viides vaihe on edellisiin verrattuna pidemmän aikavälin arviointia, ja siinä vertaillaan toiminnan kehittymistä hankkeen jälkeen suhteessa tavoitteisiin. Kuudes ja viimeinen vaihe arvioi hankkeen hyödyllisyyttä organisaatiolle. Siinä verrataan panoksia ja saatuja hyötyjä. (Viitala, 2008, 282.)

Osaamisen johtamisen infrastruktuurin muodostumista voidaan verrata Nonakan uuden tiedon luomisen sykliseen prosessiin ja tätä prosessia selvennetään kuvassa 4. Organisaatiossa on yleensä paljon hiljaista tietoa siitä, mitä pitäisi osata ja tietää, ja miten tämä osaaminen parhaiten kehittyy. Haasteena onkin saada tämä tieto esille. Lausuntovaiheessa organisaation henkilökunta esittää omia ajatuksiaan osaamiseen liittyvistä asioista ja tekee

yhteisiä sopimuksia osaamisen säilyttämisestä, hyödyntämisestä ja kehittamisestä. Sopimukset dokumentoidaan ja varmistetaan yhteisesti sovittujen asioiden yhteensopivuus organisaation rakenteiden ja järjestelmien kanssa muokkaamalla niitä. Vähitellen uudet asiat muodostuvat sujuviksi käytännöiksi ja rutiineiksi ja niitä pidetään itsestään selvinä asioina. (Viitala, 2005, 194.)



Kuva 4. Osaamisen johtamisen kokonaisuuden rakentuminen yrityksessä (Mukaillen Viitala, 2005, 195).

3.2 Osaamisen selvittäminen

Osaamisen kehittämisessä on tarpeellista osaamisen oikeanlainen tunnistaminen. Aluksi selvitetään mitä osaamista organisaatiossa on, ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamistarve on eräänlainen yhteenveto organisaation henkilöstön osaamisesta, ja koko organisaation osaaminen ja prosessit liittyvät tähän tiiviisti. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää millaisia

tarpeita nykyisiin ja tuleviin työtehtäviin liittyy sekä yksilötasolla että koko työyhteisön tasolla. Osaamismäärittelyssä voidaan käyttää monenlaisia tekniikoita, joista esimerkkejä ovat kvalifikaatioympyrä, osaamispuut ja matriisit. Ideana niissä on selvittää menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset ja näiden painoarvot. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja oikea suunta. (Viitala, 2013, 182.)

Osaamisen taso sekä organisaatio- että yksilötasolla voidaan käyttää osaamiskartoitusta. Osaamiskartoituksella pystytään listaamaan yksilön työtehtävät ja osaamisalueet sekä määrittelemään arviointikriteerit eri osaamistasoille. Lisäksi kartoituksen avulla voidaan muodostaa käsitys oppimishaasteista ja kehityssuunnitelmista sekä antaa palautetta henkilöstölle. Osaamiskartoituksen lisäksi osaamista voidaan arvioida muillakin keinoilla. Näitä keinoja ovat muun muassa itsearviointit, työtovereiden arvioinnit ja sisäisiltä että ulkoisilta asiakkailta saadut arviot. Viitalan (2005, 123) mukaan osaamiskartoituksilla saatu hyöty on ollut marginaalista. Osaamiskartoitukset ovat raskaita ja aikaa vieviä prosesseja ja kuormittavat koko organisaatiota. Pahimmillaan ne turhauttavat kaikkia osapuolia.

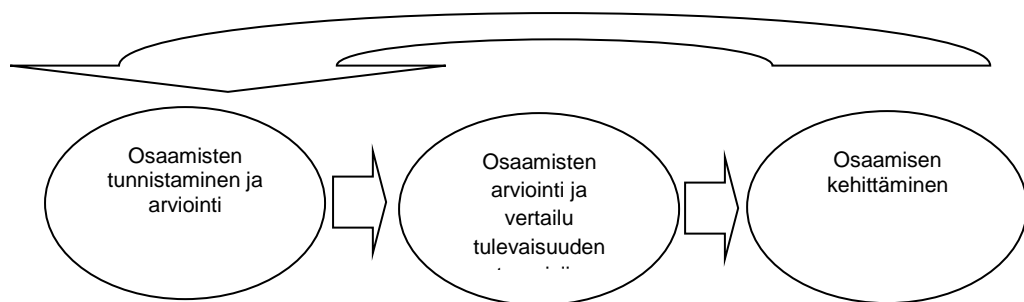
3.3 Kehityskeskustelut

Tavallisin tapa tehdä osaamiskartoitus on kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskustelu on ennakolta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välisiä keskustelu, jolla tulee olla selkeä tavoite ja prosessiin kuuluu säännöllisyys. (Viitala, 2013, 187–188.) Kehityskeskusteluissa alainen tuo esille osaamiseensa ja työkykyynsä liittyvät omat odotukset ja mahdolliset ongelmat. On tärkeä, että esimies saisi mahdollisimman kattavan kuva alaisen osaamisen mahdollisuuksista ja esteistä. Keskusteluja tulee käydä vähintään kerran vuodessa ja erilaisissa muutostilanteissa. Onnistuessaan kehityskeskustelu luo positiivisen hengen ja mahdollistaa kummallekin osapuolelle palautteenannon. Keskustelun tuloksena tulisi syntyä kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelun

fokus on työntekijässä, mutta myös esimies saa rakentavaa palautetta oman työnsä onnistumisesta ja kehittämisestä. (Viitala, 2005, 268; Viitala, 2013, 187–188.)

Kehityskeskustelussa osaamista tulee katsoa kahdesta suunnasta. Käydään läpi nykyinen työtehtävä ja siihen tarvittavaa osaaminen, sekä pohditaan tulevaisuuden muutoksia/haasteita osaamisen kehittämiseksi. Samalla pyritään selvittämään myös sellainen osaaminen, jota henkilö ei pääse hyödyntämään nykyisessä työssään. Kehityskeskustelun avulla yritys saa paremman käsityksen henkilöstön osaamisesta, osaamisvajeista ja koulutus toiveista. Kehityskeskustelujen avulla voidaan myös lisätä tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Ehdoton sitoutuminen johdon taholta mahdollistaa kehityskeskustelun tehokkaan hyödyntämisen. Menetelmä on sidottava myös yrityksen strategiaan. (Viitala, 2013, 187–188.)

Kehityskeskustelut antavat tietoa osaamistarpeiden ja tämän hetkisen tilan välisistä eroista sekä siitä, mihin suuntaan kehittämistoimia tulee kohdentaa. Kehityskeskustelujen jälkeen tulee aina laatia kehityssuunnitelma, jossa eritellään osaamisen kehittämisaalueet, tavoitteet, toteutustavat, aikataulu ja vastuhenkilöt. Tekemällä tarkat tavoitteiden määrytykset voidaan valita käyttökelpoisimmat menetelmät. (Viitala, 2013, 258–259.)



Kuva 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (Mukaiillen Viitala, 2006, 87).

3.4 Yksilötason osaamisen kehittäminen työpainotteisesti

3.4.1 Työkierto

Osaamisen kehittämisen muotona voidaan pitää myös työnkiertoa tai tehtäväkiertoa, jossa työntekijöitä siirtyy eri tehtäviin ja yksiköihin yhdessä sovituksi ajaksi oppimaan uutta. Monesti uudet tehtävät ja uusi ympäristö avaavat työntekijöiden silmät ja he arvostavat työnkierron jälkeen enemmän yrityksen muitakin toimintoja. Suurimman hyödyn työnkierrosta saa asianosainen itse, koska näin hän ymmärtää organisaation toiminnan kokonaisvaltaisemmin. Kierrolla saadaan aikaan vaihtelua ja työmotivaatio ja työn mielekkyys kasvavat. Työnkierto on oiva tapa jakaa työntekijöiden hiljaista tietoa sekä saada sitä näkyväksi muille. Hyvin suunnitellulla ja riittävän pitkäjänteisellä kehittämisellä saadaan työnkierrosta paras hyöty. Onnistuneella työnkierrolla saadaan yrityksen lisää moniosaajia. (Viitala, 2013, 194–195.)

3.4.2 Sijaisuudet, ristiinkoulutus ja moniosaaminen

Sijaisuuksien hoito turvaa toimintaa, mutta myös kehittää ja uudistaa osaamista tehokkaasti. Johdonmukainen sijaisjärjestelmä voi olla myös henkilöstön kehittämismalli, vaikka sen ensisijainen tarkoitus onkin turvata toiminnan jatkuvuus. Ristiin kouluttamisella työntekijöitä pystytään paremmin perehdyttämään toistensa tehtäviin. Tällainen toimintatapa tuo organisaation joustavuutta, koska työntekijöitä voidaan siirtää sinne missä on tarvetta. Moniosaamisen on merkityksellistä tiimityössä, sillä aina löytyy joku joka osaa poissaolevan tehtävät. Näin mahdollistuvat myös loma-aikojen sijaisjärjestelyt. (Viitala, 2005, 263; Viitala, 2013, 196.)

3.4.3 Projektit, erityistehtävät ja työkomennukset

Erityisosaamista vaativat tehtävät, projektit ja työkomennukset ovat hyviä keinoja henkilöstön osaamisen edistämiseksi. Henkilö siirtyy niissä yleensä joksikin sovituksi ajaksi vastaamaan uudesta tehtävästä. Uusi tehtävä vaatii laajempaa osaamista ja monipuolistaa näkemystä koko organisaatiosta sekä kehittää henkilöä ammatillisesti. Monesti ne ovat varteenotettavia mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Työkomennuksena pidetään sellaista tilannetta, jossa työntekijä siirtyy eri paikkakunnalle tai eri yksikköön hoitamaan ennalta sovittua tehtävää määräajaksi. (Viitala, 2013, 195.)

3.4.4 Mentorointi, tutorointi, ja mallioppiminen

Mentorointi tarkoittaa tapahtumaketjua, jossa yleensä työuraltaan kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta henkilöä. Mentoroinnilla haetaan kokemattoman henkilön rohkaisemista ja tukemista sekä työssä kehittymistä ja uran kehittymistä. Mentorointi on lyhyt aikaista, ja oppiminen on näkyvän tiedon siirtoa. Tutoroinnilla taas tarkoitetaan tietyn, määrätyn tehtävän tai tehtäväkentän opastamista ja perehdyttämistä. Tutorina toimii erityisosaaja, ja näin hyödynnetään hänen osaamistaan. (Viitala, 2013, 196-197.) Mallioppimisessa oppipoika tarkkailee mestarin työskentelyä ja muodostaa käsityksen toimintamallista. Oikeiden taitojen oppimisen varmistamiseksi lähestymistavan tulisi olla kriittinen. Kaikki mestarin toimintatavat eivät välttämättä ole parhaita tapoja tehdä asioita. (Virtainlahti, 2009, 235.)

3.4.5 Työnohjaus

Työohjauksen tarkoituksena on lisätä ohjattavan ammatillista tietoa ja taitoa, lisäksi tavoitteena on henkinen ja persoonallinen kasvu, ammatti-identiteetin selkeytyminen, henkinen kasvu sekä ohjattavan tunne-elämän tukeminen.

Työnohjauksen tarve ilmenee silloin, kun työyhteisössä on jokin ongelma tai työyhteisöön tarvitaan joustavuutta ja luovuutta. Työnohjauksen tavoitteena on työn sisällöllinen kehittäminen ja ohjattavan merkityksen selkeyttäminen organisaatiossa. Työnohjaus kestää yleensä vähintään vuoden. (Paunonen-Ilmonen, 2001, 31; Viitala, 2013, 197.)

3.4.6 Työnopastus

Työnopastus on tulevaan työhön perehtymistä. Työnopastuksessa on huolehdittava siitä, että uusi työntekijä saa riittävän varmuuden toimia uudessa työssään. Mahdollisuuksien mukaan käydään läpi työpaikalla vallitsevat olosuhteet kuten työympäristö ja työtoverit. Työnopastuksessa tulee käydä läpi työ työvaiheittain ja työhön liittyvät laadulliset tekijät sekä niiden arviointi perusteet. Työntekijä opastetaan käyttämään tarvitsemiaan laitteita, koneita, tarvikkeita ja materiaaleja. Työturvallisuuteen liittyvät asiat käydään läpi ja mahdolliset muut ohjeet. Työhön perehdyttämiseen on hyvä laatia ohjelma tai opas helpottamaan perehdytyksen sujumista. Uudelle työntekijälle on helpompaa oppia työtehtävä, yritys ja henkilökunta, kun tutustumiseen varataan riittävästi aikaa ja apuna on perehdyttämisen osaava henkilö. (Viitala, 2013, 194.)

3.4.7 Action learning

Viitala (2013, 198) mukaan toiminnallisella oppimisella tarkoitetaan kaikkea sellaista suunnitelmallista toimintaa, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen käytännön työtehtäviin vuorottelevat. Usein toiminnallinen oppiminen tapahtuu ryhmätyönä, jolloin ryhmälle saatetaan antaa ratkottavaksi organisaation aito ongelma. Hanke muodostaa oppimisalustan, jossa

osallistujat, oppijat ja ohjaajat voivat arvioida omaa toimintaansa ja etsiä keinoja toiminnan parantamiseen.

3.4.8 Verkossa tapahtuva oppiminen

Verkko-oppiminen eli e-oppiminen on nykypäivän oppimisen muoto, jossa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa, erityisesti internetiä, oppimisessa ja opetuksessa. Verkko-oppiminen voidaan yhdistää monimuoto-oppimiseen, jossa vuorotellaan esimerkiksi perinteisiä koulutustilanteita ja itsenäistä verkko-opiskelua. E-oppimisympäristössä voidaan jakaa materiaaleja, esittää luentoja, käydä keskusteluja, tehdä ja arvioida oppimistehtäviä sekä antaa ja saada palautetta toisilta verkko-opiskelijoilta. Verkko-oppimisen etu on muun muassa se, että opiskelija voi itse määritellä opiskelunsa ajan, paikan ja tahdin. Verkko-opiskelu on taloudellista, sillä matkakustannukset pienenevät ja aikaa kuluu vähemmän. (Viitala, 2013, 198.)

3.4.9 Perehdytys

Perehdyttämisen tarkoituksena on helpottaa tehtävään tulevaa uutta henkilöä pääsemään nopeasti kiinni työhön. Sen avulla myös autetaan työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Perehdytys sisältää informaation ennen työn aloittamista, uuden työntekijän vastaanottamisen ja yritykseen tutustumisen, työsuhdeasiat ja työnopastuksen. Keskiössä perehdyttämisessä on työtehtävä, johon liittyvät oleelliset asiat, kuten esimerkiksi koneet, tietojärjestelmät, materiaalit ja työturvallisuus. Useimmiten perehdytys tehdään yrityksen perehdytysmateriaalin avulla ja sen tekee koulutettu perehdyttäjä. Vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä. (Viitala, 2005, 252; Viitala, 2013, 193.)

3.5 Ryhmätason osaamisen kehittäminen työpainotteisesti

3.5.1 Projektit

Ryhmän tai tiimin osaamista voidaan kehittää työssä epämuodollisilla tavoilla tai sen ulkopuolella muodollisilla keinoilla. Tällaisia keinoja ovat muun muassa kehittämisprojektit, jotka parhaimmillaan kehittävät käytännön tasolla toimintamalleja, prosesseja ja toimintamalleja. Kehittämisprojektit etenevät usein valmistelusta nykytilanteen kartoitukseen ja siitä edelleen toimenpiteisiin ja niiden arviointiin. (Viitala, 2013, 201.)

3.5.2 Pilotointi

Pilotoinnilla eli kokeilutoiminnalla tarkoitetaan organisaation tai sen yksikön laajaa kokeilua, tai muutaman työntekijän työssään käyttämää uutta ratkaisua. Kokeilutoiminta eroaa kehittämisprojektista siten, että kokeilu on avoimempaa ja siinä on tutkivampi ote. Kokeilutoiminnassa tehdään havaintoja ja keskeisessä roolissa on kokemuksesta oppiminen. Kokeilun avulla voidaan siirtyä pois vanhoista toimintamalleista. Oppimista tukevat tilaisuudet voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia tilaisuuksia, ja niiden sisältö vaihtelee informatiivisesta vahvasti osallistavaan oppimiseen. Asioiden omaksumista voidaan tukea myös sisäisen viestinnän ja päivittäisjohtamisen keinoin. Ongelmanratkaisutilanteet ovat erittäin hyviä oppimistilanteita, sillä niissä oppiminen on tehokasta etenkin, jos ongelmanratkaisuun otetaan tietoisesti tutkiva ja oppiva ote. Tätä oppimistapaa käytetään erityisesti, kun halutaan kehittää tai parantaa toimintaa ja ratkaista tietty ongelma. Ongelman ratkaisemiseen voidaan sen luonteen mukaan kiinnittää koko työyhteisö tai tiimi tai vain muutama henkilö. (Viitala, 2013, 201–202.)

3.5.3 Tiimityö

Tiimissä työskentely on oppimisen kannalta hyvä tapa organisoida työn tekemistä. Tiimit ovat hyvin itsenäisiä ja kiinteitä, ja tiimin jäsenet ovat yleensä voimakkaasti sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tiimissä monet aiemmat näkymättömät työkäytännöt ja ajattelutavat tulevat näkyviksi, jolloin niitä voidaan tarkastella ja kehittää edelleen. Tiimissä nousee myös esiin erilaisia näkemyksiä, jolloin yksittäisen tiimijäsenen on tarkasteltava kriittisesti omia tottumuksiaan ja työtapojaan, samalla kun vuorovaikutustaidot kehittyvät. Tiimissä tapahtuu myös mallioppimista, ja mitä aktiivisemmin tiimi lähtee kehittämään yhteistä tekemistään, sitä taitavampi siitä tulee. (Viitala, 2013, 202.)

3.5.4 Palaverit

Palaverit ovat parhaimmillaan arvokkaita oppimistilanteita, joissa voidaan saada tietoa sekä muokata tai täydentää tietorakenteita ja ajatusmalleja. Lisäksi palavereiden avulla vuorovaikutustaidot kehittyvät. Palaverien hyöty osaamisen kehittämiseksi riippuu kokonaan siitä, kuinka tehokkaita ja avoimia niistä on osattu tehdä. Asioiden käsittely yhdessä, tuottaa työyhteisöön yhteisiä käytäntöjä, selkeyttä ja kehitystä. Taidokkaasti keskusteleva yhteisö myös kehittää yhdessä neuvonpitoaan. Välillä on tärkeää käyttää aikaa pohtimiseen siitä, että kuinka palaverikäytäntöjä ja keskusteluja voitaisiin kehittää. Palaverikulttuurin kehittyminen näkyy siten, että kukin palaveriin osallistuva kokee voivansa halutessaan ilmaista mielipiteensä ja kokee tullessa kuulluksi. Pitkään jatkunut palaverikäytäntö saattaa muuttua rutiininomaiseksi, ja palaverit voidaan kokea tyhjiksi ja turhauttaviksi. Tällöin on syytä esimerkiksi muuttaa paikkaa tai vetäjiä tai kutsua ulkopuolisia alustajia. (Viitala, 2005, 279; Viitala, 2013, 202–203.)

3.5.5 Benchmarking, vierailut, opintoretket

Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen on menetelmä, jonka avulla opitaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Siinä etsitään toimintatapaa, joka on jo käytössä ja osoittautunut hyväksi. Harvoin jonkin toisen organisaation käytäntöjä voidaan suoraan kopioida ja siirtää omaan organisaatioon, mutta siitä voidaan saada suunta ja uusi idea oman toiminnan kehittämiseen. Vierailut ja opintokäynnit perustuvat esimerkistä oppimiseen, mutta ne ovat toteutus tavaltaan kevyempiä kuin benchmarking. Vierailu- ja opintokäynneiltä saadaan virikkeitä, ja voidaan vaihtaa muiden saman alan toimijoiden kanssa ajatuksia. Opintokäynneillä voidaan myös saada vihjeitä oman ideoinnin ja suunnittelun pohjaksi. Vierailun jälkeen on hyödyllistä pohdiskella vierailun antia. (Viitala, 2013, 203–204.)

3.6 Työajan ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen

Henkilön osaamisen kehittymistä voidaan myös tukea kokonaan työn ulkopuolella tapahtuvilla menetelmillä. Tämä edellyttää henkilön irrottautumista joksikin aikaa omasta työtehtävästä. Henkilöstön kehittämismuotona tämä on usein vaikeaa toteuttaa, mutta myös hintavaa. Se ei myöskään ole kovin nopea menetelmä. Monissa organisaatioissa toteutetaan 20/80-käytäntöä, mikä tarkoittaa, että enintään 20 prosenttia henkilöstön kehittämisestä toteutuu työn ulkopuolella ja 80 prosenttia tuetusti työpaikalla tai työn äärellä. (Viitala, 2013, 198–199.)

3.6.1 Koulutus

Koulutus on perinteinen ja suosittu henkilöstön kehittämisen toteutustapa. Koulutukseksi ymmärretään kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietyinä ajankohtana organisoidaan mahdollisuus oppimiseen. Koulutus voi olla luentoja useana päivänä, päivän koulutus tai vuosiakin kestävä, tutkintoon tähtäävä koulutusprosessi. Koulutusta voidaan järjestää organisaation ulkopuolella tai sisällä, ja kouluttajana voi toimia oman organisaation edustaja tai ulkopuolinen taho. (Viitala, 2013, 199–200.)

Sisäinen koulutus tarjoaa ulkoista koulutusta paremman mahdollisuuden yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategiaan pyrkimyksiin, sillä se on usein systemaattisempi ja integroidumpi lähestymistapa henkilöstön kehittämiseen. Ulkoinen koulutus taas rikastaa organisaation osaamista uusilla näkökulmilla, ja siinä hyödynnetään ulkopuolisia asiantuntijoita. Koulutukset voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäkestoisiin koulutuksiin. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yleensä organisaatiota koskevien tietojen päivitykseen tai konkreettisiin taitoihin. Nämä koulutukset soveltuvat parhaiten esimerkiksi jonkin selkeän ja konkreettisen asian päivittämiseen. Pitkäkestoisten koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittämistä syvemmin ja laajemmin ja usein koulutuksiin liitetään laajempi ammattimaisen kasvun tukemisen tavoite. (Viitala, 2013, 199–200.)

Koulutus voidaan järjestää kolmella eri tavalla. Koulutuksen järjestää ulkopuolinen taho, jolloin työyhteisöön saadaan uusia näkemyksiä ja viimeisintä tietoa. Ongelmaksi voi muodostua heikko vastaavuus organisaation tarpeita ajatellen. Organisaation itsensä järjestämä koulutus taa tunnistaa tarpeet, mutta vastaavasti toimintatapa voi olla jo vanhentunut tai jopa byrokraattinen. Organisaation omat kouluttajat tai yhteistyökumppaneiden kouluttajat voivat järjestää koulutukset työpaikoilla, jolloin tieto leviää oikeisiin tarpeisiin, mutta tieto voi jäädä kapeaksi. Koulutusta voidaan aina tehostaa ottamalla mukaan asiakkaita, toimittajia, organisaation omaa henkilöstöä ja mahdollisia

sidosryhmiä. Näin ainakin saataisiin sisältö yhtenäiseksi, se syventyisi ja näkökulmat monipuolistuisivat. (Viitala, 2005, 273.)

3.6.2 Omaehtoinen toiminta

Omaehtoisella eli itseohjautuvalla oppimisella tarkoitetaan henkilökohtaista kehittymistä esimerkiksi kirjallisuuden, verkko-opintojen tai omaehtoisten opintoretkien avulla. Tänä päivänä kouluttaudutaan työn ohessa, koska useilla oppilaitoksilla on erilaisiin tutkintoihin johtavia aikuislinjoja, joissa opetetaan ja opiskellaan iltaisin, viikonloppuisin ja loma-aikoina. Opiskeluun kannustavat yritykset ja organisaatiot tukevat henkilöstön opiskelua mahdollistamalla esimerkiksi luennoilla käynnin. Itsenäisen opiskelun etuna on vapaus valita itselle sopiva aikataulu. Lainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla on tuettu työntekijän mahdollisuutta kehittää ja uudistaa osaamistaan. Moni itseopiskelija hyödyntää opiskeluihin vuorotteluvapaata tai opintovapaata. (Viitala, 2005, 275; Viitala, 2013,200) Itseohjautuva opiskelu vaatii itsekuria ja kypsyyttä suoriutua opinnoista itsenäisesti. Itseohjautuvan oppijan tulee kyetä suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan opintojaan. Hän on omien opintojensa ohjaaja

3.7 Yhteenveto osaamisen johtamisen teoriasta

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen idea onkin yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala, 2005, 14–15; Viitala, 2013, 170.)

Osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä vielä kovin vakiintunut, vaikka siihen sisältyvät asiat ovatkin tuttuja ja vakiintuneita (Viitala, 2005, 14). Hyrkäs (2009, 90) jakaa väitöskirjassaan osaamisen tutkimuksen kolmeen eri osioon: tietojohdamiseen ja tietopääoman johtamiseen, oppivaan organisaatioon ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tässä työssä johtamista tarkastellaan osaamisen johtamista tietopääoman johtamisen kautta, jota kutsutaan myös aineettoman pääoman johtamiseksi.

Tänä päivänä aineettomasta pääomasta on tullut yritysten tärkein voimavara (Lönnqvist ym., 2005, 60–62). Aineettoman pääoman johtamisella tarkoitetaan muita kuin taloudellisten resurssien ja toimintatapojen ohjaamista sekä kehittämistä. Aineettoman pääoman kehittäminen on operatiivisen tason toimintaa, ja pääpaino on aineettomissa resursseissa sekä niihin liittyvän toiminnan kehittämisen käytännössä. (Lönnqvist ym., 2005, 100–102.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan inhimillistä pääomaa osaamisena, joka sisältää organisaation jäsenten tiedot, taidot, ja kokemuksen sekä organisaatiolle tärkeän asiantuntemuksen (Viitala, 2013, 172).

Osaamista voidaan kuvata suomen kielessä monin sanoin kuten kompetenssi, tietotaito ja pätevyys (Hyrkäs, 2009, 49). Lönnqvist ym., (2005, 33–37.) luokittelee osaamisen neljään alueeseen, jotka ovat substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen ja sosiaaliset taidot. Myös henkilökohtaiset ominaisuudet, asenne ja koulutus vaikuttavat osaamisen kehittymiseen. Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, jolla tarkoitetaan muun muassa kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten sekoitusta. Osaaminen voidaan jakaa erilaisiin tasoihin osaamisen sijainnin mukaan, esimerkiksi yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. (Hyrkäs, 2009, 52).

Oppimisen tuloksena syntyy aina osaamista, minkä vuoksi osaamisen johtamisessa tulee ymmärtää erilaisia oppimisprosesseja. (Viitala, 2005, 135–136.) Suurin osa oppimisesta tapahtuu huomaamatta. Työntekijä oppii työyhteisössä ja työnsä äärellä havainnoimalla ja kokemusten kautta. Kehittyäkseen työssä on tärkeää, että työntekijällä on kykyä ja halua arvioida

omaa suoritustaan sekä tahto kehittyä arviointinsa pohjalta. (Viitala, 2005, 141–142.)

Organisaation tarvitseman osaamisen vaaliminen ja kehittyminen varmistetaan osaamisen johtamisen järjestelmän avulla. Järjestelmän tulee sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Käsitteenä tätä kutsutaan osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmäksi, ja sen tulee sisältää suunnittelu- ja seurantajärjestelmät, osaamisen kehittämisjärjestelmät, oppimista tukevat mallit toiminnalle ja käytännöille. (Viitala, 2013, 184.) Osaamisen johtamisen kokonaisuuden muodostuminen yrityksessä noudattaa Nonakan uuden tiedon luomisen syklistä prosessia (Viitala, 2009, 194).

Osaamista kartoitetaan yleensä kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet ja jotka käydään säännöllisesti. Keskustelut pidetään vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskusteluissa osaamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset, ja toisen muodostavat tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelujen hyötyjä ovat muun muassa parempi tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja –toiveista. (Viitala, 2005, 268; Viitala, 2013, 187–188.)

Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtamista tarkastellaan lähinnä osaamisen kehittämismenetelmien avulla. Menetelmät voidaan jakaa työssä ja työn ulkopuolella tapahtuviksi. (Viitala, 2005, 260–261.) Työssä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä voidaan tehdä muun muassa perehdyttämällä, työnopastuksella, työnkierrolla, mallioppimisella ja sijaisuuksien avulla. Ryhmän osaamisen kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi projektit, tiimityö, palaverit ja benchmarking. Työn ulkopuolella tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ovat koulutus ja omaehtoinen oppiminen. Koulutus voi tapahtua joko yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Sisäisillä koulutuksilla voidaan kehittämistoiminta yhdistää paremmin organisaation strategiaan. Ulkoisella koulutuksella voidaan

osaamista kehittää ulkopuolisten kouluttajien uusilla katsantokannoilla. (Viitala, 2005, 263–274; Viitala, 2013, 193–274.)

4 Osaamisen johtaminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän osaamisen johtamisen toimintamallin (2015d) mukaan osaamisen johtaminen on tavoitteellista ja systemaattista organisaation osaamispääoman kehittämistä, joka perustuu perustehtävään, visioon ja strategiaan. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaatiolla on riittävästi oikeanlaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen ydin on tarvittavien osaamisten tunnistaminen nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation osaaminen on tunnistettava. Yksilöiden osaamisten arviointi on osa tätä prosessia. Vain siten voidaan valita toimivat kehitystoimenpiteet. PKKY:ssä tulevaisuuden tavoitteet osaamisen johtamisen kannalta ovat: tulevaisuuden tarpeiden tunnistaminen ja muutoskyky, verkostoituminen, valmentava työote, digitalisaatio, uudenlainen työnmuotoilu, oppilaitos- ja yksikkörajojen yli tapahtuva yhteistyö ja yhdessä suunnittelu ja tekeminen. Tavoitteiden toteutuminen vaatii uutta ajattelutapaa, nopeampaa muutoskykyä ja vastuun ottaminen omasta oppimisesta on ensiarvoisen tärkeää. (Osaamisen johtaminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä, 2015d, 1.)

Viitalan (2013) mukaan liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstökysymykset ja liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin. Strategiaa on kuvattu myös johdonmukaiseksi toimintamalliksi ja tavaksi toimia. (Viitala, 2013, 48.) PKKY :n osaamisen

johtamisen tavoitteet johdetaan kuntayhtymän strategiasta. Henkilöstöstrategia linjaa ne toimenpiteet, joiden avulla kuntayhtymän strategiaa toteutetaan tuloksellisesti sekä turvataan henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi. (Osaamisen johtaminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä, 2015d, 1.)

Edelleen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän osaamisen johtamisen toimintamallin (2015d) mukaan henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan organisaation strategian ja toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen määrittelyä tulevaisuuden näkökulmasta. PKKY:ssä henkilöstösuunnitteluprosessi alkaa keväisin oppilaitos- ja yksikötasolla, ja yhteinen henkilöstösuunnitelma kootaan henkilöstöhallinnossa elokuussa. Henkilöstösuunnitelmassa arvioidaan henkilöstön rakennetta ja määrää viiden vuoden päähän ja siinä huomioidaan kaikki toimintaympäristön muutokset ja muutosvoimat, joilla on vaikutusta organisaatioon ja henkilöstöön. (Osaamisen johtaminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä, 2015d, 1.)

PKKY:ssä henkilöstön kehittämistarpeet selvitetään vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Erityisesti opetushenkilöstön ryhmäkeskustelut ovat tulevaisuudessa tärkeässä roolissa; niissä saadaan yhteinen käsitys ryhmän toiminnasta ja osaamisesta sekä tulevista tavoitteista, toimintasuunnitelmista ja osaamistarpeista. Kehityskeskustelut ja niissä tehdyt kehityssuunnitelmat dokumentoidaan sähköisesti KuntaHR -järjestelmään.

Henkilöstön osaamiskartoituksia on PKKY:ssä tehty v. 2015 alkaen opettajille ja esimiehille. Osaamiskartoituksen tavoitteena on selvittää henkilöstön osaamistaso. Osaamiskartoitus auttaa esimiestä tunnistamaan työntekijöidensä osaaminen. Esimiehellä on oltava selkeä käsitys siitä, mitä osaamista tiimillä on nyt ja mikä on osaamisen varmistamisen tarve yksilönä ja tiiminä. KuntaHR-järjestelmää hyödyntäen tehtävät osaamiskartoitukset jatkuvat ja laajenevat myös muihin ammattiryhmiin vuoden 2016 aikana. Osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetään henkilöstön kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa.

Perehdyttäminen on jokaisen kuntayhtymän työntekijän ensimmäinen osaamisen kehittämiskeino. PKKY:ssä on käytössä sähköinen

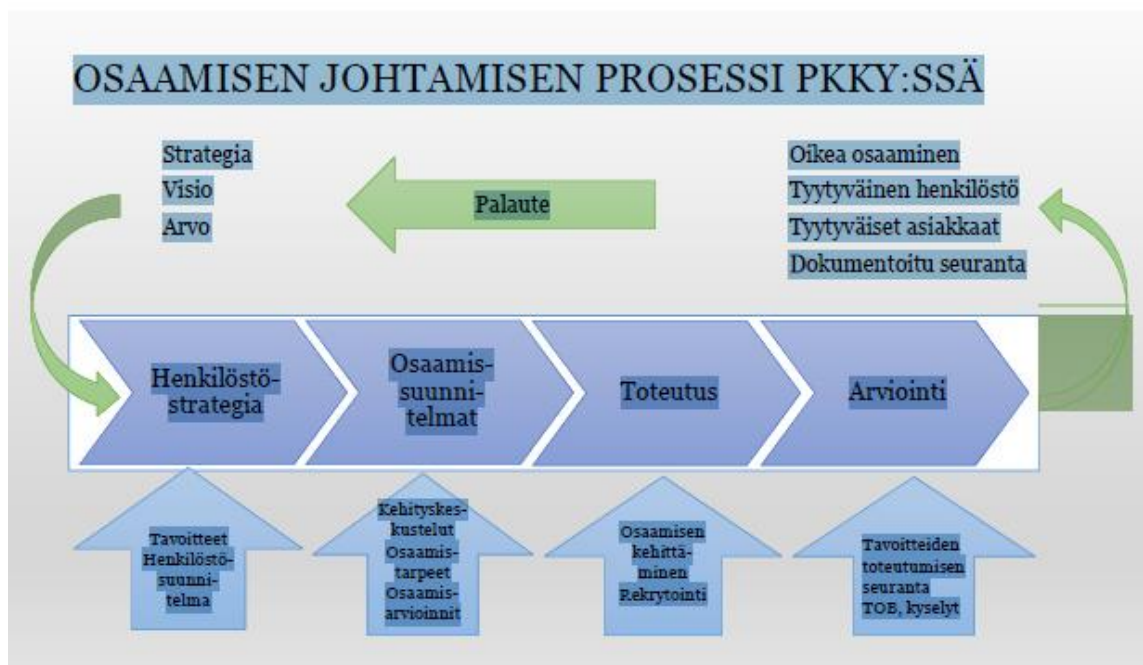
perehdyttämislomake ja jokainen uusi, pidemmältä vapaalta palaava tai uuteen tehtävään siirtynyt työntekijä saa yleisperehdytyksen PKKY:n organisaatioon, toimintatapoihin ja muihin työntekeytymisen kannalta keskeisiin asioihin. Työtehtäviin perehdyttämistä varten laaditaan tehtäväkohtainen perehdytysuunnitelma. Jokainen on vastuussa omasta perehtymisestään. Työntekijän tulee myös itse ottaa selvää työpaikan toimintatavoista ja muutoksista sekä esittää kehittämisajatuksiaan esimiehelle.

Valmentaminen on menetelmä, jossa työn tekeminen muutetaan oppimistilanteeksi suunnitelmallisesti ja ohjatusti. Työnohjausta, benchmarkingia, mentorointia sekä koulutusta voidaan käyttää keinoina. Lisäksi jokainen työntekijä kehittää itse osaamistaan valmentavaan työotteeseen liittyvissä taidoissa. Koko organisaation koulutussuunnittelussa hyödynnetään kehityskeskusteluissa tehtyjä kehityssuunnitelmia. Opettajien työelämäjaksojen lisäksi opetushenkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan oppilaitoksissa. Ulkoisia koulutuksia hyödynnetään varsinkin tukihenkilöstön kouluttamisessa. Osaamisen kehittäminen sekä hyvien käytänteiden jakaminen ovat tulevaisuudessa tärkeitä. Koko kuntayhtymän sisäisen koulutuskalenterin luominen yli oppilaitos- ja yksikkörajojen lisää tietojen siirtoa oppilaitosten välillä, yhtenäistää toimintatapoja ja säästää kustannuksia.

Osaamisen kehittäminen työmuotoilun keinoin on henkilöstöjohtamisen toimenpide, jolla osaamista, työn itsenäisyyttä, vastuullisuutta sekä merkitystä työssä synnytetään, ylläpidetään ja arvioidaan. Työkierto, sijaisuudet, projektit ja henkilöstön työtehtävät yli oppilaitos- ja yksikkörajojen ovat tavallisimpia Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä käytettyjä työmuotoilukeinoja. Työtehtävien keskittäminen ja laajentaminen työmuotoilukeinoina ovat tulevaisuudessa nykyistä merkittävämmässä asemassa. Mikäli tarvittavaa osaamista ei löydy omasta organisaatiosta rekrytoidaan uutta osaamista. Rekrytoinnit tulee huomioida henkilöstösuunnitelmassa.

Osaamisen johtamisen onnistumista arvioidaan vuosittain henkilöstösuunnittelun onnistumisella, Työssäolobarometri- sekä

asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten perusteella, kehityskeskustelujen, perehdyttämislomakkeiden ja osaamiskartoitusten määrien seurannalla sekä osaamisen kehittämissuunnitelmissa määriteltyjen toimenpiteiden toteutumisella. Prosessin toteutus esitetään kuvassa 7. (Osaamisen johtaminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä, 2015d, 1–3.)



Kuva 7. Osaamisen johtamisen toteutusprosessi PKKY:ssä.

Kuten edellä on todettu, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kaikissa yksiköissä osaamisen johtamisen tulee olla tavoitteellista ja siihen tulee panostaa ja sen tulee olla sidoksissa hyväksytyyn strategiaan.

Tavanomaisin menetelmä PKKY:ssä on kehityskeskustelu. Nykyisin ryhmäkehityskeskustelu on käytetyin muoto, mutta toki yksilötason kehityskeskustelujakin käydään, mikäli työntekijä niin haluaa. Tiimitasolla käytävissä keskusteluissa on monesti useammasta tutkinnoista, jolloin sovitut yhteiset kehysteemat eivät saata koskettaa kaikkia osallistujia. Eri tutkinnoissa on erilaisia osaamiseen liittyviä ongelmia ja myös käytännön toteutukseen

liittyviä pulmia, jolloin tutkintokohtaisesti käytävä kehityskeskustelu olisi paikallaan. Ryhmäkehityskeskustelussa muutoinkin ongelmaksi muodostuu ns. maan hiljaiset, jotka eivät saa ääntään kuuluviin, vaikka heillä olisi varteenotettavia ideoita.

Työkierto mainitaan mahdollisuutena, mutta se ei tosiasiallisesti ole käytännön syistä mahdollista toteuttaa kuin hallinnon sektorilla. Eri yksikössä tehtävä työkierto voi jäädä toteutumatta pelkästään kulkuongelmien takia.

Työnopastusta tehdään aina uuden henkilön tullessa yksikköön ja sen suorittaa ennalta sovittu työtoveri sekä lähin esimies. Tähän panostaminen on erityisen tärkeää, jotta uudet resurssit saadaan mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen käyttöön.

Action learning, tiimityö ja palaverit menetelmänä ovat organisaatiossa yhdistetty. Monesti tiimipalaverissa pohditaan omaa toimintaa ja mietitään uusia toimintatapoja sekä ratkaisuja pulmiin.

Projektitoimintaa on PKKY:ssä koko ajan, mutta sen yhdistäminen opetustyöhön on ollut ajankäytöllisesti ongelma. Mikäli henkilöstö ei voi irrottautua opetustyöstään projektin vaatimiin tehtäviin, ei monikaan enää halua käyttää siihen vapaa-aikaansa. Lisäksi projektien sisällöt eivät ole aina kiinnostanut henkilökuntaa. Samanlaista henkeä on liittynyt pilotointiin. Henkilöstö ei ole ollut kovinkaan kiinnostunut kokeiluihin kireiden työaikojen ja työpaineiden takia.

PKKY mahdollistaa vierailut, benchmarking toiminnan ja opintoretket, mutta ne eivät välttämättä ole tekniikan alan opettajien käytössä. Kulttuurialan opettajat niitä harrastavat enemmän, mutta jostakin syystä tekniikka vähemmän. Kyseessä saattaa olla asennekysymys, joka korjaantuu ajallaan.

Työn ulkopuolella tapahtuvaksi kehittämistoimeksi PKKY:ssä voidaan lukea ns. opettajan työelämäjakso. Kukin opettaja on kyseisellä jaksolla kerran suunnitelmakaudella. Jakson pituus on vähintään viisi päivää. Siihen se yleensä jääkin, koska käytännön toteutus muodostuu ongelmaksi. Sijaisjärjestelyt ja kustannukset vaikeuttavat työelämäjaksojen toteutusta. Harva opettaja haluaa käyttää kyseiseen asiaan kesälomaansa.

Koulutusta PKKY:ssä järjestetään niin sisäisenä koulutuksena kuin ulkoisten asiantuntijoiden toimesta. Ulkoista koulutusta järjestetään joko tiimitasolla, mutta yleensä isompia henkilöstöryhmiä koskevana. Ulkoisen kouluttajan käyttö liittyy yleensä organisaation suuriin linjauksiin, ja näin ollen saattaa jäädä osalle hieman kaukaiseksi.

Omaehtoista toimintaa tuetaan ja esimerkiksi jatkokouluttautumiseen omalla ajalla suhtaudutaan positiivisesti. Erilaisilla työaikajärjestelyillä ja vapailta pyritään mahdollistamaan henkilökunnan opintojen sujuminen.

Valikoima PKKY:ssä on siis lähes kaiken kattava ja osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan kannustavasti, mutta osaa menetelmistä ei käytetä tehokkaasti. Tähän lienee syynä menetelmien vaikeasti toteutettavuus ja kustannukset. Myös henkilöstön asenne ja esimiesten suhtautuminen tiettyihin menetelmiin on osa syynä toimimattomuuteen. Kehityskeskustelut ovat mainio tapa selvittää osaamista ja tehdä kehityssuunnitelmia, mutta jos asetettuihin tavoitteisiin ei palata ennen kuin vuoden päästä, menettävät ne merkityksensä ja turhauttavat henkilöstöä. Miksi käyttää tunteja aikaa keskusteluun, jos se ei johda mihinkään? Samoin vierailut ja opintoretket vaatisivat aina jonkun aktiivisen, joka ryhtyy niitä toteuttamaan. Osallistujia varmasti löytyisi, kunhan joku niitä organisoisi. Aina ne eivät ole edes kalliita. Myös henkilöstön työelämäyhteyksiin ja työelämäjaksoihin pitäisi panostaa jatkossa entistä enemmän. Entäpä jos se toteutettaisiinkin niin, että työelämän edustajaa tulisi oppilaitokseen ja osallistuisi opetukseen.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja esitellään kohde ja kerrotaan aineiston keruusta sekä sen analysoinnista. Myös tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta pohdiskellaan.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustapana opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta. Ojasalon ym., (2015, 52–53) mukaan tapaustutkimuksella on tarkoituksena tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaus eli kohde voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai alue. Tapaustutkimuksessa on siis tärkeää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Pääasia ei ole se kuinka tavallista jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Kehittämistyössä on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olivat Pohjois-Karjalan ammattiopiston Rakentamisen yksikön työntekijät ja lähiesimiehet. Analysoitava ilmiö oli henkilöstön mielipiteet osaamisen johtamisesta. Tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkemykset käytännön osaamisen johtamisesta ja lisäksi kartoitettiin mahdollisia osaamisen johtamisen kehitystarpeita ja ideoita.

5.2 Kohteen tarkempi esittely

Kohdeorganisaatio Pohjois-Karjalan ammattiopisto on Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän konsernia. Pohjois-Karjalan ammattiopisto toimii maakunnassa usealla paikkakunnalla. Tässä työssä paneudutaan Joensuussa toimivaan Otsolan yksikköön ja tarkemmin siellä Rakentamisen yksikköön. Rakentamisen yksikössä koulutetaan rakennusalan ja kulttuurialan perustutkintoja. Henkilökuntaa on n. 51, joista neljä esimiehiä ja johtoa.

Kohdeorganisaatiossa on tehty säännöllisesti työolobarometrikyselyjä sekä pidetty säännöllisesti kehittämiskeskusteluja. Kehityskeskusteluissa tehdään osaamiskartoitusta, mikä pohjautuu ainoastaan esimiehen ja työntekijän väliseen keskusteluun. Varsinaisen osaamisen kirjaaminen HR-tietojärjestelmään jää työntekijän vastuulle. Osaamistarpeen pohjalta laaditaan koulutussuunnitelma. Kehityskeskusteluun kuuluu myös työhyvinvointiin liittyvät asiat, ja organisaatiossa on käytössä ns. ”aktiivisen tuen malli”.

Kaikille uusille työntekijöille nimetään perehdytyksestä vastaava henkilö. Perehdytyksessä käydään ns. perehdytyskansion mukaiset yleisasiat konsernista ja osastosta, johon henkilö on rekrytoitu. Perehdytykseen kuuluu henkilöstöasiat sekä itse työhön liittyvä opastus ja ohjeistus.

5.3 Aineiston keruu sekä näytteen valinta

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastattelun tarkoituksena oli hankkia tietoa siitä, millaisia osaamisen johtamisen käytäntöjä henkilöstö havaitsee työympäristössään, mikä sen mielestä osaamisen johtamisessa toimii hyvin ja missä on kehittämistarvetta. Tarkoituksena oli saada haastateltavien ääni kuuluviin niin, että heidän omat kokemukset tulisivat esille käsiteltävistä asioista.

Haastattelu toteutettiin yksilö haastatteluna helmikuussa 2017 kolmelletoista henkilöstön edustajalle ja neljälle esimiesasemassa olevalle. Ennen varsinaista haastattelua suoritettiin koehaastattelu yhdelle työntekijälle ja yhdelle esimiehelle. Koehaastattelujen jälkeen teemoja voitiin vielä tarkastella ja hioa sopivammiksi. Koehaastattelu on tärkeä, sillä haastatteluteemojen toimivuutta ja haastattelutilannetta voidaan näin vielä kehittää. Haastateltavia valittaessa oli pyrkimys muodostaa mahdollisimman kattava näkemys tutkittavasta aiheesta.

Halukkuutta haastatteluun kysyttiin sähköpostitse ja samalla kerrottiin mihin haastattelulla kerätään tietoa. Halukkaita pyydettiin ilmoittamaan kiinnostuksen haastattelijalle. Aluksi innokkaita löytyi vain kaksi, mutta tarkemmin asiasta kyselyäni löytyi halukkaita helposti. Haastateltavat edustivat erilaisia persoonallisuuksia, eri ikäisiä työntekijöitä ja kumpikin sukupuoli oli edustettuna. Haastateltavat jakautuivat tasaisesti rakentamisen ja kulttuurin eri koulutusaloille. Haastateltavissa oli myös opiskelijahuollon edustus. Haastattelujen dokumentaatio esitetään Tulokset luvussa. Haastattelusaate (liite 1) lähetettiin henkilöstölle muutama päivä ennen haastattelua. Saatteessa kerrotaan työn otsikko, tutkimuksen tarkoitus ja yhteyshenkilön tiedot. Lisäksi kerrotaan haastattelumenetelmä ja käsiteltävät teemat. Saatteessa korostetaan haastatteluiden luottamuksellisuutta ja raportoinnin anonyymiyttä.

Haastattelut ja koehaastattelut suoritettiin organisaation neuvotteluhuoneessa tai muussa häiriöttömässä ympäristössä ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Kunkin haastattelun alussa kerrottiin haastattelun kulusta ja korostettiin luottamuksellisuutta. Haastattelutilanteeseen varauduin ohjailevilla kysymyksillä, mikäli jokin teema ei olisi avautunut haastateltavalle. Osalle haastateltavista osaamisen johtaminen oli vaikea käsite, jolloin tutkija joutui tekemään lisää avustavia kysymyksiä, jotta teemat saatiin käytyä kattavasti. Haastatteluiden kesto vaihteli 15 minuutista 58 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja tukemaan analysointia. Haastattelu materiaalia kertyi kaiken kaikkiaan 9 tuntia ja 36 minuuttia.

5.4 Aineiston analysointi

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti. Litteroitua aineistoa kertyi 70 sivua. Analysointi aloitettiin lukemalla litteroinnit läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tehtiin aineiston pelkistäminen eli redusointi. Kaikki epäoleellinen karsittiin pois. Haastattelumateriaaliin korostettiin yliviivaustussilla kuhunkin teemaan liittyvät ilmaisut. Sen jälkeen samaa asiaa koskevat ilmaisut ryhmiteltiin eli klusteroitiin ja yhdistettiin omaksi luokakseen sekä nimettiin ilmiötä kuvaavalla käsitteellä. Seuraavaksi aineisto abstrahoitettiin. Abstrahoinnin avulla pyritään yhdistelemään aineiston luokituksia sekä muodostamaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä.

Hajottamalla aineisto osiin, käsitteellistämällä se ja kokoamalla uudelleen on tarkoitus koota looginen kokonaisuus ja löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittain käsitellen esimiesten ja työntekijöiden vastaukset omina aineistoinaan.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus sekä tarkkuus

Tämän opinnäytetyötutkimuksen luotettavuus varmistettiin kuvaamalla aineiston keruu, luokittelu ja analysointi mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Myös haastatteluihin valmistautumiseen kiinnitettiin huomiota. Haastattelurunko pohdittiin huolellisesti, haastattelun nauhoittaminen testattiin ja näin varmistettiin teknisten välineiden toimivuus. Aineisto litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolla pyritään haastatteluaineiston luotettavuuteen. Haastateltavien valinnassa pyrittiin mahdollisimman monipuoliseen otokseen henkilökunnasta. Esimiehiltä kerättiin tietoa osaamisen johtamisen käytännöistä heidän näkemyksiensä pohjalta ja verrattiin näitä haastattelussa saataviin tuloksiin. Lisäksi tehtiin vertailua rakentamisen ja kulttuurin henkilöstön haastatteluvastausten välillä, minkä pitäisi vahvistaa validiutta. Aineiston

riittävydestä kertoi se, että samat asiat alkoivat toistua haastatteluteemojen yhteydessä.

6 Tutkimuksen tulokset

Luvussa kuusi esitellään saadut tulokset haastattelu teemojen mukaisessa järjestyksessä sekä vertaillaan rakentamisen ja kulttuurin haastatteluvastauksia. Tuloksia peilataan myös esimiehiltä saatuihin vastauksiin osaamisen johtamisesta.

6.1 Johdon käsitys osaamisen johtamisen välineistä

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä käytettäviä osaamisen johtamisen menetelmiä on koottu taulukkoon kaksi. Taulukkoon on koottu tämän hetkinen vallitseva tilanne. Poikkeuksia voi olla tiimeistä riippuen esimerkiksi kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmänä ja tavoitteiden seuranta saatetaan jossakin tiimissä tehdä useamminkin kuin kerran vuodessa. Organisaatiossa toteutetaan säännöllisesti kerran vuodessa työilmapiirikyselyjä eli työssäolobarometrikyselyjä ja kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluun liittyy osaamiskartoitus, joka pohjautuu vain esimiehen ja alaisen väliseen keskusteluun. Se ei siis ole kaiken kattava, vaan suuntaa antava selvitys. Samalla toteutetaan myös henkilökohtainen arviointi. Siinä arvioidaan nykyinen osaaminen ja osaamisen kehittämistarve sekä laaditaan tarvittaessa koulutussuunnitelma. Kehityskeskusteluun kuuluu myös työhyvinvointiin kuuluvat asiat, ja organisaatiossa on käytössä aktiivisen tuen toimintamalli. Taulukoiduista asioista varsin moni selvitetään kahdenkeskisillä keskusteluilla.

Organisaatiossa tarjotaan runsaasti erilaista koulutusta, mutta pääsääntöisesti alainen itse tekee aloitteen osaamisen päivittämisestä. Kaikille uusille työntekijöille tehdään perehdytysuunnitelma ja nimetään henkilökohtainen perehdyttäjä. Perehdytyksen aikana käydään organisaatiota koskevat yleiset asiat läpi, lisäksi opastetaan opiskelijahallinnon ohjelmiston käyttöön ja oman osaston käytänteisiin. Perehdytykseen kuuluu luonnollisesti henkilöstöasiat ja itse työhön liittyvä opastus ja ohjaus.

Koko organisaatiota koskevia henkilöstökokouksia pidetään kahdesti vuodessa, mutta esimerkiksi rakentamista ja kulttuuria koskevia henkilöstökokouksia pidetään lähes kuukausittain. Lisäksi eri tiimit kokoontuvat säännöllisesti ajankohtaisten asioiden parissa.

Tulososiossa palataan muun muassa taulukossa esitettyjen toimenpiteiden laadulliseen puoleen. Kommenteista selviää millainen käsitys esimiehillä ja työntekijöillä on käytettyjen menetelmien toimivuudesta ja riittävydestä osaamisen johtamisessa.

Taulukko 2. Johdon näkemys osaamisen johtamisessa käytettävistä menetelmistä, mukaillen Tea Lillberg, 2014, 59.

Menetelmä	Sisältö	Tarkoitus	Aikataulu/Kenelle
Perehdyttäminen	Yleinen organisaatioon perehdytys	Henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja työhön sekä HR-asiat.	Uudelle henkilöstölle työsuhteen alussa
Osaamiskartoitus	Osaaminen tällä hetkellä ja suunnitelma uusista osaamistarpeista.	Osaamisen kartoittaminen ja varmistaminen tulevaisuuden tarpeisiin.	Kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä tai muutoin tarvittaessa esim. tehtävien muuttuessa.
Henkilökohtainen arviointi	Työntekijän henkilökohtaisen osaamisen arviointi koskien ammatinhallintaa ja pedagogista osaamista.	Työntekijän osaamisen arviointi. Toimii osana osaamisen kehittämisen järjestelmää.	Kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä.
Kehityskeskustelu	Osaaminen ja osaamisen kehittämistarve, yleiset kehittämisasiat, tehtävät ja osaamisen ajantasaisuus. Koulutussuunnitelman laadinta. Työtehtävien ja työhyvinvoinnin asiat.	Keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, jossa käydään kaikki työhön liittyvät asiat ja toiveet. Työhön liittyvien ongelmien selvittäminen ja työssä jaksaminen.	Kerran vuodessa
Koulutus-/kehityssuunnitelma	Osaaminen ja osaamisen kehittämistarve	Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen organisaation sisäisillä koulutuksilla tai ulkopuolisilla koulutuksilla.	Tehdään jokaisen kanssa kehityskeskustelun yhteydessä.
Työssäolobarometri (TOB)	Työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvä kysely.	Kyselyn pohjalta valitaan muutamia kehittämiskohteita koko organisaatiossa.	Joka vuosi koko organisaatiossa.
Muu osaaminen, esim. kouluttajapätevyyydet	Muu erityisosaaminen esim. kouluttajapätevyyydet yms., vapaaehtoinen opiskelu jne.	Erityisosaamisen kehittäminen ja ylläpito.	Tarvittaessa, halukkuus tulee yleensä henkilöltä itseltään.
Henkilöstökokoukset	Keskustelu ajankohtaisista asioista ja tiedottaminen tulevaisuutta koskevista asioista.	Selvitetään sen hetkinen tilanne organisaatiossa ja kuullaan henkilöstön mielipiteitä.	Koko organisaation henkilöstö. Muutaman kuukauden välein.
Tiimipalaverit	Lähitulevaisuuden tärkeät asiat ja tulossa olevien asioiden informaatiotilaisuus.	Tärkeiden asioiden vaikutus tiimin työhön, järjestelyihin ja toiminnan suunnitteluun.	Tarvittaessa, mutta ei säännöllisin väliajoin.

6.2 Henkilöstön näkemys osaamisesta käsitteenä

Ensimmäisessä teemassa paneuduttiin osaamiseen käsitteenä. Se oli tarkoitettu olemaan valmistelevalkysymys ja sen avulla haluttiin helpottaa haastateltavia ymmärtämään aihetta. Ohjailevalla kysymyksellä selvitettiin, mitä osaamisella haastateltavien mielestä tarkoitetaan, millaista osaamista henkilöstö tarvitsee työssään ja vastaako osaaminen työssä tarvittavaa osaamista. Sekä rakentamisen että kulttuurin henkilöstöllä oli samanlainen käsitys osaamisesta käsitteenä. Tämän hetkisessä työssä tarvittava osaaminen miellettiin vahvasti ammattiosaamiseksi. Esille nousivat työssä tarvittavat tiedot, taidot, tekniikkaan liittyvä asiantuntemus sekä vankka ammatillinen työkokemus. Sosiaalisten taitojen lisäksi myös tietoteknistä osaamista painotettiin. Henkilöstön näkemyksessä korostui myös yhteistyötaidot organisaation ulkopuolelle, verkostoitumisen taidot ja halukkuus kouluttautua sekä oman työn suunnittelutaidot.

--Osaaminen on henkilön kykyä suoriutua erityyppisistä tehtävistä. Osaamista on erilaista. Jos opettajan työtä mietitään, niin meillä on oman alan osaamista, puhutaan substanssi osaamisesta, sitten on pedagogista osaamista eli millä tavalla saadaan opiskelijat oppimaan, tärkeää on vuorovaikutus osaaminen, että pystyy tuomaan oman ajatuksen kuulian tietoon, pystyy perustelevaan sen tarvittaessa. Sitten on työyhteisötaitoja eli pystyy toimimaan eri tyyppisten ihmisen kanssa ja toteuttamaan sitä ajatusta mitä yritys ajaa takaa, ja näistä tärkeimpänä osaamisena on melkeinpä tämä työyhteisötaitot, ja vielä, että hallitaan sähköiset järjestelmät.

--Osaaminen on ihmisen kyvykkyyttä toimia erilaisissa tilanteissa ja toimia eri tavoin. Osaamisen on kyky toimia ja kyky kehittää omaa osaamistaan, se on monisäikeinen ja vaikea mutta on taidot toimia erilaisissa tilanteissa.

--Moniulotteinen juttu. Tietoja, taitoja, tavallaan myös pääomaa, verkostoja. Opettajan puolta on ammatillinen puoli, siihen liittyvät tiedot, taidot, yhteistyökuviot, verkostot, varmaan myös kyky kouluttautua.

Arvioidessaan omaa osaamistaan työssä tarvittavaan osaamiseen, haastateltavat pitivät omaa ammatillista osaamistaan riittävänä niin

rakentamisen kuin myös kulttuurin koulutusaloilla. Organisaation hallintoon liittyvien järjestelmien osaaminen koettiin kuitenkin osittain haasteelliseksi.

--Uskon, että kaikilla tasoilla osaaminen on hyvällä tasolla, toki niin kuin jokaisessa asiassa aina tulee uutta, ja pitäisi olla innostuneisuutta perehtyä asioihin.

--Vastaa siinä määrin, että työ ja tehtävät tulee hoidettua erittäin hyvin, mutta koskaan ei voi olla liian hyvä, että voi todeta olevansa täydellinen. Itse koen, että aina pitää kehittää, koska tilanteet muuttuvat. Tämänhetkisessä tiimissä on monipuolisesti osaamista. Hyviä toimijoita ja erilaisia toimijoita on myös. Monialaisuus on meillä erittäin hyvää.

--Olen kokenut hallinnollisen puolen haastavaksi, kirjaamiset ja niihin liittyvät lait ja asetukset.

6.3 Johdon näkemys osaamisesta käsitteenä

Vastauksista kävi ilmi, että osaaminen mielletään vahvasti ammattiosaamiseksi. Vastauksista erottui selvästi esille työtehtävissä tarvittavat tiedot, taidot, koulutus ja tekninen asiantuntemus sekä vankka työkokemus.

--Just johtamisosaamisessa voi olla erilaisia osaamisen alueita, että onko nii ku talouteen tai henkilöstöjohtamiseen tai tämmöseen strategiseen.

--Sulla täytyy olla teoria tietoo siitä opetettavasta alasta, ja mieluummin ajantasasta tietoo pitäs olla, ja osaamiseen varmaan myös liittyy sitä, että pitäs olla taitoja ja innokkuutta kehittää itteensä. Seurataan sitä muuttuvaa työkenttää, muuttuvaa työalaa, ja pitäs pyrkii olemaan mukana kehityksessä.

--Tällä ammatillisella alalla itse arvostan aika paljon niitä taitoja, jotka tulee hallita siinä omassa työssä. Myös ammatti-identiteetti ja se ympäristö missä tekee, olipa yksinäinen tekijä tai tiimitekiä mutta, että osaa yhdistää siihen kokonaisuuteen. Isossa organisaatiossa osaa käyttää osaamistaan strategian mukaisesti. Elikkä keskittyä siihen, minkä organisaatio näkee tärkeäksi ja käyttää sitä omaa tietoa ja taitoa organisaation hyväksi.

Tarkennettuani kysymystä ja tiedustellessani sosiaalisten kykyjen merkitystä esimerkiksi tiimityössä, johtajat pitivät sitä tärkeänä taitona. Myös tiimityöskentelytaitoja ja tiimin osaamisen hyödyntämistaitoja pidettiin tärkeinä.

Oman osaamisen yhdistämistä organisaation strategiaan, pidettiin merkittävänä, samoin verkostoitumistaitoja korostettiin.

--Meilläkin esim. tässä organisaatiossa, jossa on yksilö suorittajia, jos se sosiaalinen verkosto ei ole niiden toisten kanssa, niin sen tiimin osaamisen summa on huomattavasti pienempi, kuin mitä sillä pystyttäisiin tekemään. Tämän päivän työelämässä vielä suurempi haaste on yhteistyö taidot ja verkostoitumistaidot. Meillä se on verkostoitumista toisten opettajien kanssa ja toisten ihmisten kanssa ja työelämän kanssa ja ulkopuolisten asiakkaiden kanssa.

--Opetus työ vaatii helkatin paljon tämmöistä sosiaalista tuntemusta, ja sun pitää tulla toimeen kaiken näkösten oppilaitten kanssa, ja tietysti myös työkavereitten kanssa pitäs jollaki tavalla tulla toimeen. Sehän vaatii älyttömiä sosiaalisia taitoja. Tunneälyn taitoja vaatii aika moisia, et osaat lukea toisia, työkaverit osaa lukee oppilaita, että mitä niillä on mielessä ja toimii sitten sen mukaan. Käytännössä siun pitäs osata muuttaa omaa toimintatapaakin siinä, jos näkee, että joku tapa ei johda siihen haluttuun lopputulokseen.

6.4 Osaamisen johtamisen käytännöt

6.4.1 Työntekijöiden näkemys osaamisen johtamisen käytännöistä

Toisena teemana käsiteltiin henkilöstön osaamisen kartoitukseen käytettäviä menetelmiä ja kuinka usein kartoituksia tehdään. Kaikki haastateltavat mainitsivat kehityskeskustelukäytännön, joka tehdään kerran vuodessa. Käsitykset kehityskeskustelun sisällöstä ja hyödyllisyydestä vaihtelivat paljon. Keskustelujen sisältöjä kuvattiin vapaamuotoisiksi keskusteluiksi, joissa osaaminen ja henkilökohtaiset tavoitteet kartoitettiin suullisesti. Osaamiskartoitusten muistikuvat vaihtelivat, jos niiden tekoa muistettiin yleensä ollenkaan. Muutama työntekijä muisteli, että kirjallinen osaamiskartoitus on joskus aikaisemmin tehty. Tässäkään kohdassa ei näkemuseroja ollut kulttuurin ja rakentamisen välillä.

--Meillä on kehityskeskustelu, joka tavallaan palvelee sitä mutta sekin on sitä myös, että itse pitää ottaa vastuu niistä päätöksistä. Meillä on tehty aikaisemmin osaamisenkartoittamisissa mutta se että onko niistä ollut mitään hyötyä, esimerkiksi se, että oltaisiin koulutettu porukkaa sen mukana.

--Kyllähän niitä semmosia testejä tehtiin. Väittäisin, että sitä ei oo hyödynnetty, mutta se yksittäisiä on moneen kertaan yritetty, mut se on aina jäänyt hyödyntämättä. Tää näkemys on niiku yksittäisen opettajan näkemys, mutta paljon paremmin sitä voitaisiin hyödyntää. Ehkä siinä on otettu pieniä askelia jopa siihen suuntaan.

--Kehityskeskustelut, jotka olen kokenut hyviksi keskustella esimiehen kanssa yleisistä asioista.

Tarkennettaessa asiaa, kysymällä kuinka KuntaHR -järjestelmää hyödynnetään osaamisen kartoittamisessa, muutama haastateltava muisteli sen löytyvän sähköiseltä työpöydältä, mutta sen hyödyntäminen oli haastateltavien mielestä jäänyt olemattomaksi ja tietojen vieminen kyseiseen järjestelmään koettiin hankalana.

--Ja sitten HR, ja mitä niitä täyteltiin, että mitä kukin osaa, et voitais kuntasoyhtymän tasolla sitä hyödyntää.”

--Ei sitä tähän asti oo hyödynnetty, mutta nythän sitä yritettiin käynnistää uudestaan, et sinne piti täydentää ne tiedot, mut en mie ainakaan oo huomannu mitään, että sitä ois niiku käytetty, mutta voihan olla, että joku sitä käyttää, mut en oo huomannu.

--Mulla on vielä kysymysmerkki, että miten sitä hyödynnetään. Mutta mikä sen merkitys on? Siihen ei ole aikaa, että sen voisi tehdä laadukkaasti.

Kehityskeskusteluiden jälkeiseen seurantaan toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota ja tavoitteiden toteutumista tulisi seurata useammin kuin vain kerran vuodessa. Lisäksi kehityskeskustelu koettiin vain muodolliseksi toimintatavaksi.

--Sitten tietysti näissä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa käyvvään näitä asioita läpi, mutta kyllä se suoraan sanottuna jääpi täysin opettajan omaan viitseliäisyyteen kehittää itseään.

--Käydään kerran vuodessa. Tavoitteita laaditaan, mutta minusta se on muodollinen se kehityskeskustelu, jos ajatellaan tätä arkipäivän toimintaa.

6.4.2 Esimiesten näkemys osaamisen johtamisen käytännöistä

Myös esimiehet kertoivat käydyistä kehityskeskusteluista, joka samoin kuin henkilöstöllekin, käytiin vuosittain. Lähes kaikki johtajat kertoivat käyvänsä epävirallisia kehityskeskusteluja esimiehensä, alaistensa ja muiden sidosryhmien kanssa jopa päivittäin. Kehityskeskustelujen sisällössä oli eroavaisuuksia. Osa kuvasi kehityskeskustelua vapaamuotoisena keskustelutilaisuutena, jossa palautetta työstä antaa sekä esimies että alainen. Osa KuntaHR:n tallentamisesta ja osaamisen arvioinnista sekä koulutus- ja kehittämissuunnitelman tekemisestä. Kenellekään ei ollut tehty virallista osaamiskartoitusta tai se ei ainakaan selvinnyt vastauksista.

--Kyllä osaamista kartoitetaan päivittäin, kun kysymyksiä tulee vastaan ja muuta. Kun alaisten ja kollegojen, esimiesten ja sidosryhmien taholta, että siinä on sitä puntaroidaan.

--Niin kuin sanoin, niin arjessahan tulee se seuranta kollegojen, alaisten ja esimiesten ohelta, koko ajan sitä tietyllä tapaa seurataan, ja jos puhutaan organisaatiosta, niin vuosittain käydään kehityskeskusteluja, sillä varmennetaan viimeistään, ja viitteitähän siitä saadaan työoloparametrissa saatavista tuloksista.”

--Kyllähän siinä on keskustelua, että kuinka se vuosi on mennyt, ja sit ittelläni nuissa kehityskeskusteluissa oon pyrkinyt etemmään semmossii hyviä puolia, vahvuuksii mitä kaverissa on, ja tuonu esille siinä ja sitten niitä kehitys kohtia. Katottu aina jotain liittyen ammatilliseen puoleen tai liittyen sosiaalisiin taitoihin sitä siinä on katottu.”

6.4.3 Yhteenveto osaamisen johtamisen käytäntöihin liittyvistä näkemyksistä

Kaikille haastatelluille tahoille oli selvää mitä osaamista heillä on ja mitä heiltä odotetaan. Lähiesimiestyössä toimivien esimiesten uskottiin, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tietävän millaista osaamista alaisilla oli. Sen sijaan sekä lähiesimiehet että työntekijät olivat sitä mieltä, ettei ylemmällä johdolla ole käsitystä millaista heidän työnsä arjessa on.

Kehityskeskusteluja pidettiin kaikille säännöllisesti kerran vuodessa. Vain yksi työntekijä ilmoitti, ettei kehityskeskusteluja ollut pidetty pitkään aikaan. Kehityskeskusteluissa käytiin keskustelemalla läpi henkilökohtainen arviointi ja koulutussuunnitelma. Varsinaista virallista osaamiskartoitusta ei tehty kenellekään.

6.5 Osaamisen johtamisen kehittäminen

6.5.1 Osaamisen johtamisen kehittäminen työntekijöiden näkemänä

Kolmas teema keskittyi osaamisen johtamisen kehittämiseen. Tavoite oli selvittää, millä keinoilla henkilöstön osaamista kehitetään ja millaisia ajatuksia henkilöstöllä on osaamisen kehittämisestä. Haastateltavat saivat esittää parannusehdotuksia osaamisen johtamisen kehittämiseen. Tukikysymyksillä selvitettiin, millaisia menetelmiä käytetään, ja mahdollistetaanko henkilöstön omat toiveet osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Asiasta oltiin montaa mieltä, mutta pääsääntöisesti asia oli paljolti kiinni jokaisesta itsestään. Organisaation omia koulutuksia osa kritisoi, ettei niistä ole ollut juurikaan hyötyä, toisille taas ne ovat olleet hyödyllisiä. Samoin kouluttautumisen mahdollistaminen organisaation taholta koettiin myönteiseksi. Oma-aloitteisuutta peräänkuulutettiin koulutuksiin hakeutumisessa. Esimiehet eivät esittäneet alaisilleen koulutukseen lähtemistä, vaan työntekijän tuli itse huolehtia koulutuksiin hakeutuminen. Hyvänä asiana koettiin, että koulutustoiveista keskusteltiin yleensä kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta muulloinkin asiasta pystyi vapaasti keskustelemaan esimiehen kanssa.

--Organisaatio tasolla erityisesti viime vuosina on ollut valmentavan työotteen teema kehitysasteella, niin sieltä on kyllä järjestetty koko organisaation henkilöstölle pedagogisia koulutuksia. Ne on ollu erittäin

hyvä ja ovat olleet kaikille avoimia. Koulutuksiin osallistuminen on tehty todella helpoksi.

--Nykyään on mahdollisuus kouluttautua, mutta se vaatii oma-aloitteisuutta, olen tykännyt siitä, että se on mahdollistettu. Monet meille talon sisällä tarjotut koulutukset ovat hyviä. Minä koen, että tuohon kahvipöytäkeskusteluun vedoten, että paras muoto löytää osaamista on tasa-arvonen keskustelu. Eli tosi hierarkinen järjestelmä voi olla sen este. Vapaamuotoisen keskustelun kautta on tullut tehtävät. Hierarkiset lomakkeet ei hahmota omaa osaamistaan. Näkisin, että hierarkian madaltuminen, kun tulini, oli paljon enemmän keskustelua, silloin jo ihmiset piti, että tää homma on mennyt saneluksi, mutta nythän se vasta onkin.

--Kyllä sitä suoraan sanottuna hyvin heikosti on ollu. Et se osa-alue ei oo erityisen vahva koulumaailmassa ollu ainaki omasta näkökulmasta.

Työnkierrosta, vierailuista, mentoroinnista, tutoroinnista ja projektitoiminnasta kysyttäessä, osa oli kyllä niihin jollakin lailla törmännyt, mutta osaamisen kehittämistoimina ne eivät avautuneet työntekijöille juuri lainkaan. Työkierrosta tiedettiin, että se on mahdollista, mutta käytännössä se ei toteutunut. Mentorointia ja tutuointia henkilökunnan arjessa työtoverien keskuudessa tehtiin, mutta sitä ei erotettu arkisesta puurtamisesta. Projektitoimintaa tiedettiin olevan ja joitakin kokemuksia projekteista olikin, mutta selkeästi niihin ei osallistuta. Vierailukäytänteissä on selkeä ero kulttuurin ja rakentamisen koulutusaloilla. Rakentamisessa ei tehdä Benchmarking matkoja, mutta kulttuurissa sen sijaan se on osa vakiintunutta käytäntöä. Taitajakisoihin osallistuttiin kummaltakin koulutusosalta.

--Kehittämistoiminnaksi koen itse sen, että meillä pidetään tiimissä palaveriteita ja siellä kelataan tämänhetkiset ajankohtaiset asiat. Toinen asia on, että se tapahtuu itseohjautuvasti tiimin sisällä, että kaikki ovat lähellä toisiaan toiminnassa. Henkilökohtaisesti opin vanhemmilta kollegoilta koko ajan todella paljon. Tiedonvaihtaminen ja avoinkeskustelu, toisista välittäminen, että annetaan tietoa, se on tärkeää.

--Kovin vähän niitä on ollut. En oikein edes tiedä, että mistä se johtuu. Olaanko me sit vaan niin jääty tänne paikoilleen, että ei osata edes miettiä, että lähdetäänkö koulutusmatkoihin tai muihin vastaaviin. En tiedä, että mitkä resurssimallit on näihin, kyllähän me vuosittain valtakunnallisesti käyvää koulutuspäivillä et siellä ylleesä tutustuttaa. Taitajakisojen kautta tutustumassa, mutta ei oikeestaan muuten tehty.

--Yritys käyntejä nyt oikeestaan viime vuosina aika vähän.

--Ei oo tällä hetkellä ainakaan kukkaan ees tarjonnu, eikä esitelly seittämmään vuoteen minkkäänlaista työnkiertoo. Oon kuullu vaan työkierrosta.

--Aika vähän, mutta taitajakisoja tehdään kyllä.

--Yleensä semmonen yks reissu vuoteen on realistinen tai kaks.

Kehitysehdotuksissa henkilöstö toivoi johdon tukea. Selkeitä osaamiskartoituksia ja heikommille osaamisalueille suunnattua täydennyskoulutusta pidettiin tärkeänä. Tulevaisuuden ennakointi ja työelämän mukana olo koettiin tärkeiksi kehittymisen kannalta. Toisilta tiimeiltä oppiminen ja hyvien käytänteiden siirrosta on puhuttu, mutta sen toteuttaminen on jäänyt tekemättä.

--Aina pitää olla johdon tuki, ei ole muuta vaihtoehtoa.

--Mut jos lähtis opettajan näkökulmasta, niin ihan ensimmäiseks pitäis kartottaa sen opettajan osaaminen, kun se tulee kouluun, mitkä sen vahvuudet on ja tiimissä pohtii keskennää, että hei siulla on sitä vahvuutta sie opetat tuota, ja sitten lähtee rinnalla kehittämään niitä osa-alueita, jotka opettajalla on. Kun koetaan keskustelussa, että näissä mie tarvihteisin tukee, opetusta, kurssitusta ja niin poispäin.

--Yhteistyö työelämän kanssa on kovin merkillistä, että johtotaso tapaa työnantajia, niin opettajien pitäisi tavata työnantajia eikä johtotason, koska silloin käy juuri niin, että väärät ihmiset tapaa toisiansa, tieto ei liiku ja mikään ei kehity.

--Esimerkiks tämmösiä koulutuspäiviä, missä niin ku jokkainen joutuu avaamaan sen oman toimintansa muille. Mutta, että en mie muista koskaan tämmöstä tapahtuneen 30 vuoden aikana, vaikka siitä on puhuttu, vaikka kuinka paljon.

--On varmaan tota niin ku esimerkiks, että työpaikalle tapahtuvaa oppimista lisättää koko ajan enemmän, ja tulee nopeemmin kaikki etteen, ni varmaan tarvviis siihen sitä jonkunlaista muittenki mieli pitteitä ja ohjausta ja koulutusta sun muuta. Ja nimen ommaan semmosta, että siinä työelämä mielipitteet tulis enemmän esille, että tuota eihän sitä niiku täältä joku, joka on tuolla lasivitriinien takana, ni kerttoo sen, ni ei paljon tiiä tuolta oikeesta työelämästä.

6.5.2 Osaamisen johtamisen kehittäminen esimiesten näkemänä

Samoin kuin työntekijät myös johtajat olivat sitä mieltä, että omia toiveita koulutuksista pystyi esittämään. Koulutusta järjestettiin sekä oman organisaation toimesta, että ulkopuolisten järjestäjien toimesta. Samoin muiden koulutuksen järjestäjätahojen edustajia osa johtajista tapasi säännöllisesti pitkin vuotta erilaisissa tapahtumissa. Tapaamisia pidettiin hyödyllisinä, koska niissä sai paljon vertaistukea omaan työhönsä. Toisaalta osa johtajista halusi lisää mahdollisuuksia ajatusten vaihdolle, koska sitä ei heidän mielestään ollut riittävästi tai juuri ollenkaan. Omaehtoinen kouluttautuminen mahdollistettiin organisaation toimesta, mikäli siihen oli yksilöllä halukkuutta. Kehittymishalun, motivaation nähtiin pitkälti riippuvan yksilöstä itsestään.

--Organisaatiomme on erittäin koulutus myönteinen sillä tavalla, että kyllä täältä on melkein mihin tahansa päässyt ja pääsee, ja sitten myös mun näkökulmasta niin ku, että opettajilla ja henkilöstöllä on kumminki mahdollista tehdä tälläisiä ammattikorkeakoulututkintoa tai ylempää tutkintoa.

--Jokaisesta itsestään pitäs lähtee kehitys, motivaatiosta, mahdollistaa oman itsensä kehittäminen ja motivoida siihen ja kannustaa siihen, edellytykset pitää olla siihen olemassa.

--Ihan ammatillista koulutusta ei työnantajan taholta tule, et se täytyy hankkia, miettii ite, Että se on muuta tämmöstä yleispedagogiikkaa mitä tulee sit työnantajan taholta.

Työnkierrosta, vierailuista, mentoroinnista, tutoroinnista ja projektitoiminnan hyödyntämisestä kysyttäessä, niitä todettiin jonkin verran tapahtuvan, vierailuja oli kuitenkin tehty harvakseltaan. Osa johtajista kaipasi aitoa mahdollisuutta työkiertoon, samoin erilaisia vierailuja yhteistyötahoissa tai toisissa koulutusorganisaatioissa haluttiin lisää. Rinnakkain toimivien koulutusalojen toivottiin hyödyntävän toistensa osaamista enemmän ja oppivan toistensa hyvistä käytänteistä. Projektitoimintaakin organisaatiossa on ollut runsaasti, mutta sitä ei joko osattu hyödyntää tai se ei palvellut ammatillista kehittymistä. Myös pienempien tiimien omia palavereja olisi haluttu käytännössä enemmän.

--On esim. henkilökuntaa ollut työkierrossa kaksi kertaa, ja erittäin hyvät kokemukset.

--Mutta esim. minun pitäisi päästä työnkiertoon kokonaiseksi vuodeksi. Silloin tulisi se vuoden kierto kokonaan käytyä. Kuntayhtymän strategiassa henkilöstöstrategian mukaisesti on mahdollista kaikille, mutta aika haasteellinen on lähteä kesken vuoden. Pitäisi olla pitempi pesti jonnekin. Meidän henkilökunnasta on muutamat olleet myös talon ulkopuolella virkavapaalla ja olleet toisen toimijan palveluksessa. Kyllä sieltä aina jälki jää. Olis älyttömän hyvä.

--Rinnakkain toimivat alat, toimintamallit on niin erillaiset, että sieltä olisi paljon ammennettavaa, kun tätä käytettäisiin enemmän. Jo pelkästään eri alan ihmiset kaikki on oman alansa asiantuntijoita, niin sieltä saa erilaisia ajatuksia hyödyksi.

--Bentcmarkkausta on tehty aikanaan niin, että on käyty jossain oppilaitoksissa, esimerkiksi koulualan ammattioppilaitoksessa tutustumassa heidän toimintaan sitten, ja näitten taitajasemifinaali yhteydessä on käyty muissa oppilaitoksissa ja katottu heidän toimintaa siellä, ja nyt ku ollaan tässä, meillä pidetty niitä semifinaaleja, ni siellä näkee näitä ammatillisia opettajia, ja niiden kanssa pystyy sitten keskustelemaan alan asioista.

--Projekteja on, mutta niitä vois olla enemmän. Ongelmana on ollut saada henkilöstöä lähtemään mukaan.

Esimiehet haluaisivat käyttää enemmän aikaa pienten ammatillisten ryhmien keskinäisiin keskusteluhetkiin. Myös koulutusten sisältöön tulisi paneutua enemmän, jotta ne palvelisivat paremmin substanssiosaamista. Pelkkä pedagoginen koulutus ei innosta, koska työntekijöillä on vahva ammatillinen suuntautuneisuus.

--Mahdollistaminen ajatuksien vaihdolle ja pienmuotosille porinapiireille.

--Pientiimien kautta oon kanssa ruvennu käymään keskusteluja. Pienryhmissä toiminnan kehittämistä ja osaamisen kehittämistä. Pieninä palasina pienille ryhmille.

6.5.3 Työntekijöiden ja esimiesten näkemysten vertailua osaamisen johtamisen kehittämisestä

Molemmat ryhmät kokivat, että koulutusta kyllä järjestetään ja erityisesti organisaation sisäistä koulutusta, mutta työntekijät saivat sitä mielestään liian vähän substanssiosaamiseen. Esimiestaso sen sijaan sai verrattain paljon

koulutusta johtamiseen. Työntekijä taho piti positiivisena, että itse voi vaikuttaa koulutustoiveisiinsa.

Työtovereita opastettiin ja ohjattiin sekä keskusteluja käytiin päivittäin, sitä vain ei ymmärretty mentoroinniksi tai tutoroinniksi. Projektitoiminta oli huonosti hyödynnettyä, koska työstä irrottautuminen koettiin ongelmalliseksi. Työnkiertoa ei juuri tapahtunut kummassakaan ryhmässä.

Benchmarkingia tehtiin selvästi enemmän esimiesten keskuudessa kuin työntekijä tasolla. Halua vierailuihin ja saman alana toisten toimijoiden tapaamiseen kuitenkin olisi selkeästi. Kulttuurin työntekijät tekivät vierailuja enemmän kuin rakentamisen työntekijät.

6.6 Osaamisen johtamisen vaikeudet

6.6.1 Osaamisen johtamisen vaikeudet työntekijöiden näkökulmasta

Osaamisen johtamisen vaikeuksia selviteltiin neljännessä teemassa. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia osaamisen kehittämisen haasteita olet havainnut organisaatiossanne. Esille nousi johdon etäännyminen työntekijätasosta. Sekä kulttuurin että rakentamisen työntekijöiden mielestä johto ei ole riittävästi läsnä eikä ymmärrä työntekijöiden arjen haasteita riittävästi. Myös talousjohtaminen painottui henkilöstöjohtamisen sijaan.

--No mie oon tähän ajatellu, että johtamisen ja kehittymisestä vastaavat henkilöt eivät tunne arjen haasteita riittävän konkreettisesti, testeihin ja haastatteluihin valittaen henkilöt, jotka ossaa olla viera koreita, ja kertoa sitä mitä kuulijat haluaa kuulla.

--Kyllä ne vähän niin ku tuntuu, että ei ne kentällä paljon silleesti, et kyl se enemmän on toimistotyöhön menny.

--Yksi selkeä ongelma on, että johtotaso ei tiedä minkälaista osaamista alaisilla on.

--Talouden näkökulmasta johdetaan taloa, joka johtaa siihen, että henkilöstöä vähennetään ja ollaan tilanteessa, että tuotannollisessa tarkoituksessa ei voida enää vähentää.

Henkilöstökokoukset koettiin tiedotustilaisuuksina, eikä aitoa kaksisuuntaista keskustelua syntynyt. Työntekijöiden näkemyksen mukaan heitä ei kuulla aidosti, eikä heidän esittämillään ideoilla ole mahdollisuutta mennä läpi. Työntekijät kokivat, ettei johto arvostanut heidän osaamistaan tai sitoutuneisuuttaan. Organisaatiossa vallitseva hierarkia koettiin häiritseväksi. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista tulisi seurata aktiivisesti. Hiljaisen tiedon siirtyminen huoletti työntekijätasoa. Tässäkään rakentamisen ja kulttuurin koulutusalat eivät eronneet toisistaan.

--Ei sitä aidosti kuunnella ja itsekin olen ideoita, näkemyksiä ylempään johdon suuntaan antanut vuosien saatossa, ainoastaan pitkään toistetut ja käytänteet, jotka on otettu itse käyttöön pulpahtaa jonakin kauniina päivänä näkyville. En näe, että se on aitoa. Harvoin menee hyvä idea läpi.

--Osaamisenjohtamisen haasteena on jyrkkä hierarkia. Emme kommunikoi ylempien esimiesten kanssa.

--Ne on ihan tiedotus tilaisuuksia, olin suoristaan hämmästynyt, kun tulini tänne muutama vuosi sitten. Kun henkilöstökokouksia pidetään, niin opettajat ei käytännössä käytä yhtään puheenvuoroa, ja se henki siellä on, että ei uskalleta. Johtuu ehkä organisaatio-mallista, moitin myös opettajakuntaa, sillä se on täysin ponnetonta henkilöstöä eivätkä ole yhtään aktiivisia vika on enemmän opettajakunnassa itsessään.

--Eihän siellä ole, kun auditorio, eihän se kannusta millään tavalla se miljöö siihen keskusteluun. Se on vaan semmonen, että heti kun meet sinne, niin vihaat niitä johtajia. Yleensä ne on tilytys tilaisuuksia, että siellä keskitytään vain negatiiviseen palautteeseen ja ne viestit ovat olleet hyvin voimakkaita.

--Esimiesten pitäisi pystyä siirtää poistuvien tieto -taito seuraaville opettajille. Alat kuihtuu näillä toimenpiteillä, korvaamatonta osaamista häviää varmasti.

--Naurettavaa on opettajien ajattelun aliarvioiminen. Kaikki kerrotaan epäselvästi. Kuvitellaan että me ollaan hirmu tyhmiä, on puuduttavaa, kun meistä tehdään tyhmiä. Kun henkilökunta on sitoutunut ja sitäkin aliarvioidaan. Tuntuu välillä, että luottamusta ei ole.

6.6.2 Johdon käsitys osaamisen johtamisen vaikeuksista

Esimiehet näkivät haasteena henkilöstön aidon huomioimisen ja ruohonjuuritason ajatusten unohtamisen erityisesti ylemmän johdon tasolla.

--Ongelma on se, että olevinaan otetaan huomioon opetushenkilöstö ja opettajat ketkä toimintaa täällä vie, ja niitä pitäis kuunnella ja nähdä. Sitä minun mielestäni ei osata ottaa, tässä tää johto osaa kyllä hämmentää aika hyvin, että johonkin häviää ruohojuuritason ajatus, että se on tässä se ongelma.

--Johtamiskulttuurissa toivon sitä esimiehen läsnäoloa ja sitä, että esimies tietäs tän ympäristön missä toimitaan ja se, että mitä se käytännön työ tossa opettajilla ja koulutuspäälliköilläkin on, ja minkälaisen asioitten kanssa täällä tehdään töitä, ja mihin se aika menee tossa työpäivän aikana, ja sitten se, että tuntisivat opiskelijoita ja heidän käyttäytymistä pikkusen paremmin. Sitten ei ois tällöisiä epärealistisia odotuksia, miten se käytännön opetus tapahtuu eli nyt tunteja vähennetään ja oppilaat pitää osallistaa ja vastuuttaa siihen opintojen suorittamiseen. Se on helppo tietysti puhua siitä.

Ammatillisen koulutuksen reformin toteutus sekä digiloikka nähtiin haastavina toteuttaa. Myös muutosten nopeaa tahtia pidettiin ongelmallisena. Muutoksen johtamista kritisoitiin erityisesti keskijohdon taholta. Aikataulut laaditaan kireiksi, eikä johtajilla, saatikka työntekijöillä koeta olevan riittävästi aikaa perehtyä ja toteuttaa muutosta. Arjen työ vie kuitenkin oman osansa, mitä ylempi johto ei taas tunnu mieltävän.

--Sit meillä on digiloikassakin aikataulu 1.8.2017. Sillon pitäis olla ne materiaalit sit käytettävissä, ja sit lähetään tekemään sitä, opettajilla on tunnit, ja millä ajalla ne niiku tekee sitä. Eli tällöinen on niin ku kehittäminen. Opettajilla on osaamista ihan varmasti, ei oo siitä kysymys. Mut miten tällöistä on sitten, ku johdetaan sitä osaamista ja miten saahan tuloksia aikaseks, eli pitäis vähän niitä askelmerkkejä pikkusen paremmin miettiä, Millä tapaa oikeesti tehdään sitä, että niiku sulla on tossa tehtäviä ja päivämäärä millon se pitää olla tehtynä.

--Tietysti pitäis esimiehellä olla jonkin näköstä taitoo ja näkemystä antaa jotakin suuntaa siitä mitä lähetään tekemään.

Ihmistenjohtaminen ja tulevaisuuden ennustaminen koettiin vaikeaksi. Myös osaamisen vanhentumista pidettiin haasteena. Positiivisen ilmapiirin luominen katsottiin koko organisaatiota ajatellen tärkeäksi.

--Se on tärkeä asia tässä, että miten johtaja saadaan tässä muokkaamaan yhdessä tätä yleistä ilmapiiriä ja saattamaan sillä lailla tätä toimintaa niin, että puhallettas yhteen hiileen.

--Osaamisen osalta haasteena on, että me ei tiedetään millaista osaamista me 5 vuoden päästä tarvitaan.

--Mikä se meidän ydinosaaminen on, jotta myö keskusteltas kehityskeskusteluissa oikeista asioista. Minkälainen se tavoitetilä on. Esim. pedagoginen osaaminen, jos sen on käyty 15v. sitten, niin siitä on todistus, että hän on osaava, mutta mitä se tarkoittaa tänä päivänä. Onko todistus enää relevantti? Onko sitä ylläpitänyt, kehittänyt. Mikä on tämän päivän vaatimus?

6.6.3 Työntekijöiden ja esimiesten näkemysten vertailua osaamisen johtamisen vaikeuksista

Niin työntekijät kuin lähiesimiehet kokivat ylemmän johdon etäännyneen heidän arjestaan. Johdon työtehtävien koettiin muuttuneen enemmän toimistotyöksi ja arjen pyörittämiseen osastoilla oli liian vähän resursseja, samoin keskusteluihin työntekijöiden kanssa.

Organisaatiota johdettiin kummankin tahon mukaan talouspainotteisesti, vaikka koulutusorganisaatiossa tulisi arvostaa myös muita asioita. Esimiehet korostivat henkilöstöjohtamisen merkitystä talousjohtamisen rinnalle. Parhaiden käytänteiden oppimiseen ja siirtämiseen esimerkiksi toisilta koulutusaloilta tulisi jäädä aikaa niin työntekijöille kuin esimiehille.

Toisen asteen koulutuksen reformin toteuttaminen koettiin haastavaksi jo pelkästään nopean aikataulun takia. Tekijöitä oli vähän ja heidän aikansa menee perustyön hoitamiseen. Tähän työhön toivottiin selkeitä askelmerkkejä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin taholta.

Henkilöstökokouksia pidettiin niin työntekijöiden kuin esimiesten mielestä tiedotustilaisuuksina, joissa palaute oli negatiivissävytteinen. Hiljaisen tiedon siirtymistä nuoremmille korostettiin, ja tietopääoman menetystä pidettiin riskinä. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista haluttiin seurattavan aktiivisesti. Tulevaisuuden suunnitteluun tulisi paneutua riittävän ajoissa.

6.7 Tulosten yhteenveto

Haastatteluissa käy ilmi, että osaamisen käsite liittyi vahvasti ammattiosaamiseen. Työssä tarvittavina tärkeinä ominaisuuksina pidettiin ammatillista työkokemusta, sosiaalisia taitoja, tiimityötaitoja sekä tietoteknistä osaamista.

Vastauksista nousi esille organisaation tuntemisen tärkeys ja organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tehtävät sekä työnkuvat ja opiskelija-aineksen tuntemus. Elin-ikäisen oppimisen sekä työssä kehittymisen merkitys korostui. Samoin verkostoitumistaidot, yhteistyö yhteistyökumppaneiden kanssa ja oman työn suunnittelutaidot. Opiskelijahallinnon ja yleensä organisaation hallinnoinnin ymmärrystä pidettiin myös tärkeänä.

Organisaatiossa käytiin kehityskeskustelut vuosittain sekä esimiestasolla että työntekijätasolla. Keskustelujen jälkiseurantaan toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Virallista kirjallista osaamiskartoitusta ei haastattelutuloksien perusteella ollut tehty pitkään aikaan. Organisaatiossa pidetään muutaman kuukauden välein henkilöstökokouksia ja tutkintokohtaiset tiimit kokoontuvat useammin. Vapaamuotoista keskustelua käydään pienemmissä työskentelytiimeissä jopa päivittäin. Työkiertoa ei ollut pystytty järjestämään, mutta sitä toivottiin niin esimiesten kuin työntekijöiden vastauksissa. Työkierto nähtiin mielekkäänä ja se koettiin tarpeellisenä osaamisen kehittämisen kannalta.

Osaamisen johtamisesta tulisi parantaa suuntaamalla koulutus lähemmäs ammatillista tarvetta, ei pelkkään pedagogiaan. Haastattelujen mukaan

esimiehiä koulutettiin enemmän kuin työntekijöitä. Osalla työntekijöistä ammattitaito kehittyi oman aktiivisuuden kautta ja kollegoiden kanssa käydyllä tiedon vaihdolla. Kaikki eivät kokeneet tiedonsiirtoa avoimeksi, vaan siellä esiintyi tiedon panttaamista. Pedagogiseen osaamiseen tarjotut koulutukset eivät nousseet kovinkaan voimakkaasti esille haastatteluvastauksissa.

Esimiehiltä odotettiin oikean suunnan näyttämistä ja esimiehiltä toivottiin paneutumista henkilöstöjohtamiseen. Osaamisen johtamisen dokumentaatiossa mainittua työssäolobarometria ei juurikaan mainittu haastatteluissa, vaikka kysely toteutetaan vuosittain. Esimiehet olivat samaa mieltä työntekijöiden kanssa siitä, että osaamisen johtamiseen on liian vähän aikaa.

Osaamisen johtaminen osoittautui selvästi vaikeaksi termiksi ymmärtää. Sitä olikin avattava haastateltaville lisä kysymyksillä. Henkilöstön vastauksista ilmeni selkeästi, etteivät esimiehet tiedä alustensa osaamisesta riittävästi. Aitoa henkilökunnan kuuntelemista ja läsnäoloa toivottiin niin esimiesten kuin alaisten vastauksissa. Henkilöstö toivoi arjen realiteetteihin parempaa tuntemusta ja perehtymistä esimiehiltä.

7 Johtopäätökset

Luvussa seitsemän arvioidaan, onko opinnäytetyössä löydetty vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja peilataan saatuja tuloksia tutkimukselliseen teoriaan. Loppuun on koottu muutamia toimenpide-ehdotuksia organisaation johdolle.

Päätutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä on:

- Millainen käsitys Pohjois-Karjalan ammattiopisto rakentamisen yksikön henkilöstöllä on osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä?

Apututkimuskysymykset ovat:

Mitä osaamisen osa-alueita organisaatiosta löytyy?

Millainen toimintakulttuuri on organisaation osaamisen johtamisessa?

Ilmeneekö osaamisen johtamisessa uudistuspaineita?

7.1 Pohjois-Karjalan ammattiopiston osaaminen

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen haettiin vastausta tutkimuksen empiirisestä osuudesta. Osaaminen ymmärrettiin ammattiosaamiseksi. Tutkimuksen kohteena oli Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän konserniin kuuluva Pohjois-Karjalan ammattiopisto ja siellä tarkemmin Rakentamisen ja kulttuurin yksikkö. Tämän yksikön työntekijöille tarvittavana osaamisen pidettiin oman alan ammattiosaamista ja pedagogista osaamista. Molemmat haastatellut henkilöstöryhmät korostivat tietojen ja taitojen merkitystä työssä tarvittavassa osaamisessa. Lisäksi tietotekninen osaaminen, oman työn suunnittelu, yhteistyötaidot kumppaneihin ja yleensä sosiaaliset taidot kuuluivat myös tärkeisiin osaamisalueisiin. Käsitys vastaa Viitalan (2005, 116) käsitystä ammattitaidon muodostumisesta. Pyramidin huippu muodostaa oman ammattialan osaamisen, mikä sisältää tehtävään työhön liittyvän erityisosaamisen. Seuraava alempi osio koostuu organisaatio-osaamisesta, missä yksilöt jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamistaan ja muuntavat sen yhteiseksi toiminnaksi. Se kuinka henkilö suoriutuu erilaisissa vuorovaikutussuhteissa, riippuu täysin sosiaalisista taidoista. Sosiaalisiin taitoihin kuuluvat yhteistyötaidot niin yksilö- kuin ryhmätasolla.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan inhimillistä pääomaa osaamisena, joka sisältää henkilöstön tiedot ja taidot sekä koulutusorganisaatiolle ratkaisevan asiantuntemuksen. Osaamiseen sisällytetään myös yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, asenne ja koulutus. Inhimillisen pääoman hoitamisella katsotaan, onko organisaation palveluksessa oikeanlaisia osaajia ja kuinka heidän

osaamistaan voidaan kehittää tulevaisuuden tarpeisiin. (Viitala, 2013, 172.) Keskusteltaessa inhimillisestä pääomasta nousee osaamisen johtaminen keskeiseen rooliin. Sillä saavutetaan kilpailuetua, kohennetaan suorituskykyä ja tuetaan yksilön kehittymistä. Inhimillistä pääomaa kuvaavat yksilökeskeisyys ja yhteisöllisyys. Yksilötasolla tarkastellaan työntekijän osaamista ja kykyä selviytyä työtehtävistä, yhteisöllisellä tasolla korostuvat arvot ja kulttuuri. Viitala (2005) viittaaakin Ulrichin (1998) komponenttiin, missä inhimillistä pääomaa tarkastellaan mielenkiintoisesta näkökulmasta. Sen mukaan henkilöstön osaaminen siirtyy organisaation hyödyksi ainoastaan, jos he ovat motivoituneita käyttämään ja kehittämään osaamistaan sekä samalla sitoutuneita hyödyntämään sitä organisaation hyväksi. Edelleen on tärkeää huolehtia, että sitoutuneiden henkilöiden osaaminen vastaa organisaation tarpeita. Inhimillistä pääomaa pystytään hyödyntämään ainoastaan päivittämällä ja kehittämällä sitä jatkuvasti joko koulutuksella tai työssä oppien. (Viitala, 2005, 103; Viitala, 2013, 13-18.)

Osaamisen sijainnin perusteella osaaminen voidaan jakaa erilaisiin tasoihin. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja asenteista. Osaamista voidaan tarkastella työntekijän, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Organisaation kannalta on sillä osaamisella ja niillä kyvyillä merkitys, joilla voidaan turvata organisaation jatkuvuus ja pärjääminen kilpailussa. Tiimitason osaamisen yhdistyminen näkyy parhaiten silloin kun se tuottaa uusia kehittyneempiä toimintatapoja. (Kupias ym. 2014, 50-54.) Osaamiseen liittyy myös kokemukseen perustuva tieto (Hyrkäs, 2009, 25). Vuosien työkokemuksen aikana työntekijälle kertyy sellaista osaamista, jota voi olla vaikea edes kuvailla sanoin. Hiljainen tieto saattaa olla hyvinkin henkilökohtaista tietoa ja monesti se on kiinni yksilön toimintatavoissa ja voi olla hyvinkin erilaista tilanteesta riippuen. Organisaatiolle tällainen hiljainen tieto on erittäin arvokasta. (Ojala, 2008, 52.)

Tutkimuksen tuloksista korostui koulutusreformin aiheuttama työnkuvan muutos, asiakaspiirin laajeneminen sekä asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen. Osaamisen käsitteeseen yhdistettiin jatkuva tarve oppimiseen ja kehittymiseen. Osaamisen johtamisessa oppimisprosessin ymmärtäminen on tärkeää, koska osaaminen on aina oppimisen tulosta. Tuloksista saatu kuva

sopii hyvin yksiin Viitalan (2005, 135–136) käsityksestä kuinka ihmisen on kyettävä mukautumaan nopeutuviin oppimisvaatimuksiin, koska työelämä muuttuu koko ajan yhä nopeammin. Ihminen oppii työpaikalla ja omassa työssään havainnoimalla ja kokemusten avulla. Epävirallisen oppimisen tehokkuus vaihtelee, sillä siihen vaikuttaa ihmisen tietoisuus omasta oppimisestaan. Ratkaisevaa on työntekijän taito ja halu arvioida omaa suoritustaan ja tarkoitus kasvaa sen pohjalta. Virheistä oppiminen, kanssakäyminen muun henkilökunnan kanssa ja oman työn arviointi tehostavat työssä kehittymistä. (Viitala, 2005, 141–142.) Työssä oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti, perehdyttäjänä tai sijaisena toimimisen tai työtehtävien vaihtamisen tai erilaisten projektien kautta. Hiljaisen tiedon merkitys niin osaamisen kuin oppimisen yhteydessä on tärkeä. Siksipä siihen onkin kiinnitettävä paljon huomiota ja toimittava sen hyväksi, että se saadaan parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisön käyttöön.

Nykyisin ymmärretään, että aineettomalla pääomalla on erityisen tärkeä merkitys yrityksille. Se vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan yrityksen menestymiseen markkinoilla (Viitala 2005, 98–101). Edellä mainittu käsitys onkin syytä ottaa vakavasti koulutusorganisaatioiden kilpailun kovetessa. Tutkimuksessa kohderyhmänä olivat työntekijät ja esimiehet ja työssä tarvittava osaaminen miellettiin vahvasti ammattiosaamisena, mutta Viitalan (2005, 16) osaamispyramidin muitakin osa-alueita löytyi vastauksissa. Avoin vuorovaikutus, molemminpuolinen osaamisen jakaminen ja oma-aloitteisuus tulivat selvästi esiin. Osaamista pidettiin organisaation keskeisenä pääomana, joten osaamisen päivittämiseen ja kehittämiseen tuleekin kiinnittää eritoten huomiota.

7.2 Osaamisen johtaminen käytännössä

Toisen alatutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin osaamisen johtamisen käytäntöjä organisaatiossa. Kysymystä lähestyttiin ensin tutkimuksen

teoriaosuuden avulla. Yrityksen osaamisen hoitaminen, hyödyntäminen ja kehittyminen varmistetaan sitä ylläpitävän osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmällä. Siitä löytyy järjestelmät suunnitteluun, seurantaan ja osaamisen kehittämiseen. Oppimisen tukemiseen löytyy omat toimintamallit ja käytännöt. Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään katsotaan kuuluvan myös henkilöstöressurssien toiminnot, organisaation tietohallinto ja erilaiset tietojärjestelmät. (Viitala, 2013, 184.)

Hyvin suunnitellulla ja määrätietoisella henkilöstön kehittämisellä taataan, että yrityksellä on osaavaa henkilöstöä jatkossa juuri siellä missä sitä tarvitaan (Hätönen, 1998, 7). Kuten Viitala (2005, 257) mainitsee, henkilöstön osaamisen kehittämisestä vastuu on yhteinen: jokainen työntekijä sitoutuu ylläpitämään osaamistaan, ja yritys tukee tätä tavoitetta. Tutkimuksessa saadut tulokset käyvät yksiin Viitalan käsityksen kanssa, vastauksissaan työntekijät toivoivat parempaa tukea ja osuvampaa koulutusta työnantajan taholta. Osaamisen johtamisessa keskeinen rooli on myös henkilöstöammattilaisella, mutta päävastuu osaamisen johtamisesta on liiketoiminnan johtajilla ja yksikön vetäjillä. Parhaat olosuhteet osaamisen johtamisessa saavutetaan, kun henkilöstöammattilainen toimii konsulttina ja tukee yksikön vetäjiä luomaan sellainen osaamisen taso, jonka avulla halutut tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Viitala, 2013, 184–185.)

Tutkimuksen teoriaosuudessa osaamisen johtamista käsiteltiin aineettoman pääoman johtamisen avulla. Aineettoman pääoman johtaminen voidaan jakaa aineettomien voimavarojen ohjaamiseen ja kehittämiseen. Aineettoman pääoman kehittäminen on operatiivisen tason toimintaa, missä huomio kiinnitetään aineettomiin voimavaroihin ja niihin liittyvän toiminnan käytännön kehittämiseen. Kehittämisen muotoja ovat muun muassa osaamismatriisit ja kehityskeskustelu. (Lönngqvist ym. 2005, 100–102.) Osaamisen taso sekä organisaation- että yksilötasolla voidaan mitata esimerkiksi osaamiskartoituksella. Kartoituksella pystytään listaamaan yksilön työtehtävät ja osaamisalueet sekä määrittelemään eri osaamistasojen arviointiperusteet. Osaamiskartoituksella saadaan myös tärkeää tietoa henkilöstön oppimishaasteista ja kehityssuunnitelmista. (Kauhanen, 2009, 149–150.) Osaaminen kartoitetaan yleensä kehityskeskustelun yhteydessä.

Kehityskeskustelun tarkoituksena on antaa tietoa osaamistarpeiden ja nykytilan välisistä eroista. Kehityskeskustelut muodostavat kehittyvän tapahtumasarjan, jonka etuja osaamisen kehittämisen näkökulmasta ovat persoonallisuus, molemminpuolinen reflektointi ja kehityssuunnitelmien syntyminen keskustelujen tuloksena. Kehityssuunnitelmaan tulee merkitä kehittämisalueet, tavoitteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt. (Viitala, 2005, 268; Viitala 2013, 187–188, 258–259.)

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyrittiin selvittämään, minkälaisilla konkreettisilla menetelmillä osaamisen johtamista toteutettiin. Aluksi selvitettiin, kuinka osaamista kartoitettiin kohdeorganisaatiossa. Henkilöstön mukaan virallista osaamiskartoitusta ei ollut laadittu, mutta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heille oli selvitetty työssä tarvittava osaaminen. Kehityskeskusteluja oli pidetty säännöllisesti koko henkilöstölle kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen säännölliseen toteuttamiseen ja jälkiseurantaan toivottiin kiinnitettävän nykyistä enemmän huomiota.

Henkilöstön mukaan organisaatiossa pidetään muutaman kuukauden välein henkilöstöpalavereja ja pienemmät tiimit kokoontuvat ”porinapiireihin” jopa lähes päivittäin, mutta ainakin kerran viikossa. Organisaation henkilöstökokouksissa käsitellään yleistä ja ajankohtaista informaatiota, kuten opiskelijamääriä, opiskelijahaun tuloksia, talouden tunnuslukuja, työturvallisuusasioita ja muita henkilöstön tärkeiksi kokemia asioita. Haastattelutilanteessa työkierto mainittiin osaamisen johtamisen kehittämisen menetelmänä. Organisaatiossa työkierto ei käytännössä toiminut, vaikka se tekisikin työstä mielekkäämpää ja monipuolistaisi osaamista.

Kirjallisuuden mukaan palaverit ovat parhaimmillaan arvokkaita oppimistilanteita, joissa voidaan saada tietoa, työstä tai syventää tietoja ja ajatuksia. Palaverit ovat myös hyviä vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Ne auttavat kehittämään osaamista, kunhan en vain säilyvät tehokkaina ja avoimina tilaisuuksina. Yhdessä asioita käsittelemällä saadaan työyhteisöön selkeyttä ja yhteisiä käytäntöjä. Kehittyneessä työyhteisössä palaverikäytäntöjä parannetaan ja muokataan, jotta keskustelukulttuuri harjaantuisi. Palaverien arvo tiivistyy työn sujuvuuteen ja konkreettiseen kehitystyöhön, sekä niiden myötä osallistujat

kokevat saavansa mahdollisuuden vuorovaikutukseen, omien näkemysten esiin tuomiseen ja kysymysten esittämiseen. Vuorovaikutteisen ja avoimen keskustelukulttuurin syntymiseksi tulisikin kartoittaa ne foorumit, joissa keskustelua käydään. Erityisesti määrä ja riittävyys tulisi selvittää. Tulisi myös pohtia mihin niitä tarvitaan ja mitä niillä tavoitellaan. (Aarnikoivu, 2011, 37.) Kohde organisaatiossa oli henkilöstön mukaan ongelmia aidon kuulemisen suhteen. Työkierrossa henkilöt yleensä siirtyvät erilaisiin tehtäviin sovituksi ajaksi. Suurin hyöty työkierrosta asianosaiselle itselleen tulee organisaation laajemmasta ja syvällisemmästä ymmärtämisestä. Työkierrolla saadaan työhön mielekkyyttä ja vaihtelua. Työkierto on mainio tapa hiljaisen tiedon jakamiseen, ja se auttaa sitouttamaan hyviä osaajia yritykseen. (Viitala, 2013, 194–195.)

Haastattelussa ilmi tulleina osaamisen johtamisen käytäntöinä mainittiin kehityskeskustelu ja organisaatiossa pidettävät kokoukset ja palaverit. Kehityskeskustelu on syytä toteuttaa säännöllisesti vähintään kerran vuodessa ja aina organisaatiomuutosten yhteydessä. Lisäksi keskustelun yhteydessä tulisi laatia ja päivittää osaamiskartoitus sekä tehtävänkuvaus. Kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus sekä esimiehelle että alaiselle molemminpuoliseen palautteenantoon, ja onnistunut rakentava palaute lisää myös työntekijän työmotivaatiota, ja sitoutumista yritykseen. Aarnikoivun (2011, 76.) mukaan kehityskeskustelussa tulee purkaa yrityksen tavoitteet työntekijän konkreettisiksi tavoitteiksi ja samalla myös kirkastaa ryhmän tavoitteita. Kehityskeskustelussa työntekijän työpanos ankkuroidaan kokonaisuuteen. Kohdeorganisaatiossa on vielä parannettavaa kehityskeskustelun sisällön laatimisessa, toteuttamisessa ja jälkiseurannassa. Selvänä puutteena nähtiin kehityskeskustelun pitäminen pelkkänä muodollisuutena, eikä siihen panostettu tarpeeksi esimiesten taholta.

Organisaatiossa pidetään hyvinkin tiuhaan tahtiin palavereja pienemmissä tiimeissä, ja ne henkilöstö koki hyödyllisinä. Hyvä palaverikäytäntö on avointa vuorovaikuttamista, ja palaverissa organisaation jäsenet voivat ilmaista omia mielipiteitään sekä kehitystarpeita. Aarnikoivu (2011, 34.) mukaan puutteellinen viestintä ja vuorovaikutus aiheuttavat ristiriitoja työyhteisössä ja henkilöstön motivaatio-ongelmia. Niin ikään työkierto lisäisi työn mielekkyyttä ja laajentaisi

osaamista. Haastattelutulosten mukaan se ei kuitenkaan toteudu organisaatiossa, mikä koettiin harmilliseksi seikaksi.

7.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten osaamisen johtamisen kehittämistarpeet ilmenevät kohdeorganisaatiossa. Kysymystä tutkittiin kahdesta näkökulmasta: tutkimuksen empiirisestä osuudesta nousseista henkilöstön kokemuksista sekä johtamisen kehittämistarpeista ja haasteista. Yhtenä kehittämiskohteena ja osaamisen johtamisen haasteena työhön liittyvän koulutuksen sisältö. Henkilöstö kyllä koki pääsevänsä esittämään toiveita oman osaamisen kehittämisestä, mutta organisaation sisäisen koulutuksen sisällöt eivät vastanneet henkilöstön toiveita ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Osa henkilöstöstä koki, että tiedon jakaminen oli avointa, mutta osa henkilöstöstä koki kuitenkin, ettei tietoa jaettu mielellään tai sitä jopa pantattiin. Viimeisimpänä organisaation sisäisenä koulutuksen henkilöstölle järjestettiin valmennuksellisen osaamisen ohjelma, Peda.fi-koulutus. Sisällöllisesti koulutus oli pedagogisen osaamisen kohottamiseen tähtäävää. Haastattelutulosten mukaan henkilöstö ei kokenut kyseisen koulutuksen sisällön palvelevan heidän toiveitaan substanssiosaamisen kehittämisestä. Viitalan (2013, 199–200) mukaan yrityksen sisäisten koulutusten tulee olla järjestelmällisiä ja integroituja lähestymistapoja henkilöstön kehittämiseen, ja työpaikalla oman organisaation henkilökunnan pitämät koulutukset vievät tietoa juuri oikeisiin tarpeisiin. Myös Kupias (2014, 103) painottaa, että koulutuspäivään osallistuminen saattaa tuottaa virkistyneen työntekijän. Haastatteluiden perusteella voitiin päätellä, että henkilöstö toivoi organisaation sisäisten koulutuksien sisällön suuntaamista substanssiosaamiseen. Tässä suhteessa koulutusten sisällöt eivät siis vastanneet henkilöstön toiveita eivätkä näin ollen palvelleet oikeita tarpeita.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille myös työhön liittyviä organisointi ongelmia, jotka olivat seurausta siitä, että esimiehillä oli liikaa työnkuormaa. Myös työprosessien toimivuudessa sekä niiden dokumentoinneissa nähtiin tarvetta kehittämislle. Lisäksi palautteen antamiseen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Berlinin (2008) mukaan onnistunut palaute lisää työntekijän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä työssään. Palaute perustuu faktoihin, eikä paheksu työntekijää. Vastaavasti epäonnistunut palaute tekee työntekijälle päämäärien saavuttamisen entistäkin vaikeammaksi. Onnistunut palaute voi olla sekä positiivista että negatiivista. Positiivinen palaute kannustaa työntekijää jatkamaan työskentelyään entiseen malliin. Negatiivinen palaute kyseenalaistaa rakentavasti työntekijän toimintamalleja ja auttaa häntä kehittämään omaa toimintaansa tulevaisuudessa. (Berlin, 2008, 41,79.) Kupias (2014, 86) muistuttaa, että palaverissa olisi löydettävä yhteinen tahtotila ja positiivinen suunta, johon voidaan yhdessä vaikuttaa. Molemminpuolisella ja rakentavalla palautekeskustelulla voidaan ennaltaehkäistä työhön ja työprosessiin liittyviä ongelmia, joten kohdeorganisaation henkilöstön ehdottamat ”turinatuokiot” voisivat olla hyviä käytännön työn ongelmien ratkaisukeinoja. Henkilöstön näkemys tukee selkeästi Kupiaksen käsitystä palaverien tärkeydestä.

Henkilöstön mielestä osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen oli yksi osaamisen johtamisen haaste. Hiljaiseksi tiedoksi ymmärretään sellainen osaaminen, joka ei helposti taivu kirjalliseen tai kuvalliseen muotoon. Hiljaista tietoa voi olla sekä kokeneella että kokemattomalla työntekijällä. Sitä voidaan kuvata ”näppituntumaksi” tai ”intuitiksi” ja se on vahvasti kokemus pohjaista. (Kupias ym., 2014, 97.) Hiljaisen tiedon siirtoon voidaan löytää keinoja henkilöstön kehittämistyökalujen avulla. Esimerkiksi kehityskeskustelun avulla voidaan tunnistaa organisaatiossa oleva hiljainen tieto. Sen siirtäminen voidaan toteuttaa työkierrolla, projekteissa työskentelemällä tai palaverien avulla. Tietoa voi siirtää esimerkiksi mentoroinnilla tai mestari-oppipoika-suhteen avulla. Viitala (2005) vertaa hiljaisen tiedon siirtämistä Nonakan uuden tiedon luomisen prosessiin, missä henkilöstö esittää omia ajatuksiaan osaamisesta ja sen huolehtimisesta. Nämä ajatukset pitää dokumentoida yhteensopiviksi yrityksen rakenteiden ja järjestelmien kanssa. Vähitellen kerätty tieto omaksutaan

työyhteisössä, ja tämä tieto muuttuu uusiksi käytänteiksi ja rutiineiksi. (Viitala, 2005, 194.) Hiljaisen tiedon jakamista voidaan parantaa kehittämällä tilaisuuksia vuorovaikutukseen ja työn kehittämiseen (Kupias ym., 2014, 97).

Luvussa 7.2. käsiteltiin osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmää, ja siihen katsotaan kuuluvan kaikki ne käytetyt ratkaisut, joilla pidetään yllä osaamista, kehitetään sitä ja osataan käyttää sitä oikein. Tukeviin toimintoihin kuuluvat henkilöstöhallinto, erilaiset tietojärjestelmät, organisaatorakenne ja yrityksen tavat järjestellä työtä. (Viitala, 2013, 184.) Tavallisin ongelma henkilöstön kehittämisessä on osaamisen kehittämistoimien kapea-alaisuus. Osaamisen kehittämistoimia arvioidaan ja mitataan harvoin, ja arviointi on helposti pinnallista sekä lähinnä koulutettavien tyytyväisyyttä mittaavaa arviointia. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisvaltaiseen arviointiin löytyy muutamia malleja. Brinkerhoffin (1991) malli perustuu viiteen vaiheeseen: kehittämistarpeiden kartoittamiseen, kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen, tuloksiin, arviointiin ja seurantaan. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan hankkeen hyötyä koko organisaation kannalta. (Viitala, 2005, 282; Viitala, 2013, 204.)

Tuloksissa korostui myös henkilöstöjohtamisen merkitys talousjohtamisen rinnalla. Henkilöstön mielestä hyvin hoidettu henkilöstöjohtaminen näkyy parempana motivaationa ja tuloksena. Hyvät johtamistaidot omaavalla esimiehellä on mahdollisuus onnistua myös osaamisen johtamisessa. Tuomi & Sumkin (2012, 28) mielestä, osaamisen johtaminen ja työn johtaminen muodostavat kokonaisuuden, eikä niitä saisi tarkastella erillisinä paketteina. Osaamisen johtaminen on jatkuvaa yhteyttä osaamisen kehittämisen ja työn tekemisen välillä. Parhaimmat tulokset osaamisen johtamisessa saavutetaan silloin, kun pystytään yhdistämään osaaminen, motivaatio ja johtaminen.

7.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa

Tämän tutkimuksen pääkysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ajatuksia osaamisen johtaminen ja kehittäminen henkilöstössä herättää, ja kuinka he sen

kokevat. Käytännössä osaamisen johtamisella tarkoitetaan strategista kykyä hahmottaa tulevaisuus ja muuttua sen mukaisesti. Toimenpiteinä osaamisen johtamisessa voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön innostamista, ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, brändin rakentamista, tuotekehitystä, tiimityöskentelyä, osaamisen jakamista sekä yrityksessä että yhteistyö verkostojen kanssa. Tulevaisuuden tavoitteet määrittelevät edellä mainittujen toimenpiteiden painopisteen ja fokuksen. Näin toimenpiteet ovat strategisia. Toimenpiteiden tulee näkyä esimerkiksi parantuneina talouden tuloksina ja edistyksellisinä toimintatapoina. (Helsilä & Salojärvi, 2013, 148.) Osaamisen johtamisen kolme tärkeintä tehtävää ovat osaamisen kohottaminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen. Onnistuneen osaamisen johtamisen tulee näkyä parantuneena suorituskykynä.

Kohdeorganisaatiossa osaaminen nähtiin lähinnä ammatillisen osaamisena, joka muodostui koulutuksesta ja pitkän työkokemuksen kautta kertyneiden tietojen ja taitojen kautta, mutta osaaminen koostui myös hyvistä vuorovaikutustaidoista ja aktiivisuudesta. Organisaation jäsenten henkilökohtaiset piirteet korostuivat tutkimuksessa. Osaamiseen yhdistetään jatkuva oppimisen ja työssä kehittymisen tarve. Oppiminen tapahtui pääasiassa itseoppimalla tai työtovereiden jakaman neuvonnan avulla. Hyppänen (2013, 125) korostaa työkokemukseen perustuvan oppimisen merkitystä viitaten 70-20-10- malliin, jossa työssä oppimisen osuus on jopa 70 prosenttia koko oppimisprosessista. Tiedonsiirtoa tukeva ympäristö on myös tärkeässä roolissa osaamisen siirtämisen yhteydessä.

Viitalan (2005, 268; 2013, 187–188) ajatus on, että osaamista johdetaan käytännössä kehityskeskusteluihin, palavereihin ja työnkierron. Menetelmien on myös oltava käytössä säännöllisesti. Kohdeorganisaatiossa kehityskeskusteluja pidettiin kyllä yleensä kerran vuodessa, mutta niiden sisällössä ja seurannassa oli kehittämistä. Lisäksi henkilöstö toivoi työnkierron mahdollistamista käytännössä sekä kehityskeskustelujen seurannan parantamista. Menetelmät olivat siis käytössä, mutta niistä ei osattu ottaa kaikkea hyötyä irti, ja koko prosessia ei osattu viedä läpi kunnolla. Vastaukset tukevat selvästi Viitalan (2013, 194; 2013, 202) ajatusta palaverien ja työnkierron merkityksestä työntekijän tiedon syventämisessä ja työn mielekkyyden lisäämisessä.

Kohdeorganisaatiossa haluttiin kehittää koulutuksien sisältöä sekä osaamista ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Näin ei menetettäisi tietopääomaa esimerkiksi henkilön poislähdön takia. Myös työnorganisointiin ja palautteen antoon toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Palaute käy yksiin Berlinin (2008, 41) väittämän kanssa, että onnistunut palautekeskustelu lisää työntekijän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä työssään. Keskinäisellä ja rakentavalla palautteella voidaan ehkäistä työhön ja työprosessiin liittyviä ongelmia, joten henkilöstön ehdottamat ”turinatuokiot” voisivat toimia hyvinä keinoina käytännön työssä ilmenevien ongelmien ratkaisussa. Hiljaisen tiedon siirtoon voidaan löytää keinoja henkilöstön kehittämistyökalujen avulla. Esimerkiksi kehityskeskustelussa voidaan tunnistaa organisaatiossa sijaitseva hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon siirtäminen voidaan toteuttaa työnkierrolla, projekteilla ja palavereilla. Haastattelutuloksissa korostui henkilöstöjohtamisen merkitys talousjohtamisen rinnalla. Henkilöstö kaipasi tukea, rakentavaa palautekulttuuria ja läsnäoloa sekä aitoa kiinnostusta henkilöstön työhön. Osaamisen johtamista ja varsinaista työn johtamista ei voi eikä pidä erottaa, vaan niiden kuuluukin olla kiinni toisissaan ja jopa vaikeasti erotettavissa. Myös Tuomi & Sumkin (2012, 28) ovat sitä mieltä, että osaamisen johtamista ja työn johtamista ei tule tarkastella erikseen. Vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys osaamisen johtamisen onnistumiselle. Osaamisen johtamiseen tarvitaan selkeä päämäärä, oikea sisältöinen ja oikea-aikainen toteutus sekä seuranta. Osaamisen johtamisen toteutukseen on varattava jatkossa enemmän resursseja ja seurantaan on kehitettävä toimiva malli.

7.5 Tulosten arviointi ja toimenpide-ehdotukset

Osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtamisen kulkevat käsi kädessä. Johtamisen painottuminen talouteen nähtiin osittain haasteena osaamisen johtamiselle. Lisäksi lukuisten yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen organisaation henkilökunnan luottamus johtoon on kadoksissa. Johtajien jalkautuminen osastoille ja resursointi vapaamuotoisiin keskusteluihin korjaisi tilannetta ja

lähentäisi henkilöstöä ja johtoa. Samoin johdon aito kiinnostus ja halu tietää henkilöstön arjen paineista korjaisi tilannetta. Samalla heidän luotettavuutensa kasvaisi. Erilaiset palaverikäytännöt ja ”turinatuokiot” sekä kommunikointi muiden koulutusorganisaatioiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa koettiin hyödyllisiksi osaamisen johtamisen välineiksi. Hyvä palaveri koetaan innostavaksi, siitä saa tarpeellista tietoa, se antaa sisäistä energiaa ja henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu.

Henkilöstöstä nousi myös esille voimakas halu kehittää omaa osaamistaan. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelu olikin käytetyin menetelmä osaamisen johtamisessa. Onnistuakseen kehityskeskustelu tarvitsee huolella laaditun sisällön, säännöllisyyden ja seurannan. Kuitenkin kehityskeskusteluun tulee panostaa aikaa, se ei ole pikapalaveri. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja riittäväällä valmistutumisella kehityskeskustelusta saadaan onnistunut tapahtuma, joka on hyödyllinen kummallekin osapuolelle. Hiljaisen tiedon siirrossa ja koulutusten sisällössä nähtiin runsaasti puutteita. Myös kokouskäytänteissä, henkilöstön osallistamisessa ja kuulemisessa nähtiin parantamisen tarvetta.

Tulokset sisältävät paljon kriittisiä näkemyksiä, mutta toki positiivisiakin huomioita löytyi. Henkilöstö vaikuttaa vahvasti työhönsä ja organisaatioon sitoutuneelta, koska heillä oli vahva halu kehittää omaa osaamistaan. Kouluttautumisen mahdollisuutta ja myönteistä suhtautumista yleensä kouluttautumiseen kiiteltiin. Johdon kuvailemien osaamisen johtamisen dokumenttien perusteella osaamisen johtamisen prosessit ovat olemassa, mutta ne kaipaavat vielä fokusointia. Eritoten kehityskeskustelujen seurantaan ja koulutusten sisällölliseen kehittämiseen tulee panostaa, jotta osaamisen johtamisen prosessista tulisi tehokkaampi. Luomalla kehityskeskusteluille seurantamalli, voidaan sen avulla selvittää tarvittavat toimenpiteet ja mittarit asetetuille tavoitteille. Näitä tavoitteita laadittaessa on erittäin tärkeää huomioida henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus ja tiedon kulku. Osaamisen johtaminen on tärkeää liittää organisaation käytäntöihin ja toteutukseen tulee varata riittävästi resursseja. Henkilöstön esille tuoma kuuleminen, ideoiden hyödyntäminen ja aito osallistaminen tulisi huomioida kokouskäytänteissä ja uusia asioita valmisteltaessa, koska niillä motivoidaan ja sitoutetaan henkilöstöä sekä parannetaan tehokkuutta.

Tea Lillberg (2014) on pro gradu työssään käsitellyt osaamisen johtamista henkilöstön näkökulmasta. Kyseisessä tutkimuksessa on tehty hyvin samankaltaisia havaintoja käytännön osaamisen johtamisessa, osaamisen johtamisen kehittämisessä ja osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Osaamiskartoituksia ei ollut järjestetty virallisesti, mutta haastatelluilla oli vankka käsitys osaamisensa riittävydestä työtehtävien hoitoon. Kehityskeskusteluiden säännöllisyys ja jälkiseuranta oli ollut puutteellista, eikä osalle ollut lainkaan pidetty kyseistä keskustelua. Toisin kuin PKKY:ssä Lillbergin tutkimassa yrityksessä työkierto toteutui ja sitä pidettiin onnistuneena.

Lillbergin tutkimassa yrityksessä sisäiset koulutukset eivät toteutuneet ja työhön liittyvää koulutusta ei ollut tarpeeksi. PKKY:ssä kyllä tarjottiin runsaasti sisäistä koulutusta, mutta täälläkään sisältö ei kohdannut työntekijöiden tarpeita. Kummassakin tutkimuksessa henkilöstö oli huolissaan hiljaisen tiedon siirtämisestä. Samoin talouden johtamisella oli vahva ote organisaation johtamiskulttuurissa kummassakin tutkitussa organisaatiossa, mutta molempien henkilöstö toivoi panostamista henkilöstöjohtamiseen. Edelleen tutkituissa organisaatioissa osaaminen koettiin ammattiosaamisena ja vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeinä.

Tulosten perusteella nousivat toimenpide-ehdotuksiksi seuraavat asiat:

1. Johdon ja työntekijöiden lähentäminen esim. johdon jalkauttamisella osastoille.

Jalkautumista voi toteuttaa esim. joka viikkoisilla kierroksilla osastoilla ja työsaleissa. Tapaaminen voi olla lyhytkin, kunhan siinä muistetaan aito kiinnostus ja kunnioitus niin työntekijän kuin opiskelijan arkeen.

2. Vapaamuotoisten ”turinatuokioiden” mahdollistaminen.

Osastot voisivat sopia tiimeittäin pidettävistä vapaamuotoisista ajatusten vaihto hetkistä, vaikka kahvikupin äärellä. Samoin esimiehet voisivat pysähtyä työntekijöiden luo keskustelemaan ja kyselemään kuulumisia ja

saada samalla itselleen ideoita. Näissä tilanteissa pitää osapuolten asenteen olla kohdillaan. Jatkuva ideoiden hylkäys tai ongelmien vähättely vie pohjan tältä ajatukselta.

3. Yhteiset tapaamiset ja kokemusten vaihto yritysten ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Kannattaa käydä yritysvierailuilla ja kutsua vieraita tutustumaan omaan yksikköön. Yhteistyökumppaneiden kanssa tulee ideoida ja miettiä tulevaisuutta sekä kuunnella heidän toiveitaan.

4. Kehityskeskusteluihin panostaminen ja sovittujen asioiden aktiivisempi seuranta.

Käytössä olevaa HR –ohjelmistoa tulee ryhtyä käyttämään aktiivisesti. Sen käyttöön ja erityisesti tietojen päivitykseen on opastettava niin esimiehiä kuin myös henkilöstöä. Kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin tulee palata ainakin kahdesti vuodessa. Kehityskeskustelussa voidaan sopia seuraava tapaaminen, jossa käsitellään sovittujen asioiden aikatalutusta ja etenemistä yleensä. Tavoitteita voidaan muuttaa kesken vuodenkin, mikäli se on tarkoituksenmukaista.

5. Oikeaa koulutusta, oikeaan aikaan ja oikeille henkilöille.

Osastoittain tai tiimeittäin voidaan valita vuorovuosin koulutettavat henkilöt ja palata koulutusasioissa esimerkiksi kehityskeskusteluissa sovittuihin koulutuksiin. Yhteisesti järjestettävistä koulutuksista tulisi keskustella henkilöstön kanssa ja antaa sellaista koulutusta tai vahvistaa sellaisia osaamisalueita, jotka henkilöstö kokee tarpeelliseksi. Koulutuksissa tulee näkyä myös strateginen ennakointi, tulevaisuuden haasteet ja muutokset.

6. Hiljaisen tiedon siirtoon panostaminen ja oikea aikainen ennakointi.

Hiljaisen tiedon siirto tulisi mahdollistaa vaikkapa työparityöskentelyllä. Esimerkiksi niin, että nuorempi opettaja työskentelisi vanhemman opettajan työparina. Hiljaisen tiedon siirrossa tulisikin hyödyntää henkilöstö tietoja eläköityvistä riittävän aikaisessa vaiheessa.

7. Aito henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen.

Henkilöstökokouksissa ja uusia käytäntöjä organisaatiossa valmisteltaessa tulisi henkilöstön kokemusta ja käytännön toteutustaitoja hyödyntää enemmän. Hehän sen työn loppujen lopuksi toteuttavat. Henkilöstön edustajat tulisikin ottaa valmistelutyöhön paremmin mukaan. Keskenäisistäkin asioista tulee voida keskustella. Keskustelukulttuurissa on hyvä kummankin osapuolen muistaa dialogisuus. Toisten sanomiselle tulee olla avoin ja kritisoinnissa maltillinen.

Nähtäväksi jää kuinka Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiouudistus pystyy vastaamaan haastattelutuloksista nousseisiin henkilöstön esittämiin kehittämistarpeisiin osaamisen johtamista ajatellen. Organisaatiouudistus on tätä työtä kirjoittaessa vasta alkumetreillä, joten sen mahdollisuuksia vaikuttaa osaamisen johtamisen kehittämiseen on vaikea arvioida. Jatkossa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on hallinnollisesti vain yksi oppilaitos, jolla on toimipisteet kuudella paikkakunnalla. Oppilaitoksessa on kaksi toimialaa, Teknologia-toimiala sekä Palvelut ja hyvinvointitoimiala. Oppilaitoksella on jatkossa vain yksi rehtori ja kaksi toimialajohtajaa. Koulutuspäälliköitä tulee olemaan jokaisella paikkakunnalla yksi. Tässä vaiheessa kukaan ei tiedä, kuinka tehtävät tullaan jakamaan uudelle johdolle. Uuden organisaatiomallin käyttöönoton jälkeen saattaisikin olla paikallaan selvittää, kuinka osaamisen johtamisen kehittämisessä on onnistuttu vaikkapa jatkotutkimuksen puitteissa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H., 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Foundation and Research Issues. MIS Quarterly, Vol.25, No. 1.
- Berio, B., Harzallah, M. 2005. Knowledge Management for Competence Management. Journal of Universal Knowledge Management. Vol. 0, No. 1.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.
- Coates, J.F. 1999. The Inevitability of Knowledge Management. Research technology management, Vol.42, No.4.
- Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization, Harvard Business review 71, No. 4.
- Helsilä, M., Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja. Nro 4/98. Vantaa. TummaVuoren kirjapaino.
- Kimiz, D., Wiseman, E., Shulha, M. 2007. Intellectual capital evaluation approach in government organization. Management Decision. Vol. 45, No. 9.
- Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Lilberg, T. 2014. Pro gradu –tutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Marr, B. 2008. Impacting Future value: How to Manage your Intellectual Capital. CMA Canada.
- Moilanen, R., Tasala, M., Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki. Edita.
- Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J.M., 1995. Understanding Organizations as Learning Systems. Sloan Management Review.

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOY.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The learning company – a strategy for sustainable development. McGraw-Hill Book Company, UK.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2015a. Strategia 2016 – 2019. www.pkky.fi/pkky/saannot-ja-ohjeet/Documents/Strategia_2016-2019.pdf
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2015b. Pedagoginen strategia. <http://www.pkky.fi/hakijalle/opiskelu/Documents/pedagoginen-strategia/Pedagoginen-strategia.pdf>
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2016c. Henkilöstöstrategia 2016 – 2019. http://pkky-share-point/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/henkilostopalvelut/Documents/Henkil%c3%b6st%c3%b6hallinto/ohjeet/Henkil%c3%b6st%b6strategia%202016-2019
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2015d. Osaamisen johtamisen toimintamalli Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. http://pkky-share-point/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/henkilostopalvelut/Documents/Henkil%c3%bst%c3%b6hallinto/Osaaminen%20johtaminen%20
- Senge, P.M.1990. The Fifth Discipline. Currency: Doubdelay, USA.
- Storey, J. 1989. Human Recourse Management in the Public Sector. Public Money and Management. Vol. 9, No. 3.
- Sumkin T., Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999, 44 -48. Knowledge Management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki. WSOY.
- Suurla, R.2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Tulevaisuus-valiokunta. Teknologian arviointeja 6. Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001, Helsinki.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaaminen ja työn johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Infoviestintä Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kyselyn saate

Hyvä Amojtk:n henkilöstön jäsen!

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa Teknologia osaamisen johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötäni Pohjois-Karjalan ammattiopistolle, Rakentamisen ja kulttuurin yksikölle. Työotsikko opinnäytetyölleni on ***Osaamisen johtaminen – käytäntöjä ja kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta***. Tutkimuksen tavoitteena on saada teiltä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää osaamisen johtamisen käytänteitä PKKY:ssä. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna.

Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja tuloksista Teitä ei voida tunnistaa vastaajaksi. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä saatekirje liittyy.

Vastauksenne auttaa PKKY:tä kehittämään osaamisen johtamisen käytänteitä.

Tutkimus valmistuu toukokuussa 2017. Tutkimus luovutetaan PKKY:lle ja se talletetaan Karelia ammattikorkeakoulun Theseus-tietokantaan, josta se on myöhemmin luettavissa.

Tutkimusta koskeviin kysymyksiin vastaa Leena Puhakka puhelimitse (050 523 4253) tai sähköpostitse osoitteessa leena.puhakka@pkky.fi.

Ystävällisin terveisin

Leena Puhakka sekä tutkimuksen ohjaajat Karelia amk:lta lehtori Jyri Roihuvuo ja PKKY:ssä kehitysjohtaja Jatta Herranen

OSAAMISEN JOHTAMINEN**KYSELY ELOKUU 2016**

Vastaajan perustiedot

Ikä____v

Sukupuoli: nainen (), mies ()

Työkokemus_____v

Rakentamisen____/kulttuurin_____tiimi

Haastattelurunko henkilöstölle**Teema 1. Osaamisen kartoittaminen**

- osaaminen käsitteenä, osaamisen osa-alueet, työssä vaadittava

Teema 2. Osaamisen johtamisen käytäntöjä

- osaamisen kartoitus ja käytetyt menetelmät

Teema 3. Osaamisen johtamisen kehittäminen

- oman osaamisen kehittäminen, omat odotuksen osaamisen kehittämiseksi, omat kehittämissuositukset

Teema 4. Osaamisen johtamisen haasteet

- ongelmat/haasteet/ehdotukset

Teema 5. Vapaa sana

- tuleeko mieleen vielä jotakin muuta teemoihin liittyen